

О. І. Ляшевська, кандидат наук з державного управління,
доцент, доцент кафедри управління у сфері цивільного
захисту Національного університету цивільного захисту
України

<https://orcid.org/0000-0002-1469-4141>

ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАДЗВИЧАЙНИМИ СИТУАЦІЯМИ

У статті визначено можливості застосування проектно-орієнтованого підходу до формування механізмів публічного управління надзвичайними ситуаціями. Розглянуто переваги проектного підходу, які обумовлені орієнтацією на попередження ризиків, що передбачає вироблення та імплементацію у практику механізмів ідентифікації ризиків, оцінці ризиків, плануванні дій, моніторингу та контролю, які в єдиному комплексі забезпечують підтримку плану проекту, ранжування ризиків в актуальному та потенційному стані, що створює умови для обґрунтування вибору конкретного проекту для реалізації територіальними громадами та корегування управлінських рішень з урахуванням динаміки змін зовнішнього і внутрішнього середовища. У контексті реформи системи публічного управління окрему увагу акцентовано на реорганізацію організаційного механізму публічного управління надзвичайними ситуаціями, що обумовлене змінами у процесах розвитку системи публічного управління, зокрема реформуванням публічної влади, а також загальнодержавної системи цивільного захисту. Показано, що особливої важливості набуває механізм реалізації публічної політики у сфері надзвичайних ситуацій, механізми безпосереднього захисту населення й території від можливих випадків виникнення надзвичайних ситуацій, механізми профілактики та ліквідації наслідків виникнення надзвичайних ситуацій в єдиному комплексі забезпечення техногенної безпеки та організації комплексної діяльності у зазначеній сфері. Обґрунтовано, що ключовими принципами функціонування механізмів публічного управління надзвичайними ситуаціями є комплекс, що складається з централізованого управління, ресурсного підходу на територіальному та регіональному рівні, взаємодії всіх рівнів публічного управління та спеціалізованих служб у сфері надзвичайних ситуацій, єдності та системності проектування.

Ключові слова: механізми публічного управління, надзвичайна ситуація, проектно-орієнтований підхід, принципи публічного управління, публічне управління, публічне управління надзвичайними ситуаціями.

O. I. Liashevskya. Project-oriented approach to public administration mechanisms emergency forming

The article identifies the possibilities of applying a project-oriented approach to the formation of public emergency management mechanisms. The advantages of the project approach are considered, which are due to the focus on risk prevention, which involves the development and implementation in practice of mechanisms for risk identification, risk assessment, action planning, monitoring and control, which in a single complex provide support for the project plan, ranking risks in the current and potential state, which creates conditions for substantiating the choice of a specific project for implementation by territorial communities and adjusting management decisions taking into account the dynamics of changes in the external and internal environment. In the context of the reform of the public administration system, special attention is paid to the reorganization of the organizational mechanism of public emergency management, which is due to changes in the processes of development of the public administration system, in particular, the reform of public authorities, as well as the national civil protection system. It is shown that the mechanism for implementing public policy in the field of emergencies, mechanisms for direct protection of the population and territories from possible cases of emergencies, mechanisms for prevention and elimination of the consequences of emergencies in a single complex of ensuring technogenic safety and organizing comprehensive activities in this area are of particular importance. It is substantiated that the key principles of the functioning of public emergency management mechanisms are a complex consisting of centralized management, a resource approach at the territorial and regional levels, interaction of all levels of public administration and specialized services in the field of emergencies, unity and systematic design. It is proven that complexity in this case contributes to increasing the efficiency of resource use, which is an integral element of building the organizational structure of a public authority. Therefore, the ability to design temporary units of the organizational structure of management – project teams, as well as subject departments, divisions, etc., which ensures the implementation of portfolio planning and the implementation of management functions, becomes a priority.

Key words: public administration mechanisms, emergency situation, project-oriented approach, principles of public administration, public administration, public administration of emergency situations.

Постановка проблеми. Надзвичайні ситуації також можуть бути складними для координації через складність та динамічність ситуації та стресові наслідки для населення та управлінської системи. Досить часто ситуація ускладнюється дублюванням функцій, які виконують суб'єкти у системі управління надзвичайними ситуаціями, зменшується координація та взаємодія груп реагування, різних рівнів публічного управління. Управління



надзвичайними ситуаціями на всіх рівнях (від оперативного до виконавчого) зазвичай включає різні відомства, яким необхідно ефективно співпрацювати, спілкуватися та координувати свої дії на основі різних планів та програм, неспівпадіння цілей та пріоритетів яких може поставити під загрозу оперативне реагування, і для підтримки сумісності потрібна особлива увага до процесів співпраці, координації та комунікації, конкретних механізмів публічного управління надзвичайними ситуаціями, які можуть забезпечити ефективність відповідних процесів у межах реалізації конкретних проектів у сфері попередження, подолання та усунення наслідків ситуацій, пов'язаних з високим ступенем ризиків.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проектно-орієнтований підхід до публічного управління досліджують Н. Белікова, С. Лукашев [1], В. Квашук, Ю. Рак [5], В. Клочан, Т. Котенко [8], Р. Полікровський [12], А. Семенченко [15] та інші дослідники. Окрему увагу дослідники звертають на питання адаптивних змін у публічному управлінні в контексті антикризового управління та розроблення відповідних механізмів. Ці питання досліджують О. Барило, С. Потеряйко [3], Т. Безверхнюк, І. Сенча, Т. Сивак [4], П. Волянський, С. Гур'єв, О. Соловійов, А. Терент'єва [9], М. Криштанович [10], Я. Пухальська [14], В. Федорча [16] та інші дослідники. Водночас, питання визначення можливостей застосування проектно-орієнтованого підходу до формування механізмів публічного управління надзвичайними ситуаціями потребує окремих досліджень.

Метою статті є визначення можливостей застосування проектно-орієнтованого підходу до формування механізмів публічного управління надзвичайними ситуаціями.

Виклад основного матеріалу. Теоретико-методологічне обґрунтування можливості формування механізмів публічного управління надзвичайними ситуаціями на основі проектно-орієнтованого підходу потребує звернення до сучасних принципів розвитку публічного управління у межах парадигми анти-кризового управління в цілому. Як зазначають дослідники, у межах розширеного соціального партнерства були створені ефективні механізми подолання кризи соціальної інфраструктури, які завдяки управлінню проектами долучались до конкретних програм на різних рівнях. Наприклад, проекти локальної складності охоплювали наступні сфери діяльності: просування комерційних проектів-кооперативів і виробничих підприємств; реконструкція і будівництво, у тому числі, які стосуються забезпечення публічного управління та регулювання у сфері цивільного захисту [4].

Згідно принципів впровадження та реалізації проектного підходу у публічному управлінні відповідні механізми орієнтуються на визначену кризовим менеджментом послідовність розроблення основи, що забезпечує ефективність їх функціонування. Так, доцільно звернути увагу на наступні етапи, що характеризують формалізовану послідовність [14]:

1. Передбачення проблем – охоплення конкретизованого та актуалізованого певною сферою діяльності часового періоду до можливого загострення ситуації та її переростання у кризу. Цей етап передбачає проектування у межах докризового проблемно-орієнтованого планування.

2. Селективна ідентифікація проблем – оптимізація проектного планування у напрямі ранжування проблем, що забезпечує умови щодо уникнення перерозподілу уваги на вирішення великої кількості проблем одночасно. Інституційні спроможності та відповідні механізми зберігають ефективність у ситуації збереження організаційного потенціалу, який обмежується, як правило, розв'язанням лише декількох проблем [2]. Але проектування дає можливість пріоритезації проблем, які мають бути вирішеними в принципі у конкретній сфері відповідальності.

3. Увага до сильних і слабких місць – планування та проектування проблем і шляхів їх вирішення зміцнюють організаційну спроможність, хоча й створюють певні загрози, пов'язані з необхідністю використання наявних ресурсних резервів, у тому числі й стратегічних.

4. Планування з урахуванням дії зовнішніх факторів – проектно урахування варіативності ситуативних змін, загроз та небезпек, що надає суттєвого значення механізму селекції пріоритетних проблем й має відображатись у стратегічному плануванні, зокрема після-кризового відновлення, з урахуванням конфлікту з наявними проблемами та завданнями структурно-функціональної організації системи публічного управління [13].

5. Орієнтація на отримання користі – пріоритетна орієнтація проекту на захист від надзвичайної ситуації та її наслідків, ніж на можливість настання самої кризи, що актуалізує застосування механізму нейтралізації чинників, які загрожують ефективності діяльності.

6. Визначення чіткої послідовності дій – програмування та закріплення ситуативно-часового контексту реалізації заходів з розв'язання маркованих на етапі ідентифікації проблем.

7. Підтримка вищих рівнів управління – комплексне застосування механізмів просування та стимулювання реалізації інфраструктурних проектів регіонального та місцевого рівні, які ефективно сприяють попередженню або подоланню криз і надзвичайних ситуацій, зокрема заходів, що передбачають модернізацію критичної інфраструктури.

З огляду на наведене, серед особливостей та основних ознак проектного підходу в сфері публічного управління варто звернути увагу на наступні [12, с. 87–88]:

- точна визначеність часових термінів. Реалізація проекту має здійснюватися у чітко визначені терміни, що потребує завчасного планування матеріального забезпечення, визначення заходів, що можуть бути виконаними та оцінюваними за результатами. Хоча у сфері подолання надзвичайних ситуацій така точність носить умовний характер і залежить від динаміки зміни ситуацій;

– узгодженість із суспільними запитами. Підготовка проекту відбувається згідно із чітко визначеним завданням, має узгоджуватись із встановленими цілями й задовольняти суспільні потреби. Фактично розробка проекту, його заходів і очікувана результативність повинна мати соціальну важливість, яка залишається виключним пріоритетом у сфері подолання надзвичайних ситуацій;

– орієнтація на ефективний розвиток територіальної громади, що полягає в оцінюванні ефективності реалізації проекту з використанням критеріїв місцевого розвитку, наявного потенціалу та орієнтацію на збереження умов стабільного розвитку територіальної громади у після-кризовий період;

– доступність. Проект має ґрунтуватись на засадах відкритості до мотивів його виконавців, що передбачає мінімізацію. Можливих внутрішніх конфліктів, у тому числі конфліктів інтересів.

Водночас, проектний підхід у публічному управлінні розглядається не лише як технічний інструмент організації діяльності, а як системна властивість управлінського середовища, що дозволяє дослідникам акцентувати увагу на спроможності органів влади консолідувати зусилля, розробляти інтегровані програми розвитку, координувати дії та створювати інституційні механізми, що підвищують стійкість і життєздатність територіальних громад [8, с. 38]. За такого підходу дійсно впровадження проектного менеджменту стає критично важливим, адже дозволяє структурувати процеси планування, контролювати виконання завдань і забезпечувати прозорість розподілу ресурсів, формувати комплексні стратегії розвитку, організовувати ефективну комунікацію з громадськістю під час виникнення надзвичайних ситуацій [9; 16]. Йдеться про шляхи вирішення проблем централізації та децентралізації, які здійснюють активний вплив на публічне управління надзвичайними ситуаціями. Зокрема, проектний підхід знаходить застосування у розробленні моделей організаційної структури управління системою цивільного захисту на основі критерію співвідношенні показників централізації та децентралізації. Типовим критерієм структури такої моделі є інформаційно пов'язана композиція управління проектами у сфері цивільного захисту [5, с. 92–94]. З урахуванням перспектив використання проектного підходу до моделювання системи публічного управління та системи цивільного захисту можна погодитись з тим, що основні особливості державного управління в умовах надзвичайних ситуацій пов'язані зі зростанням рівня невизначеності інформації та ризику, що впливає на прийняття неадекватної ситуації управлінського рішення [10]. Також важливим є вплив на зменшення часу на розробку, узгодження, ухвалення та виконання адекватних рішень; підвищення вимог до управлінського персоналу; додаткові вимоги до структури системи державного управління щодо функціонування її в умовах надзвичайної ситуації комплексний вплив яких на ефективність та надійність функціонування системи державного управління в зазначених умовах є визначальним [6]. Отже, важливим виявляється потенціал набуття спроможності кожної громади надавати населенню якісні послуги із забезпечення безпеки в умовах надзвичайних ситуацій, що зазвичай передбачає застосування організаційно-правових механізмів публічного управління забезпечення безпеки об'єднаною територіальною громадою в умовах децентралізації [7; 8]. Водночас проектний підхід передбачає формування механізмів, які спрямовано на підвищення ефективності та активності ініціатив на місцевому рівні, що створює нові умови для вироблення та реалізації стратегії протидії надзвичайним ситуаціям.

Останнє потребує формування адаптивних механізмів стратегічного планування державної політики у сфері національної безпеки, в яких враховано можливості структурної та параметричної адаптації системи забезпечення національної безпеки до прийнятного рівня на основі розробки комплексних механізмів антикризового стратегічного управління у сфері державного управління національною безпекою, що являє собою сукупність процедур та послідовність їх застосування, спрямовану на підвищення ефективності державного управління національною безпекою у кризових та надзвичайних ситуаціях [15]. Така сукупність складається з наступного [11; 15]:

– формування бази даних чинних часткових антикризових механізмів; обґрунтування на її основі множини цих механізмів з урахуванням їх сильних та слабких сторін;

– об'єднання часткових механізмів у комплексний;

– коригування наявного або розробка нового комплексного механізму, процедури адаптивного вибору варіантів формування комплексного механізму та зміна режимів функціонування, розвитку та антикризового стратегічного управління, що в сукупності спрямоване на підвищення ефективності державного управління національною безпекою в кризових та надзвичайних ситуаціях.

Загалом переваги проектного підходу обумовлені орієнтацією на попередження ризиків, що передбачає вироблення та імплементацію у практику механізмів ідентифікації ризиків, оцінці ризиків, плануванні дій, моніторингу та контроль, які в єдиному комплексі забезпечують не тільки підтримку плану проекту, але й ранжування ризиків в актуальному та потенційному стані, що створює умови для обґрунтування вибору конкретного проекту для реалізації територіальними громадами та корегування управлінських рішень з урахуванням динаміки змін зовнішнього і внутрішнього середовища. З урахуванням особливостей публічного управління надзвичайними ситуаціями вибір проектів, що можуть реалізовуватись у цій сфері на рівні територіальних громад потребує застосування різних критеріїв, що дозволяє їх згрупувати (за напрямками, часом, умовами, учасниками, ресурсами), а також визначити пріоритетність, доступність та ефективність [1].

З урахуванням тенденцій реформи системи публічного управління, окрему увагу привертає реорганізація організаційного механізму публічного управління надзвичайними ситуаціями, що обумовлені змінами у процесах

розвитку системи публічного управління, зокрема реформуванням публічної влади, а також загальнодержавної системи цивільного захисту [3]. У цьому аспекті особливої важливості набуває механізм реалізації публічної політики у сфері надзвичайних ситуацій, механізми безпосереднього захисту населення й територій від можливих випадків виникнення надзвичайних ситуацій, механізми профілактики та ліквідації наслідків виникнення надзвичайних ситуацій в єдиному комплексі забезпечення техногенної безпеки та організації комплексної діяльності у зазначеній сфері. Фактично, ключовими принципами функціонування механізмів публічного управління надзвичайними ситуаціями залишається комплекс, що складається з централізованого управління (проектна орієнтація на забезпечення своєчасності, якості, етапності, відповідальності), ресурсного підходу (забезпечення проектів необхідними ресурсами, у тому числі стратегічного призначення) на територіальному та регіональному рівні, взаємодії всіх рівнів публічного управління та спеціалізованих служб у сфері надзвичайних ситуацій, єдності та системності проектування. Ці принципи потребують підвищення ефективності механізму фінансування та ресурсного забезпечення.

У свою чергу, ефективність проектного підходу до публічного управління надзвичайними ситуаціями визначається наявністю механізмів постійної готовності, що зумовлює звернення окремої уваги на потенціал розширення громадської участі як у процесах публічного управління, так і протидії надзвичайним ситуаціям. Зокрема, механізми громадського контролю, які спрямовані на підвищення ефективності реалізації механізмів публічного управління надзвичайними ситуаціями, ресурсного забезпечення тощо. З точки зору проектного підходу до публічного управління надзвичайними ситуаціями застосування цього механізму забезпечує координовану взаємодію органів влади центрального, регіонального та місцевого рівня шляхом зміщення пріоритетів контролю у межах вертикалі влади за принципом ініціативи знизу. Забезпечення необхідного рівня незалежності під час прийняття та реалізації управлінських рішень у межах такої моделі потребує активного інституційного розвитку громадянського суспільства, зокрема на рівні місцевих громад, а також інституційного розвитку системи цивільного захисту. У цілому проектно-орієнтований підхід до публічного управління в системі захисту від надзвичайних ситуацій має на меті зменшення збитків від наслідків надзвичайних ситуацій, а також удосконалення процесу реалізації передбачених програмних та планових заходів, спрямованих на розвиток та вдосконалення сил реагування, розширення сфери дії суб'єктів захисту від надзвичайних ситуацій, підвищення оперативності та ефективності проведення комплексу заходів, спрямованих на зменшення впливу надзвичайних ситуацій (подій).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Характерною особливістю проектного підходу з точки зору формування механізмів публічного управління надзвичайними ситуаціями є моделювання проектно-орієнтованого організаційного середовища, що чітко структурує систему управління у межах управлінської ієрархії, що забезпечує цілісність стратегії, що є принципово важливим з огляду на розроблення програм розвитку, в яких конкретизуються завдання. Відповідно, на основі проектного підходу формується система, що забезпечує досягнення комплексу визначених завдань, у тому числі процесних. Комплексність у даному випадку сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, що є невід'ємним елементом побудови організаційної структури органу публічної влади, у тому числі поза межами матричного підходу, адже на виконання складних завдань у сфері управління надзвичайними ситуаціями пріоритетного значення набуває можливість проектування тимчасових одиниць організаційної структури управління – проектних команд, а також предметних департаментів, відділів тощо, що забезпечує реалізацію портфельного планування та реалізації управлінських функцій, зокрема контролю для оптимізації системи управління проектами, визначення відповідності системи управління проектами для її адаптації до змін у зовнішньому середовищі, систематизації ризиків, корегування проектів для підвищення ефективності реалізації стратегії, програм і планів. Головною перевагою проектного підходу є його застосовність у сфері реалізації державних програм за сферами діяльності. Така функціональна спрямованість та практико-орієнтованість проектного підходу дає можливість розглядати його як механізм вирішення проблем на основі застосування комплексу заходів, зорієнтованих на досягнення специфічних цілей, визначених державними програмами у загальному процесі реалізації стратегії. Фактично проектний підхід є складовою управління орієнтованого на результат, що набуває значення механізму проектно-цільового підходу.

Список використаних джерел:

1. Белікова Н., Лукашев С. Проектний підхід до публічного управління для розвитку об'єднаних територіальних громад. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 42–48.
2. Баріло О., Зубов О., Потеряйко С. Організація роботи органів державного управління у надзвичайних ситуаціях. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 11. С. 88–89.
3. Баріло О., Потеряйко С. Удосконалення організаційного механізму державного управління у надзвичайних ситуаціях. *Вісник НУЦЗУ. Серія : Державне управління*. 2016. Вип. 2 (5). С. 264–272.
4. Безверхнюк Т., Сенча І., Сивак Т. Державний механізм антикризового управління на засадах проектного підходу: обґрунтування предметного поля. *Технології та механізми державного управління*. 2014. Вип. 2. С. 23–29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2014_2_6.
5. Квашук В., Рак Ю. Система цивільного захисту та безпеки держави, проектно-орієнтоване управління: компетентнісний підхід. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності* 2013. № 7. С. 92–99.

6. Клименко Н. Зарубіжний досвід функціонування систем державного управління в умовах надзвичайних ситуацій та основні тенденції їх подальшого розвитку. *Збірник наукових праць НАДУ*. 2007. С. 26–40.
7. Клименко Н. Організаційно-правові засади забезпечення безпеки об'єднаною територіальною громадою в умовах децентралізації. *Державне управління*. 2021. № 3(9). С. 29–49.
8. Клочан В., Котенко Т. Розвиток проєктного підходу в органах публічної влади: європейський досвід та українські практики. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 8(290). С. 35–44. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-290-35-44.
9. Кризовий менеджмент і принципи управління ризиками в процесі ліквідації надзвичайних ситуацій / [Волянський П., Гур'єв С., Соловйов О., Терент'єва А.]. К. : Парлам. вид-во, 2021. 432 с.
10. Криштанович М. Реалізація механізмів публічного управління у сфері цивільного захисту України щодо національної безпеки. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2017. № 1(6). С. 341–347.
11. Механізми стратегічного програмно-цільового планування розвитку структур безпеки і оборони України / заг. ред. В. Горбулінф. К. : ДП НВЦ «Євроатлантикінформ», 2006. 152 с.
12. Полікровський Р. Проєктний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. *Вісник економіки*. 2024. № 2. С. 82–91. DOI: 10.35774/visnyk2024.02.082.
13. Потеряйко С., Барило О., Тищенко В. Оцінювання ефективності організації державного управління у надзвичайних ситуаціях. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління*. 2011. № 2. С. 56–60.
14. Пухальська Я. Особливості функціонування механізму кризового менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4(2). С. 108–111.
15. Семенченко А. Методологія стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки України. К. : НАДУ, 2008. 428 с.
16. Федорчак В. Інтеграційний механізм державного управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2018. № 1. С. 167–171.

References:

1. Bielikova, N., Lukashev, S. (2024). Proiektnyi pidkhid do publichnoho upravlinnia dlia rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad [A project approach to public administration for the development of united territorial communities]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*. № 2. P. 42–48.
2. Barylo, O., Zubov, O., Poteriaiko, S. (2012). Orhanizatsiia roboty orhaniv derzhavnoho upravlinnia u nadzvychnykh sytuatsiakh [Organization of work of state administration bodies in emergency situations]. *Investysii: praktyka ta dosvid*. № 11. P. 88–89.
3. Barylo, O., Poteriaiko, S. (2016). Udoskonalennia orhanizatsiinoho mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia u nadzvychnykh sytuatsiakh [Improving the organizational mechanism of public administration in emergency situations]. *Visnyk NUTsZU. Ser. : Derzhavne upravlinnia*. Issue 2 (5). P. 264–272.
4. Bezverkhniuk, T., Sencha, I., Syvak, T. (2014). Derzhavnyi mekhanizm antykrizovoho upravlinnia na zasadakh proektnoho pidkhodu: obgruntuvannia predmetnoho polia [State mechanism of anti-crisis management based on the project approach: justification of the subject field]. *Tekhnolohii ta mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia*. Issue 2. P. 23–29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2014_2_6
5. Kvashuk, V., Rak, Yu. (2013). Systema tsyvilnoho zakhystu ta bezpeky derzhavy, proektno-orientovane upravlinnia: kompetentnisnyi pidkhid [Civil protection and state security system, project-oriented management: a competency-based approach]. *Visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu bezpeky zhyttiedialnosti*. № 7. P. 92–99.
6. Klymenko, N. (2007). Zarubizhnyi dosvid funktsionuvannia system derzhavnoho upravlinnia v umovakh nadzvychnykh sytuatsii ta osnovni tendentsii yikh podalshoho rozvytku [Foreign experience in the functioning of public administration systems in emergency situations and the main trends in their further development]. *Zbirnyk naukovykh prats NADU*. P. 26–40.
7. Klymenko, N. (2021). Orhanizatsiino-pravovizasady zabezpechenniabezpekyobiednanoiuterytorialnoiuhromadoiu v umovakh detsentralizatsii [Organizational and legal principles of ensuring security by a united territorial community in the context of decentralization]. *Derzhavne upravlinnia*. № 3(9). P. 29–49.
8. Klochan, V., Kotenko, T. (2025). Rozvytok proektnoho pidkhodu v orhanakh publichnoi vlady: yevropeyskyi dosvid ta ukrainski praktyky [Development of a project approach in public authorities: European experience and Ukrainian practices]. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 8(290). P. 35–44. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-290-35-44.
9. Kryzovyi menedzhment i pryntsyipy upravlinnia ryzykamy v protsesi likvidatsii nadzvychnykh sytuatsii (2021) / [Volianskyi P., Huriev S., Soloviov O., Terentieva A.]. K. : Parlam. vyd-vo, 432 p.
10. Kryshtanovych, M. (2017). Realizatsiia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia u sferi tsyvilnoho zakhystu Ukrainy shchodo natsionalnoi bezpeky [Implementation of public management mechanisms in the field of civil protection of Ukraine regarding national security]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriia : Derzhavne upravlinnia*. № 1(6). P. 341–347.

11. Mekhanizmy stratehichnoho prohramno-tsilovoho planuvannia rozvytku struktur bezpeky i oborony Ukrainy (2006) / zah. red. V. Horbulina. K. : DP NVTs «Ievroatlankyinform». 152 p.
12. Polikrovskyi, R. (2024). Proiektnyi pidkhid: sut ta osoblyvosti zastosuvannia u sferi publichnoho upravlinnia [Project approach: essence and features of application in the field of public administration]. *Visnyk ekonomiky*. № 2. P. 82–91. DOI: 10.35774/visnyk2024.02.082.
13. Poteriaiko, S., Barylo, O., Tyshchenko, V. (2011). Otsiniuvannia efektyvnosti orhanizatsii derzhavnoho upravlinnia u nadzvychainykh sytuatsiiakh [Assessing the effectiveness of public administration in emergency situations]. *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Seriia : Upravlinnia*. № 2. P. 56–60.
14. Pukhalska, Ya. (2015). Osoblyvosti funktsionuvannia mekhanizmu kryzovoho menedzhmentu [Features of the functioning of the crisis management mechanism]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 4 (2). P. 108–111.
15. Semenchenko, A. (2008). Metodolohiia stratehichnoho planuvannia u sferi derzhavnoho upravlinnia zabezpechenniam natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Methodology of strategic planning in the field of public administration for ensuring the national security of Ukraine]. K. : NADU. 428 p.
16. Fedorchak, V. (2018). Intehratsiinyi mekhanizm derzhavnoho upravlinnia ryzykamy vynyknennia nadzvychainykh sytuatsii [Integration mechanism for state management of emergency risks]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho*. № 1. P. 167–171.

Дата першого надходження статті до видання: 20.07.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.08.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті 12.10.2026