

УДК 351.759.6:061.1 ЄС

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2\(74\)-8](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2(74)-8)

## Олена МОГИЛЬ

аспірантка кафедри публічного адміністрування,

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», olenamogil167@gmail.com

ORCID: 0000-0003-3536-7999

## Северіон ДАНГАДЗЕ

аспірант кафедри публічного адміністрування,

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», kafedrapa@ukr.net

ORCID: 0009-0005-6726-139X

# ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ ОБСТАВИН В УКРАЇНІ

*На сьогодні в Україні актуальності набуває процес формування нової системи управління стратегічним розвитком держави, регіонів, громад з урахування важливих потреб в умовах надзвичайних обставин, що стосується, в першу чергу, воєнного стану. Головними механізмами розвитку публічного управління, що спрямовані на підвищення його ефективності через втілення нової моделі стратегування, ефективних інструментів стратегічного планування – фінансовий, соціальний, ринковий. Окрім стратегічного планування, важливе значення для розвитку публічного управління в умовах надзвичайних обставин належить планування у випадку реалізації відповідних загроз, кризових чи надзвичайних обставин. Слід приділити увагу й питанням формування спільних злагоджених дій з реагування на обставини надзвичайного характеру. Відповідно, різні надзвичайні обставини можуть мати схожі наслідки.*

*Публічне управління в умовах надзвичайних обставин має свої особливі характеристики та відповідні механізми розвитку, що вимагають окремих наукових досліджень з метою вироблення ефективних пропозицій для пріоритетних напрямків підвищення результативності управління країною в період військового протистояння агресії. Поруч із цим, доцільним вбачається для вирішення зазначеного завдання, рівнозначно надати правильну оцінку інституційним трансформаціям, що на сьогодні є в Україні, здійснити характеристику тих змін, що посідають перше місце та яких невідкладно потребує прийняття управлінських рішень та інструментів розроблення стратегічних планів як на державному, так і на місцевому рівнях. Необхідним та важливим кроком на сьогодні для України є імплементація Угоди про асоціацію Європейського Союзу, яка прогнозує здійснення низки відповідних кроків, що, беззаперечно, стосуються надзвичайних обставин у таких секторах як екологізація (захист навколишнього середовища), охорона здоров'я, безпека, державне управління та інші., тобто розвиток публічного управління в умовах надзвичайних обставин потрібно удосконалити через глобалізаційні системи секторальних напрямів.*

**Ключові слова:** публічне управління, надзвичайні умови, розвиток, євроінтеграційний вектор, національна безпека, державна безпека.

## Olena Mogyl, Severion Dangadze. EUROPEAN INTEGRATION VECTOR OF THE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION UNDER EMERGENCY CIRCUMSTANCES IN UKRAINE

*Today in Ukraine, the process of forming a new system of managing the strategic development of the state, regions, and communities, taking into account important needs in the conditions of extraordinary circumstances, which concerns, first of all, martial law, is gaining relevance. The main mechanisms for the development of public administration aimed at increasing its efficiency through the implementation of a new model of strategizing, effective tools of strategic planning are financial, social, and market. In addition to strategic planning, important importance for the development of public administration under extraordinary circumstances is planning in the event of the realization of relevant threats, crisis or extraordinary circumstances. Attention should also be paid to the issues of forming joint coordinated actions to respond to circumstances of an extraordinary nature. Accordingly, different extraordinary circumstances can have similar consequences.*

*Public management under extraordinary circumstances has its own special characteristics and corresponding development mechanisms, which require separate scientific studies in order to develop effective proposals for priority areas of increasing the effectiveness of the country's management during the period of military resistance to aggression. Along with this, it is considered expedient to solve the specified task, equally to give a correct assessment of the institutional transformations that are currently in Ukraine, to carry out a characterization of those changes that occupy the first place and which urgently require the adoption of management decisions and tools for the development of strategic plans both at the state, and at the local level. A necessary and important step for Ukraine today is the implementation of the Agreement on the Association of the European Union, which predicts the implementation of a number of relevant steps, which undoubtedly relate to extraordinary circumstances in such sectors as greening (environmental protection), health care, security, public administration and others.,*

*that is, the development of public administration under extraordinary circumstances needs to be improved through globalization systems of sectoral directions.*

**Key words:** *public administration, emergency conditions, development, European integration vector, national security, public security.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** До ефективних засобів боротьби та подолання наслідків військової агресії РФ належить розвиток партнерських відносин з ЄС, а також участь у різноманітних правоохоронних програмних заходах, відновлення екосистем, які постраждали внаслідок війни й у такий спосіб зближується з новими екологічно «чистими» виробничими мережами.

Першорядною особливістю на сьогодні щодо руху до ЄС є те, що наша держава ціною величезних втрат відстоює свій проєвропейський вибір та здійснює захист ЄС від агресії РФ. На противагу від інших країн, які претендують на вступ до ЄС, на українському напрямі зосереджений цілий комплекс політичних та безпекових детермінант геополітичного масштабу, що мають ключове значення для майбутнього як всієї Європи, так і цілого світу. В цьому полягає ексклюзивність та значення євроінтеграції нашої країни [1, с. 62].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато науковців приділяють уваги розвитку публічного управління. В період воєнного стану України це питання глобалізаційного характеру до якого українські науковці звертаються через євроінтеграційний вектор, а саме: в наукових доробках за редакцією Д.В. Карамішев досліджено особливості реалізації національних інтересів України в умовах глобальних викликів, проаналізовано організаційно-правове забезпечення процесів європейської інтеграції, визначено фінансово-економічні й соціогуманітарні аспекти формування та реалізації політики європейської інтеграції України на сучасному етапі [2, с. 5–163].

Науковець У.В. Мовчан в своїх наукових працях розглядає стратегічне спрямування в протистоянні існуючим безпековим загрозам, що надало б можливість детальніше та більш ґрунтовно здійснити підготовку до їх настання. Українська держава показує не тільки гідне, але й по-справжньому міцне протистояння ворогу, відбиваючи на різних сторонах атаки. Дослідник зазначає, що держава має використати цей урок для майбутнього та негайного вдосконалення та покращення процесів стратегічного планування, і не тільки в секторі оборони та безпеки, а також в діапазоні всього політичного та правового розвитку країни [3, с. 25].

Не менш важливими є наукові доробки О.О. Резнікова, щодо удосконалення плану-

вання в умовах надзвичайних обставин та процес розвитку міжнародного співробітництва. Зазначається про те, що варто сконцентрувати зусилля на отриманні представниками органів публічної влади та місцевого самоврядування України відповідних, належних знань та навичок щодо підготовки планів на випадок кризових обставин надзвичайного характеру, здійснити проведення оглядів з питань, що стосуються готовності, у тому числі й проводити організацію та реалізовувати спільні з представниками НАТО навчань, тренувань [4, с. 404].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах надзвичайних обставин розвиток публічного управління, який впливає на активізацію реагування державних та місцевих органів влади на результативне управління, розглядається через відповідні механізми розвитку. Тому на сьогодні є актуальним вирішення питань для України імплементація Угоди про асоціацію ЄС, яка прогнозує здійснення низки відповідних кроків, що, беззаперечно, стосуються надзвичайних обставин у таких секторах як екологізація, охорона здоров'я, безпека, державне управління тощо.

**Мета статті.** Обґрунтувати євроінтеграційний вектор розвитку публічного управління в умовах надзвичайних обставин в Україні

**Виклад основного матеріалу.** Україні слід досить швидко втілювати необхідні реформи та з повною потужністю використати ті можливості, що відкрила війна. Досвід східноєвропейських країн теж засвідчує, що позитивні зрушення та позитивні переваги євроінтеграції у вигляді збільшення прямих іноземних інвестицій можливо побачити раніше, ніж Українська держава офіційно вступить до ЄС, адже сам інтеграційний процес робить державу більш привабливою для інвестиційних вкладень. Безумовно, для цього Україна має провести цілий ряд відповідних реформи. Для того, щоб ці реформи були успішними до них має приєднатися українське суспільство, щоб нові приписи не були сприйняті як щось таке «нав'язане згори». І для цього саме уряд, громадянське суспільство та бізнес повинні чітко розуміти стратегічну місію інтеграції України до ЄС, першорядні моменти для її реалізації. Тому цю стратегію Україна та Європейський Союз повинні спільно розробити [5, с. 19–20].

На сьогодні на першому місці тема безпеки для України є найбільш пріоритетною та акту-

альною. Так, представники експертної спільноти, характеризуючи найважливіші сфери (напрями) співробітництва з ЄС, виділяють співробітництво з ЄС у сфері безпеки – 75%, а не менш важливим аспектом – 76% визначають реалізацію спільних проєктів щодо відновлення та відбудови зруйнованих об'єктів України. Важливість цього напрямку викликана значними масштабними руйнуваннями, в тому числі енергетичної інфраструктури держави, житлового фонду в результаті ракетного терору рф [1, с. 85].

Відповідно до Указу Президента України від 21 квітня 2022 року № 266/2022 було затверджено Положення про Національну раду з відновлення України від наслідків війни [6], де окреслено головні завдання Національної ради, зокрема:

– підготовка плану заходів для післявоєнного відновлення й розвитку країни, що передбачає поновлення й розвиток соціальної, транспортної, медичної, комунальної, енергетичної інфраструктури, військово-промислового комплексу, структурну трансформацію та перезавантаження економіки, а також заходи з питань підтримки сімей, безробітних, громадян, що опинилися в надскладних обставинах після війни, відбудова об'єктів культурної спадщини;

– чітке окреслення пропозицій реформ, що мають пріоритетне значення, їх втілення, що

є вкрай важливим у воєнний та післявоєнний час, окреслення та напрацювання пропозицій, що стосуються пріоритетних реформ, прийняття й втілення яких є вкрай важливими у воєнний і післявоєнний час;

– підготовка рушійних ініціатив, проєктів законодавчих актів, що будуть сприяти ефективній роботі країни у воєнний і післявоєнний період.

4–5 липня 2022 року відбувалася Міжнародна конференція в Лугано (Швейцарія), де було презентовано План відновлення Української держави.

Відповідно, напрацьований проєкт Плану відновлення та модернізації України Національною радою з відновлення України від наслідків війни визначає перелік заходів для післявоєнного відновлення, розвитку України, рекомендації пріоритетних реформ, стратегічних ініціатив, а також перелік правових актів для відновлення України. Зазначається, що основна мета Плану – це не лише поновлення зруйнованих об'єктів, але й тотальна трансформація країни у нову, європейську, що побудована на принципах зеленої економіки [7].

Відповідно, план відновлення поділяється на три етапи, має три ключові цілі, а також принципи, що розміщено на рисунку 1 [8, с. 9].

План відновлення складається з 15 національних програм, що об'єднані в три секторальні напрямки:

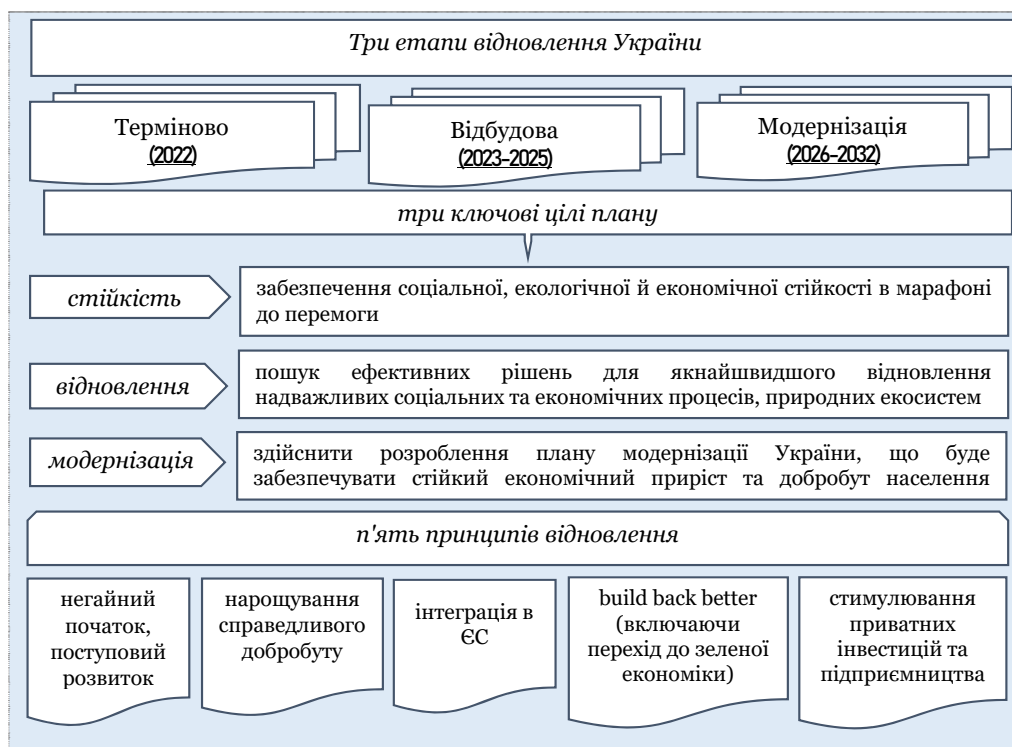


Рис. 1. Етапи, цілі та принципи плану відновлення України

– стратегічний імператив (інтеграція в Європейський Союз, безпека, енергетика та довкілля);

– сприятливі фактори (покращення бізнес-середовища, доступ до екстреного (негайного) фінансування, макрофінансова стабільність);

– рушії відновлення (розвиток економічних секторів із доданою вартістю, модернізація житла, питання освіти тощо).

В цьому контексті слід зазначити про позиції щодо бачення відновлення України й європейських партнерів та Світового банку. Так, бачення Європейської Комісії щодо відновлення України зафіксована у комюніке COM(2022) 233 “Ukraine Relief and Reconstruction” від 18 травня 2022 року [99].

Європейська Комісія вбачає основними цілями плану відбудови наступні складові: відбудова України від наслідків війни; створення фундаментальних засад для вільної країни, що успішно розвивається та заснована на європейських цінностях й надбаннях, об’єднана в спільну європейську та світову економіку; забезпечення підтримки України на шляху до інтеграції ЄС.

До ключових елементів відбудови України Європейської Комісії відносить наступні:

– відбудова та відновлення країни (житла, інфраструктури, медичних послуг, шкіл), зокрема енергетичної, цифрової стійкості, що мають відповідати новітнім європейським стандартам;

– продовження модернізаційних процесів в країні (інституціях) для гарантування належного врядування, поваги до верховенства права через надання належної підтримки адміністративного потенціалу, технічної допомоги (у тому числі як на місцевому, так і на регіональному рівнях);

– втілення структурного та балансуєчого порядку денного для посилення спроможності економічної та соціальної інтеграції українського народу з ЄС у відповідності до її європейського шляху;

– сприяння в відновлення економіки та суспільства, допомагати сталій, інклюзивній економічній конкурентоспроможності, торгівлі, розвитку приватного сектору, одночасно здійснювати сприяючи зеленій й цифровій трансформації України.

Варто зазначити, що на відміну від українського плану відбудови, Європейська Комісія не пропонує секторальних завдань/проектів, а хоче бачити близький зв’язок самого процесу відбудови із розширеним (розгорнутим) порядком здійснення реформ.

Світовий банк запропонував своє бачення щодо відновлення України у неформальній

аналітичній записці “Relief, Recovery and Resilient Reconstruction: Supporting Ukraine’s Immediate and Medium-Term Economic Needs” (квітень 2022 року) [10] та виокремлює три шляхи відбудови та відновлення України: надання допомоги в період війни; відновлення та відбудова після війни; стійка відбудова, середньострокова стратегія.

Слід зазначити, що бачення Світового банку, на протигагу Європейській Комісії різняться. Так, Світовий банк зосереджений на детальній меті та завданнях, особливо це стосується третього етапу. Поглиблена увага прикута до питань макроекономічної стабільності, стимулюванню рушійного приватного сектору, відновленню державних (соціальних) послуг, побудові нової інфраструктури – енергетичної, транспортної та ін. Також значну увагу приділено питанням енергетики й сільського господарства.

Проведений аналіз концептуальних основ бачення відновлення та розбудови нашої країни з позицій не лише української влади, а й Європейської Комісії та Світового банку дозволяє зробити короткі узагальнення, про спільну об’єднуючу тенденцію щодо відбудови, яка враховує не лише подолання прямих наслідків війни – відновлення будівель, доріг, мостів, але й охоплює стратегічний план розвитку України в середньостроковий період. Об’єднуючим фактом є поділ відновлення країни на етапи [8, с. 9–11].

Як уже зазначалося, Національна рада зробила план відповідних заходів та пропозицій для відновлення країни, що включає 24 групи за відповідними напрямками. У цьому підрозділі зупинимося більш детально на окремих напрямках, що безпосередньо стосуються предмету нашого дослідження.

Так, у розділі матеріалів робочої групи «Європейська інтеграція» основними цілями визначено: забезпечення підтримки ЄС Плану відновлення країни, здійснення виконання Угоди про асоціацію, забезпечення безупинної й послідовної європейської інтеграції та оперативну комунікацію для сприяння членства України в ЄС, а також всередині держави; здійснення підтримки економіки, а також посилення секторальних взаємозв’язків з країнами ЄС; поглиблення інституційної спроможності між КМУ, центральними органами влади та ВРУ з ціллю імплементації *acquis communautaire* щодо європейської інтеграції; втілення інклюзивного підходу для прийняття управлінських рішень, формування дорожніх карт, напрацювання законодавчих документів для досягнення зворотної відповіді від реального економічного сектору [11].

В період війни сектор охорони здоров'я є досить постраждалим та вкрай вразливим. Фундаментальне завдання, що на сьогодні стоїть перед органами публічної влади – забезпечення захищеності здоров'я людей через попередження раннього виникнення й виявлення надзвичайних обставин, а також результативного реагування на ці обставини.

Головна ціль втілення Плану відновлення у сфері охорони здоров'я – це відновлення, розвиток системи охорони здоров'я, що з новою якістю, загальнодоступністю послуг зможуть належним чином задовольняти потреби громадян.

Було визначено низку заходів для забезпечення цієї мети, серед яких варто виокремити ті, що корелюють з нашою проблематикою та стосуються надзвичайних обставин. Серед пріоритетних напрямків (цілей), зокрема:

– відповідне посилення медичних послуг, що будуть задовольняти особливі потреби населення (включаючи також ВПО, ветеранів війни), що виникли внаслідок війни та передбачає реабілітаційну допомогу, послуги з психічного здоров'я, що наближені до людини й громад, розвиток ортопедичних, опікових, травматологічних, та послуг, що стосуються інтенсивної терапії, а також поліпшення (покращення) пакетів програми медичних гарантій, що будуть враховувати різні потреби ветеранів війни, людей, що постраждали від воєнних дій;

– відповідне посилення системи громадського здоров'я, готовності до надзвичайних обставин в сфері охорони здоров'я, що передбачає гарантування якісного функціонування спроможного механізму громадського здоров'я, що сприятиме збереженню та зміцненню здоров'я людей, попередження хвороб, вчасне виявлення викликів, що постають для здоров'я, реагування на них, утворення комплексної координаційно механізму в системі громадського здоров'я; забезпечення ефективного функціонування системи (національної) крові, що буде сприяти забезпеченню якісного гарантування країною рівноправного, своєчасного доступу громадян (пацієнтів) до безпечних, якісних складових донорської крові в достатній кількості [12, с. 4–5].

Питання екологічної безпеки наразі є вкрай важливим, оскільки може спричинити негативні явища природного, техногенного напрямку та створити умови надзвичайних обставин для територій та людей. У плані відновлення та відбудови нашої держави присвячено розділ, що стосується екологічної безпеки.

Ключовою метою повоєнного відновлення України визначено безпечне та чисте

довкілля, що спрямовано на процес зближення кліматичних цілей до всіх секторів економіки та суспільного життя, зведення до мінімуму ризиків, що стосуються екологічної безпеки, якісне забезпечення управління відходами, раціональне використання природних ресурсів, поновлення, розвиток природоохоронних територій, втілення європейських стандартів публічного управління в галузі охорони довкілля.

Розглядаючи питання відбудови та відновлення Української держави варто згадати про підписаний 12 грудня 2022 року у Парижі Меморандум про розуміння між Урядом України та Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) [13] про створення та впровадження інструментів щодо залучення приватних інвесторів для відбудови та відновлення інфраструктури. В рамках цього проєкту IFC буде надавати допомогу нашій країні для відновлення й залучення інвестицій в інфраструктуру.

Отже, ця співпраця буде побудована на допомозі IFC для пошуку та відбору пріоритетних проєктів щодо відновлення України, створення сприятливого середовища для пошуку приватних інвестицій, зокрема мова йде про проєкти державно-приватного партнерства – транспорт, соціальна інфраструктура, енергетика, логістика.

Відсутність в Україні стратегії глобального правового та політичного розвитку спричиняє певні неузгодженості в різного напрямку стратегічних документах, зокрема це стосується термінологічної визначеності понять, запланованих планах відповідних дій, термінах виконання стратегій. Так, всі документи стратегічного спрямування мають розроблятися у належності до цілісної та єдиної методології та складатися не лише з концептуальних засадничих ідей, але й мати точний план дій, відповідні індикатори, упорядковану систему оцінки й моніторингу, окреслене коло відповідальних установ (осіб) [3, с. 25].

Для євроінтеграційних процесів Україна не може взяти за основу шаблони східноєвропейських країн, однак сучасні виклики, що пов'язані з повоєнним відновленням країни, загрози зі сторони РФ для забезпечення європейської безпеки утворюють якісно новий поштовх. Саме тому вступ Української держави має відбуватися на відповідних принципах, зокрема:

1) маємо говорити не про «відновлення» України, а про її трансформацію, що має охоплювати не лише горизонтальні, але й галузеві питання. Всеохоплююча трансформація буде ефективною та результативною, якщо зміни

матимуть масштабний і рушійний характер, тобто ця трансформація має відбуватися швидко та якісною, зберігаючи при цьому швидкість без заповідання шкоди для якості. Трансформаційні процеси та вступ до ЄС повинні відбуватися не просто рівночасно, паралельно – це має бути цілісний всеохоплюючий інтегрований процес під спільним управлінням ЄС та України;

2) швидкість, оперативність та своєчасність має ключове значення, адже лише пришвидшені, незворотні зміни мають змогу зміцнити довіру українських інституцій, та України у цілому. Так, еволюційний підхід буде розумітися як затягування фундаментальних змін, понизить стійкість та дасть рф більше часу для її руйнівної, негативної діяльності;

3) безпеці буде відведено провідне місце в період трансформаційних змін та вступу до ЄС. Відповідно, вступ нашої країни матиме принципові відмінності від попередніх прикладів країн, що вступили до ЄС. У цьому аспекті важливу роль відіграє управління ризиками, що є надзвичайно важливим, оскільки всеохоплююча трансформація можлива лише за умови, що суб'єкти економіки (уряди, приватні підприємства, міжнародні фінансові інституції) будуть чітко переконані, що зможуть здійснювати керівництво своїми ризиками незагрозливо та економічно ефективно;

4) комплекс якісних змін має будуватися на чіткій об'єднаній стратегії Україна-ЄС. Україна має визначитися сама що та яким чином робити і це має бути наша відповідальність, але має бути алгоритм чіткої спільної стратегії та відповідних дій, щоб мати змогу отримати довіру й імпульс. Так, відповідно для органів місцевого самоврядування мають бути надані більш ширші повноваження для прийняття рішень. Також трансформація має бути більш відкритою і для інститутів громадянського

суспільства, адже їхня результативна, інституційно гарантована участь на сьогодні має вкрай важливе значення. Організація щодо відбудови та відновлення насамперед має здійснити поправки щодо обмеження інституційної спроможності, забезпечити прозорість, відкритість та ефективність процесу в Українській державі [5, с. 41–42].

Отже, уряд України та міжнародні партнери мають спільне розуміння повоєнного відновлення країни, що має за ціль не лише подолання прямих наслідків військової агресії рф, але й спільний стратегічний план в середньостроковій перспективі щодо подальшого розвитку. Окрім цього об'єднуючим фактом є розподіл процесу відновлення на три етапи (терміново, відбудова, модернізація).

**Висновок.** Після закінчення війни важливе значення для України матимуть такі подальші кроки – підвищений рівень оборонної здатності країни та реагування на обставини надзвичайного характеру, поглиблена співпраця з міжнародними партнерами, відновлення економіки країни, підвищення рівня ефективного публічно управління та інше. Не дивлячись на такі позитивні обставини як розгорнута зовнішня підтримка України, наразі залишається надзвичайно важливим у найкоротші терміни (в період коротко- та середньострокової перспективи) забезпечити економічну стійкість – невідкладне втілення реформ та повоєнну відбудову.

Українську державу потрібно не просто відбудувати, а відбудувати кращою, аніж вона була. Тому відбудова буде вимагатиме скоординованих дій органів публічної влади для поєднання надзвичайних заходів, що мають бути націлені на усунення наслідків військового вторгнення, структурних реформ, які будуть цілеспрямовані на вирішення існуючих в країні проблем.

### Література:

1. Пашков М., Маркевич К., Стецюк П., Чекунова С. Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. Аналітична доповідь. № 1–2 (187–188). 2022. 132 с.
2. Кармишев Д. В., Мирна Н. В., Величко Л. Ю. та ін. Євроінтеграційний вектор розвитку та реалізація національних Є24 інтересів України : монографія. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2021. 204 с.
3. 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.
4. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.
5. Відбудова України: принципи та політика. За ред. Ю. Городніченка, І. Сологуб, Б. Ведер ді Мауро. 2022. 508 с.
6. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України від 21 квітня 2022 року № 266/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text>
7. Оприлюднили проєкт Плану відновлення України. Офіц. сайт Укріформ. 2022. URL: <http://surl.li/nlfbs>

8. Зелене повоєнне відновлення України: візія та моделі. Аналітична записка. Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля». 2022. 32 с. URL: <https://www.rac.org.ua/uploads/content/658/files/zelene-vidnovlennyaafinal.pdf>
9. Ukraine relief and reconstruction. Communication from the commission to the European parliament, the European council, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions. URL: <http://surl.li/nlfbh>
10. Relief, Recovery and Resilient Reconstruction: Supporting Ukraine`s Immediate and Medium-Term Economic Needs (English). URL: <http://surl.li/nlfaz>
11. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Європейська інтеграція». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Липень. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/european-integration.pdf>
12. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Охорона здоров'я». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Липень. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/health-care.pdf>
13. Україна та IFC підписали меморандум щодо створення механізмів із залучення приватних інвесторів до відновлення. Офіц. Сайт: Урядовий портал. 12 грудня 2022 року. URL: <http://surl.li/nlfcf>
14. Semenets-Orlova, I. A. (2015). Stratehichne upravlinnia yak systemnyi zasib upravlinnia osvithimiy zminamy. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, (3), 52–60.
15. Radchenko O., Kovach V., Radchenko O., Kriukov O., Sydorhuk L., Sharov P., Semenets-Orlova, I. Principles of natural capital preservation in the context of strategy of state environmental safety. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 280). 2021. EDP Sciences.
16. Semenets-Orlova I. A., Kyselova, Y. Y. Multidimensional management contemporary: generation of social meanings for a new collective identities. *Публічне урядування*, 2018. (4), 264–273.
17. Semenets-Orlova I., Shevchuk R., Plish B., Moshnin A., Chmyr Y., Poliuliakh R. Human-centered approach in new development tendencies of value-oriented public administration: Potential of education. 2022.