

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. № 5.

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/10.32702/2307-2156.2026.5.26>

УДК 351.86:351.74:005.334

М. М. Русинюк,

к. держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування,

Міжрегіональна Академія управління персоналом

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4791-6633>

**ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗБУДОВИ
НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ**

M. Rusyniuk,

PhD in Public Administration, Associate Professor,

Department of Public Administration,

Interregional Academy of Personnel Management

**PRIORITY AREAS FOR THE DEVELOPMENT OF PUBLIC
ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE FIELD OF
BUILDING NATIONAL RESILIENCE**

Стаття присвячена комплексному дослідженні актуальних проблем удосконалення механізмів публічного управління, спрямованих на зміцнення національної стійкості України в умовах сучасних глобальних викликів. У роботі обґрунтовано пріоритетні напрями трансформації механізмів публічного управління для забезпечення оперативної протидії кризовим явищам та сталому розвитку держави. Констатовано, інституційні перетворення виступають базовою платформою для розгортання ресурсних можливостей держави, що є визначальною умовою підтримки життєздатності демократичного устрою. Обґрунтовано необхідність оптимізації інституційно-правового механізму шляхом переходу від реактивної моделі державного управління до проактивної, адаптивної. Аргументовано основні зусилля сконцентрувати на таких стратегічних пріоритетах як правовій гнучкості та адаптивності норм; децентралізації як чиннику забезпечення життєздатності державної системи; мережевій інституційній координації.

The article is devoted to a comprehensive study of the current problems of improving public administration mechanisms aimed at strengthening the national resilience of Ukraine in the face of modern global challenges. The work substantiates the priority areas of transformation of public administration mechanisms to ensure operational counteraction to crisis phenomena and sustainable development of the state. It is stated that institutional transformations serve as the basic platform for deploying the state's resource capabilities, which is a determining condition for supporting the viability of the democratic system. The need to optimize the institutional and legal mechanism by transitioning from a reactive model of public administration to a proactive, adaptive one is substantiated. It is argued that the main efforts should be concentrated on such strategic priorities as legal flexibility and adaptability of norms; decentralization as a factor in ensuring the viability of the state system; network institutional coordination. It is determined that the foundation for ensuring the sustainability of the state should be

the coordination of strategic planning, a modern institutional model and active external partnership. It is emphasized that the development of national resilience requires a transition from management measures to the creation of dynamic, high-tech life support systems instead of the formation of static reserves. It is determined that within the framework of the resource-technological component of state policy, priority areas should be technological decentralization and energy autonomy, the formation of an intellectual resource management system, and technological resilience of network structures. It is argued that the optimization of the social and value level in the context of global transformations should be based on three priority areas: institutionalization of dialogue between government bodies and civil society institutions; introduction of indicators for measuring social capital and trust in the system of diagnostics of national resilience; development of holistic programs for the formation of population resilience to informational and psychological measures.

Ключові слова: *національна стійкість, національна безпека, інституційна резильєнтність, публічне управління, воєнний стан, належне урядування, управління ризиками, цивільна готовність.*

Keywords: *national resilience, national security, institutional resilience, public governance, martial law, good governance, risk management, civil preparedness.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап розвитку України характеризується безпрецедентною динамікою безпекових трансформацій, що зумовлює критичну необхідність формування цілісної та дієвої системи національної стійкості. В умовах повномасштабних викликів традиційні моделі публічного управління вичерпують свій ресурс, засвідчуючи вразливість перед багаторівневими загрозами – від кібернетичних атак до деструктивних впливів та соціально-ціннісну єдність суспільства.

Особливої актуальності набуває проблема невідповідності існуючих управлінських механізмів стратегічним орієнтирам державної політики. На практиці означене має свій прояв у появі системних колізій між інституційно-правовими нормами, ресурсними можливостями та технологічними інноваціями. Відсутність чітко визначених пріоритетів розвитку механізмів публічного управління на інституційному, ресурсному, технологічному та ціннісному рівнях створює системну неефективність, що перешкоджає дієвій розбудові національної стійкості. Отже, виникає об'єктивна потреба у теоретичному обґрунтуванні та практичному визначенні пріоритетних напрямів модернізації цих механізмів як фундаментальної умови збереження суб'єктності держави в умовах глобальної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дослідження державної політики у сфері національної стійкості перебувають у центрі уваги багатьох науковців. Вагомий внесок у розробку стратегічних орієнтирів даної сфери зроблено А.Балабаниць [1], О.Дьяченко [2], Т.Запорожець [3], Я.Лазебник [4], В.Мальцев, Д.Шарко, А.Дашковський [5], Г.Ситник [3], М.Орел [3], Н.Клименко [3], І.Пирожков, М.Майборода, Н.Хамітов, Є.Головаха, С.Дембіцький, В.Смолій, О.Скрипнюк, С.Стоєцький [6], К.Ровинська [7], Є.Таран [3] та інші.

Водночас, попри глибоке опрацювання стратегічного аспекту, прикладні питання оптимізації управлінських механізмів, зокрема, через призму адаптивних інструментів регулювання суперечностей на технологічному та соціально-ціннісному рівнях потребують подальшого поглибленого вивчення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). є теоретичне обґрунтування та визначення пріоритетних напрямів розвитку механізмів публічного управління у сфері розбудови національної стійкості в умовах сучасних глобальних безпекових трансформацій.

Виклад основного матеріалу. Розбудова національної стійкості в умовах глобальних безпекових трансформацій вимагає відходу від фрагментарних управлінських рішень на користь формування цілісної,

багаторівневої системи публічного управління. Вихідною точкою такого аналізу є розуміння того, що стійкість держави не є статичним станом, а динамічним процесом, який забезпечується через гармонізацію інституційних, ресурсних, соціальних складників. З огляду на стратегічні орієнтири державної політики, механізми публічного управління у цій сфері мають розвиватися не ізольовано, а як взаємопов'язана ієрархія рівнів, де кожен наступний компонент посилює загальну опірність системи. Саме такий підхід надає можливість ідентифікувати інституційно-правовий, ресурсно-технологічний та соціально-ціннісний виміри як пріоритетні вектори модернізації, що в сукупності формують каркас національної безпеки нового покоління.

На відміну від національної безпеки, що традиційно концентрується переважно на військовій компоненті та захисті держави від зовнішніх/внутрішніх загроз, національна стійкість є більш комплексною та багатовимірною дефініцією. Вона включає широкий спектр сфер, охоплюючи політичну, економічну, військово-політичну, інформаційну, етнокультурну, соціальну та екологічну. Ключовий акцент в концепті національної стійкості зосереджений не стільки безпосередньому реагуванню на гібридні загрози та деструктивні впливи, скільки їхньому випередженню. Означене досягається шляхом розробки та впровадження превентивних стратегій, спрямованих на формування у державі та суспільстві своєрідного «іміунітету» до потенційних загроз. Такий підхід включає створення несприятливих умов щодо реалізації гібридних загроз і викликів, підвищення рівня обізнаності громадян, зміцнення інституційної спроможності держави та посилення соціальної згуртованості. Усе це забезпечує здатність країни не тільки протистояти різноманітним викликам, а й ефективно адаптуватися до змін та запобігати виникненню нових кризових ситуацій [1, с. 7].

Результати системного аналізу механізмів дають підстави стверджувати, що Україна зробила значні кроки в контексті нарощування спроможностей сектору безпеки і оборони, інтенсифікації кіберзахисту та розбудови системи

стратегічних комунікацій, одночасно активізувавши інтеграцію у глобальний безпековий простір шляхом розширення міжнародного співробітництва. Разом із тим раціональним є формування єдиної системи стратегічного планування, що включатиме не лише короткотермінові потреби військового спрямування, але й довготривалі завдання, які включають розбудову національної стійкості демократичної держави.

Дослідження сучасних підходів до забезпечення національної безпеки, підтверджують, що в умовах глобальних дисбалансів ефективність державної політики напряму залежить від спроможності системи до стратегічного прогнозування та глибокої інституційної трансформації. Поділяючи думку науковців [5] з приводу потреби в переході від тактичного реагування до системного ризик-менеджменту, обґрунтованим є деталізація цього процесу через розбудову власної моделі національної стійкості.

На сучасному етапі в Україні схвалено Концепцію забезпечення національної системи стійкості, запровадження якої буде слугувати посиленню рівня готовності суспільства і держави до реагування на небезпеки та загрози, що передбачає визначення вразливостей, своєчасне розпізнання загроз та оцінку ризиків. Ключова мета стійкості – готовність і спроможність суб'єктів системи стійкості протистояти загрозам [4, с. 227].

Реалізація Концепції забезпечення національної стійкості має ґрунтуватися на стратегічному плануванні, нормативному оновленні, інституційній модернізації, просвітницькій діяльності та активному міжнародному партнерстві. Лише комплексний та скоординований підхід забезпечить формування результативної, динамічної та адаптивної системи стійкості, спроможної гарантувати безпеку та розвиток України [7].

Для належного правового забезпечення управління національною стійкістю українське законодавство має зазнати змін з цілю визначення організаційного механізму системи забезпечення національної стійкості, розподілу відповідальності, координації відповідної діяльності й стратегічного планування тощо [3, с. 212-213].

Впровадження відповідних напрямів на інституційному рівні першочергово вимагає завершення формування цілісного правового базису національної безпеки. У даному контексті першим кроком є не лише завершення імплементації Стратегії оборонного бюлетеня, але й перехід до практичної фази втілення Концепції національної системи стійкості. Цей підхід надасть змогу узгодити намагання всіх органів влади через оптимізацію системи оцінювання загроз та забезпечення цілковитої прозорості у сфері оборонних закупівель, що вбачається критичним для демократичного врядування [6, с. 433].

Пріоритетного значення набуває приведення процесів у відповідність до стандартів НАТО, що включає уніфікацію техніки та процедур, підвищення рівня мотивації військових, розвиток оборонно-промислового комплексу та залучення міжнародних партнерів для забезпечення армії сучасними технологіями та озброєнням [3, с. 200].

Отже, інституційні перетворення виступають базовою платформою для розгортання ресурсних можливостей держави, що є визначальною умовою підтримки життєздатності демократичного устрою.

З огляду на трансформацію глобального безпекового середовища, Україні доведеться докорінно переглянути підходи до стратегічного планування, адаптувати оборонну політику до сучасних викликів і оновити основні документи у сфері національної безпеки й розвитку. Це передбачає не лише вдосконалення внутрішніх механізмів оборони, а й посилення міжнародної взаємодії, що стане важливою детермінантою зміцнення позицій України як незалежної, сильної та демократичної держави [1, с. 12].

Отже, для повноцінного наближення до міжнародних стандартів державі доцільно зосередитися на конкретизації імплементаційних механізмів, розширенні координаційних можливостей міжвідомчих структур та активному залученні громадськості, цифровізації процесів [7, с. 75].

Оптимізація інституційно-правового механізму повинна базуватися на переході від реактивної моделі державного управління до проактивної,

адаптивної. Ключові зусилля доцільно зосередити на таких стратегічних пріоритетах, як в першу чергу, мова йде про правову гнучкість та адаптивність норм. Замість статичних інструкцій необхідним вбачається запровадження сценарних протоколів та адаптивних правових режимів. Це буде сприяти зміні протоколів дій органів публічної влади для прийняття управлінських рішень залежності від траєкторії загроз різного характеру, мінімізуючи тим самим бюрократичні перепони, що в умовах глобальних трансформацій можуть бути критичними.

По-друге, децентралізація як чинник забезпечення життєздатності державної системи. Особливу увагу зосереджено на нормативно-правовому закріпленні автономії громад. У межах нашого дослідження децентралізація розглядається не лише як передача повноважень, але і як формування модульної архітектури стійкості.

Важливою детермінантою концептуальних засад стійкості є запровадження регіональних центрів управління кризовими ситуаціями. Такі центри мають стати операційними осередками, здатними здійснювати діагностику, координацію, швидке реагування та обмін інформацією між органами влади, службами порятунку, об'єктами критичної інфраструктури та громадськістю. Завдяки їхньому функціонуванню вдасться досягнути підвищення децентралізованого рівня готовності до криз, забезпечуючи сталу та ефективну взаємодію між усіма учасниками системи національної стійкості [7, с. 77].

По-третє, мережева інституційна координація. Доцільним вбачається створення Національного центру стратегічної координації стійкості, який буде функціонувати як інтелектуально-координаційний хаб, а його основна місія полягатиме у забезпеченні горизонтального обміну даними між інституціями, приватним сектором та міжнародними партнерами (НАТО, ЄС), що сприятиме формування єдиного стратегічного бачення.

Також побудова ефективної системи національної стійкості вбачається неможливою без синхронізованої взаємодії між центральними органами

виконавчої влади, Службою безпеки України, місцевим самоврядуванням, державним та приватним секторами. Необхідно створити механізми спільного планування, обміну інформацією, запровадження спільних навчань та кризових сценаріїв, що забезпечить мінімізацію функціонального дублювання та посилить швидкість реагування на безпекові виклики [7, с. 76].

Адаптивність інституційно-правового механізму потребує переходу до адаптивного режиму управління, де децентралізація постає не лише як передача повноважень, а як формування децентралізованих осередків резильєнтності, спроможних до самоорганізації в умовах сучасних безпекових викликів.

Фундаментом забезпечення стійкості держави має стати тісна координація стратегічного планування, сучасної інституційної моделі та активного зовнішнього партнерства. Впровадження такої багатоаспектної стратегії є передумовою формування гнучкої системи, яка спроможна не лише мінімізувати загрози, а й забезпечувати сталий розвиток національних інтересів на довгострокову перспективу.

Отже, ефективність інституційно-правової бази залежить від її ресурсного забезпечення. За відсутності технологічного суверенітету правові норми носять декларативний характер. Відтак, розбудова національної стійкості вимагає переходу від управлінських заходів до створення динамічних, високотехнологічних систем життєзабезпечення замість формування статичних резервів.

Переходячи до ресурсно-технологічного аспекту, слід наголосити, що матеріальна база стійкості забезпечується через модернізацію оборонного сектору та провадження стандартів НАТО. Практичне впровадження даного напрямку має концентруватися на розбудові спроможностей Військово-Морських сил та удосконаленні моделі територіальної оборони, яка б відповідала викликам гібридної агресії. Актуальним механізмом тут постає не лише технічне переоснащення, але й запровадження на постійній основі проведення міжвідомчих навчань, що надає можливість відпрацювати

алгоритми взаємодії різних компонентів сектору безпеки у реальному часі [6, с. 433].

У рамках ресурсно-технологічної складової держаної політики пріоритетними напрямками мають стати в першу чергу технологічна децентралізація та енергетична автономність. Це передбачає перехід від вертикально інтегрованої системи генерації до децентралізованих енергетичних комплексів. Означений перехід перетворює енергосистему з вразливої на стійку мережу, де вихід з ладу окремих елементів мережі не спричиняє загальної розбалансованості, що є критично важливим в умовах сучасних безпекових викликів.

Оптимізація системи держаного матеріального резерву потребує зміни застарілих адміністративних інструментів на інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень. Формування екосистеми цифрових двійників об'єктів критичної інфраструктури є ефективним інструментом підвищення кіберфізичної стійкості. Дана технологія уможлиблює моделювання сценаріїв деструктивних впливів, що надає змогу не тільки мінімізувати відновлення об'єктів, але й сприяє оптимізації розподілу матеріально-технічних ресурсів, необхідних для проведення ремонтних робіт.

Ефективна реалізація державної політики у сфері деокупації, реінтеграції та відновлення територій потребує переходу від реагування на окремі кризи до цілісного, стратегічного циклу, в якому кожна фаза є послідовною і взаємозалежною. Деокупація є первинним безпеково-правовим фундаментом, реінтеграція виконує функцію соціально-гуманітарного стабілізатора, а відновлення забезпечує довгострокову економічну стійкість. Пріоритетні вектори державної політики у сфері деокупації, реінтеграції та відновлення територій доцільно визначати на основі трьох ключових вимірів (безпеково-правовий, соціально-гуманітарний, економічно-інфраструктурний), які спільно працюють на зміцнення національної безпеки. Зазначене підтверджує необхідність мультивекторного підходу, адже

відновлення територіальної цілісності є не тільки військово-політичним, а й складним соціально-економічним завданням [2, с. 251].

Резюмуючи вищевикладене, між зазначеними трьома процесами існує тісний причинно-наслідковий зв'язок: безпека формує умови для довіри, а довіра, зі свого боку, є необхідною передумовою до залучення людського капіталу, що необхідно для сталого економічного розвитку. Нехтування соціально-гуманітарним виміром на етапі реінтеграції може зумовити внутрішні розколи, що нівелює військові та інфраструктурні успіхи [2, с. 251].

Найбільш складним, проте пріоритетним вектором є зміцнення соціального капіталу шляхом запровадження людоцентричних підходів до безпеки. Дорожня карта трансформацій у даній сфері зумовлює активне залучення інституті громадянського суспільства до процесів державотворення на принципах *whole-of-society approach*. Зазначене вимагає від публічного управління формування конкретних механізмів, передусім: створення мережі регіональних центрів безпеки, де наукова спільнота, бізнес і громадськість стають рівноправними суб'єктами захисту національних інтересів. Водночас, системна інформаційно-роз'яснювальна робота серед населення надає можливість трансформувати пасивне сприйняття загроз у активну громадську готовність, що і є базисом консолідованої демократії [6, с. 433].

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Проведене дослідження щодо розбудови національної стійкості в сучасних умовах є критично важливим завданням, яке вимагає системної трансформації механізмів публічного управління. Забезпечення національної безпеки сьогодні неможливе без ефективно взаємодії між органами публічної влади та адаптивності управлінських рішень до динамічних викликів. Правові механізми мають бути приведені у відповідність до сучасних безпекових викликів, забезпечуючи водночас прозорість дій влади та підзвітність суспільству. Оптимізація механізмів публічного управління повинна базуватися на інтеграції безпекових стратегій на всі рівні державного управління. Це передбачає перехід від реактивного реагування на кризи на

проактивне управління ризиками. Пріоритетним напрямом є зміцнення спроможності державних інституцій, що включає підвищення рівня професіоналізму управлінців, впровадження інноваційних цифрових рішень та удосконалення міжвідомчої координації. Національна стійкість повинна стати наріжним каменем державної політики, де публічне управління відіграє роль інструменту для формування стабільного соціально-економічного та безпекового середовища.

Таким чином, реалізація визначених пріоритетних напрямів дозволяє не лише мінімізувати вразливості й створити надійний фундамент для довгострокового сталого розвитку та гарантування національної безпеки України. Успіх розбудови національної стійкості залежить від здатності держави не тільки ефективно протидіяти існуючим загрозам, а й превентивно створювати умови, які мінімізують вразливість державних та суспільних систем. Подальші дослідження у цій сфері доцільно спрямувати на вивчення успішного міжнародного досвіду впровадження подібних механізмів та можливостей його адаптації до національних реалій.

Література

1. Балабаниць А. В. Стратегічні пріоритети безпекової політики України в умовах зовнішньої агресії. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: економіка. Вип. 28. 2024. С. 6-15. С. 5-15. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-5-15>
2. Дьяченко О. В. Стратегічні пріоритети державної політики України у сфері деокупації, реінтеграції та відновлення територій в контексті національної безпеки. Актуальні питання у сучасній науці. № 10(40). 2025. С. 243-253. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-10\(40\)-243-253](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-10(40)-243-253)
3. Концептуальні засади національної стійкості та державна політика врегулювання воєнно-політичних конфліктів: колективна монографія /за заг. ред. Г.П. Ситника ; ТОВ «Академпрес». Київ, 2024. 358 с.

4. Лазебник Я. Концепція національної стійкості: український контекст. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. 2024. Вип. 56. С. 223-228 DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2024.56.25>
5. Мальцев В. В., Шарко Д. В., Дашковський А. В. Державна безпека України в умовах сучасних дисбалансів. Честь і закон. № 3(94). 2025. С. 66-73.
6. Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, О. М. Майборода, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, В. А. Смолій, О. В. Скрипнюк, С. В. Стоєцький / Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ, 2022. 552 с.
7. Ровинська К. І. Вдосконалення концептуальних підходів держави до національної системи стійкості. Державне будівництво. № 1 (37). 2025. С. 68–83. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-04>.
8. Nehara Yu. The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development. Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias, 2024, 3: 755.
9. Mykytyuk P., Semenets-Orlova I., Blishchuk K., Skoryk H., Pidlisna T., & Trebyk L. Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration. Studies of Applied Economics. 2021. Vol. 39, No 3.

References

1. Balabanyts, A. V. (2024), “Strategic priorities of Ukraine's security policy in the face of external aggression”, *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Serii: ekonomika*, vol. 28, pp. 6-15. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-5-15>.
2. Diachenko, O. V. (2025), “Strategic priorities of the state policy of Ukraine in the field of deoccupation, reintegration and restoration of territories in the context of national security”, *Aktualni pytannia u suchasni nauksi*, vol. 10(40), pp. 243-253. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-10\(40\)-243-253](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-10(40)-243-253).

3. Sytnyk, H. P. (2024), “Conceptual principles of national resilience and state policy for the settlement of military-political conflicts], TOV «Akadempres», Kyiv, Ukraine.
4. Lazebnyk, Ya. (2024), “The concept of national resilience: the Ukrainian context”, *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriiia filos.-politolog. Studii*, vol. 56, pp. 223-228 DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2024.56.25>.
5. Maltsev, V. V., Sharko, D. V., & Dashkovskyi, A. V. (2025), “State security of Ukraine in the context of modern imbalances.”, *Chest i zakon*, vol. 3(94), pp. 66-73..
6. PyrozHKov, S. I., Maiboroda, O. M., Khamitov, N. V., Holovakha, Ye. I., Dembitskyi, S. S., Smolii, V. A., Skrypniuk, O. V. and Stoietskyi, S. V. (2022), *Natsionalna stiikist Ukrainy: stratehiia vidpovidi na vyklyky ta vyperedzhennia hibrydnykh zahroz* [National Resilience of Ukraine: Strategy for Responding to Challenges and Anticipating Hybrid Threats], Instytut politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
7. Rovynska, K. I. (2025), “Improving the state's conceptual approaches to the national resilience system”, *Derzhavne budivnytstvo*, vol. 1 (37), pp. 68–83. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-04>.
8. Nehara, Yu. (2024), “The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development”, *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, vol. 3: 755.
9. Mykytyuk, P., Semenets-Orlova, I., Blishchuk, K., Skoryk, H., Pidlisna, T., & Trebyk, L. (2021), “Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration”, *Studies of Applied Economics*, Vol. 39, No 3.

Отримано редакцією журналу / Received: 06.05.26

Прорецензовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26