

УДК 351(045)/354(06)

DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276363>**Микола Попов**

*професор кафедри публічного управління та регіоналістики  
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління  
Національного університету «Одеська політехніка», к.держ.упр., професор  
<https://orcid.org/0000-0003-0204-1810>  
e-mail: [popovmykola67@gmail.com](mailto:popovmykola67@gmail.com)*

## АДМІНІСТРАТИВНА ПАРАДИГМА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ЗНАХОДЖЕННЯ КРАЇНИ В СТАНІ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС

Військова агресія Росії спочатку проти Молдови та Грузії, а починаючи з 2014 року і проти України поставила на порядку денному як для цих країн, так і загалом для всього світу питання розробки нової адміністративної парадигми управління державою за умов кризи. Її визначальною особливістю має стати урахування зовнішніх та внутрішніх деструктивних факторів впливу, адаптація до змін середовища з одночасним спрямування на забезпечення ефективного сталого розвитку регіону.

**Ключові слова:** зовнішні та внутрішні деструктивні фактори впливу; публічне управління, адміністративна теорія, ризики управління.

**Mykola Popov**

*Professor of the Department of Public Administration and Regionalism  
ESI of Public Service and Administration  
Odesa Polytechnic National University,  
PhD in Public Administration, Full Professor,  
<https://orcid.org/0000-0003-0204-1810>  
e-mail: [popovmykola67@gmail.com](mailto:popovmykola67@gmail.com)*

## ADMINISTRATIVE PARADIGM OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE COUNTRY DURING THE STATE OF WAR AND POST-WAR TIME

Russia's military aggression, first against Moldova and Georgia, and starting from 2014 against Ukraine, led to the setting of such an urgent task as the transition from the traditional approach in planning sustainable local economic development to considering the problem of ensuring development under crisis, finding, and then overcoming the consequences of war.

The military conflict in Ukraine and the Black Sea region also raised the issue of the need to change the existing administrative paradigm and build a new concept of risk and threat management to ensure the sustainable development of EU regions. Those scholars who examine the issues of public management of socioeconomic development of regions need to be offered new concepts and tools of action that will be most adequate to the geopolitical context after the end of the war in Ukraine, taking into account the peculiarities and needs of each state.

The purpose of the article is to determine possible approaches to ensuring the reconstruction of the economy and overcoming the consequences of the war on the basis of the creation of such a system of public administration, which will simultaneously be based on taking into account the nature of the interaction of internal influencing factors (politics, economy, ecology, culture, etc.) and destructive factors of external influence, the possibility of counteracting it. For this, it is proposed to base the research methodology on an approach according to which any consideration of

the problem in local economic development will be conducted from an interdisciplinary point of view with an emphasis on the specifics of the system of public management of the local economic development process during the transition from the state of being found to the reconstruction of the economy after the end of the war.

A defining feature of any local development process is that it is always accompanied by changes in society when there is a certain conflict situation from which a way out must be sought. These changes are usually a multidimensional result of the interaction of local and regional influence factors, the complex of which can be represented by an operational model of the interaction of the main sectors representing the influence groups of the local society. The formalization of this process makes it possible to establish the criticality of the interrelationship of internal and external factors of influence, to formulate the conceptual foundations of building a local development strategy at the stage of rebuilding the economy and overcoming the consequences of the war.

The results obtained during the research allow us to draw a reasonable conclusion that today there is still no generally accepted theory of administrative management capacity to ensure the activity of government institutions effectively not only under conditions of martial law but even in any crisis. Taking into account the variety of possible destructive external factors of influence, the defining feature of the new public management system is its presentation as an artificial concept that will be specially developed for the implementation of certain tasks. Further, it must constantly adapt to changes in the environment in which it will operate.

**Keywords:** external and internal destructive factors of influence; public management, administrative theory, management risks.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Військова агресія Росії спочатку проти Молдови та Грузії, а починаючи з 2014 року і проти України стала не тільки стримуючим фактором для їх сталого розвитку. З початком бойових дій на території України, для Європи та світу, крім протистояння військової агресії, значними факторами деструктивного впливу для ЄС стало переформатування економічних зв'язків, прийняття за основу диверсифікацію ресурсів та перехід до відновлювальних джерел, необхідність вирішення низки проблем, обумовлених потоком біженців. Імперська політика Росії, яку Keir Giles визначав наступним чином «Сусіди Росії ніколи не випускали з поля зору основний факт, який регулює їхні відносини з Москвою: Росія вважає своє ближнє зарубіжжя своїм доменом і вважає, що Заходу немає жодного діла в тих частинах світу, де Росія традиційно панує», сьогодні перейшла у фазу активного військового конфлікту та стала викликом для країн ЄС та всього світу [13]. Таким чином питання забезпечення безпеки та стійкості розвитку стало ключовим завданням як для країн в регіоні Чорного моря, так і Східної та Центральної Європи.

Загалом, військовий конфлікт на сході України та регіону Чорного моря поставив перед європейським суспільством питання необхідності зміни існуючої парадигми та побудови нової концепції управління ризиками і загрозами для забезпечення сталого розвитку країн ЄС. Науковцям, які опікуються питаннями публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів необхідно запропонувати нові концепції та інструменти дій, які будуть найбільш адекватні геополітичному контексту після закінчення війни в Україні з урахуванням при цьому особливостей та потреб кожної держави.

У повоєнний час для України актуальним завданням стане перехід від традиційного підходу до забезпечення сталого місцевого економічного розвитку (МЕР) до розгляду проблеми відновлення зруйнованої внаслідок бойових дій транспортної інфраструктури, системи надання соціальних і медичних послуг населенню, житлового будівництва і муніципальних послуг. Буде необхідно також вирішувати такі питання, як відтік робочої сили до країн ЄС та світу, падіння ВВП та зниження рівня життя.

Відсутність необхідного досвіду подолання наслідків війни та планування розвитку за умов кризи ставить перед науковою спільнотою, органами державного та публічного

управління завдання щодо розробки нової стратегії місцевого розвитку, яка крім вирішення традиційних завдань має включати такий компонент, як стійкість перед зовнішніми деструктивними факторами впливу. Урахування при цьому взаємозв'язку МЕР з загальною стратегією розвитку регіонів суміжних країн ЄС також потребує розгляд проблеми з точки зору загальних процесів єврорегіоналізації та подальшої інтеграції до глобального світу.

Існує багато досліджень, в яких розглядаються приклади успішної практики відновлення економіки та забезпечення сталого розвитку регіону за умов подолання кризи. Але можливість їх використання для подолання сучасних наслідків війни в Україні є досить обмежена. В першу чергу це обумовлено тим, що подолання наслідків війни для України потребує урахування відмінностей в умовах розвитку, наявних ресурсів та специфіки існуючої системи публічного управління розвитком регіонів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Питання публічного управління місцевим розвитком розглянуто в численних публікаціях. Зокрема, дослідниками виокремлено: соціально-економічні процеси місцевого розвитку; можливі чинники впливу на процеси МЕР: демографічні, природно-ресурсні, соціально-економічні, екологічні тощо; можливості розвитку через поліпшення середовища сприяння бізнесу [1; 2].

Традиційно при дослідженні процесу МЕР дослідники використовують таке поняття як «регіон». Доцільність розгляду проблеми МЕР через призму поняття «регіон» в значній мірі обумовлена тим, що взагалі процес місцевого розвитку не може бути обмежений певною територією. Такий підхід знайшов своє підтвердження в низці теорій регіоналізму, які були запропоновані при визначенні напрямів розвитку процесів європейської інтеграції та створення Європейського Союзу. Він представлений такими теоретичними напрямами, як:

1. Економічний розвиток як пошук раціонального вирішення конкретних проблем [2; 3; 4; 21].

2. Економічний розвиток як створення «машини зростання». Даний напрямок заснований на системному підході до МЕР та дозволяє встановити зв'язок між залученими ресурсами та кінцевими результатами програми розвитку [10; 12]. За цим підходом МЕР розглядається як система, яка перетворює такі ресурси, як земля, робоча сила і капітал у валовий внутрішній продукт [11; 15].

3. Економічний розвиток як результат керівництва з боку громади або органів влади [4; 21].

Узагальненням викладеного може бути визначення основної гіпотези подальших досліджень в цьому напрямку, згідно з якою процес МЕР за своєю природою є багатовимірним результатом взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів впливу. При формалізації цього процесу обов'язково слід встановити критичність окремих факторів впливу на сферу публічного управління та сформулювати концептуальні засади побудови стратегії місцевого розвитку на етапі відбудови економіки та подолання наслідків війни.

Визначальною особливістю будь-якого процесу МЕР є те, що він завжди супроводжується змінами у суспільстві, коли є певна конфліктна ситуація, з якої треба шукати вихід. В цьому плані застосування концепції змін для розгляду проблеми розбудови економіки України після закінчення війни є достатньо перспективним підходом до дослідження.

Зрозуміло, що тільки констатація самого факту наявних змін не дозволить визначити та обґрунтувати можливий підхід до стратегії місцевого розвитку, обсяги залучення потрібних для цього ресурсів та встановити відповідну систему публічного управління цим процесом.

Відповідно до запропонованої гіпотези дослідження, процес МЕР може бути представлений операційною моделлю взаємодії основних секторів або груп впливу місцевого суспільства. Формалізація цього процесу дозволить встановити критичність взаємозв'язку внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, сформулювати концептуальні засади побудови стратегії місцевого розвитку на етапі відбудови економіки та подолання наслідків війни.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у визначенні можливих підходів до повоєнної відбудови економіки та подолання наслідків війни на засадах створення такої системи публічного управління, яка одночасно буде ґрунтуватися як на урахуванні характеру взаємодії внутрішніх факторів впливу (політика, економіка, екологія, культура тощо), так і деструктивних факторів зовнішнього впливу, можливості протидії ним.

Для цього в основу методології дослідження пропонується покласти підхід, за яким розгляд проблеми МЕР буде проводитися з міждисциплінарної точки зору з акцентом на специфіку системи публічного управління процесом МЕР при переході від стану знаходження до повоєнної відбудови економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

### **Теорія змін як підґрунтя для аналізу стану та наслідків війни в Україні.**

Будь який суспільний або військовий конфлікт представляє собою динамічний процес, в якому відносини і поведінка його учасників постійно змінюються і впливають один на одного. Тому управління процесом подолання конфлікту також має передбачати можливість зміни ставлення та поведінки учасників, щоб подолати його наслідки.

Теоретичні засади теорії змін представлені рядом концепцій, які в певній мірі вже стали класичними та загалом можуть бути віднесені до двох базових теорій: механістична та органічна концепції змін [5].

Механістична концепція змін представлена такими моделями проведення змін, як:

1. триступенева модель змін К. Левіна [18]. Розглядає три ступені здійснення змін: «розморожування» проблемної ситуації, здійснення змін та їх закріплення змін.

2. концепція змін Р. Балока і Д. Баттена [6; 17]. Включає фази: діагностика; планування; інтеграція змінених процесів і структур з іншими процесами, які залучені до розв'язання конфлікту.

3. Можливою альтернативою механістичної концепції змін є органічна концепція, яка представлено класичною формулою оцінки досягнутих змін [7; 8].

Узагальнення приведених підходів з точки зору їх застосування для вирішення проблеми побудови системи публічного управління при знаходженні в стані війни та післявоєнний час дозволяє зробити висновок, що всі вони мають прикладний характер та тому придатні лише для розгляду окремих випадків, для яких вони і розроблялися [20]. Тому, враховуючи актуальність застосування положення теорії змін при подоланні стану конфлікту в Україні є сенс розглянути це питання в подальших дослідженнях. Для цього в роботі пропонується доповнити положення теорії змін розглядом ризиків, які виникають в процесі конфлікту та його подоланні.

Теоретико-методологічні засади та концептуальні положення аналізу процесу МЕР за умов територіальної кризи та знаходження у стані війни.

Процес управління ризиками як кількісної міри небезпеки при реалізації процесу місцевого сталого розвитку за умов кризи, пов'язаний з прийняттям рішень на певних умовах. Їх дотримання має сприяти як зниженню ймовірності виникнення ризиків, так і їх зменшення негативного впливу їх наслідків.

Звичайно для зменшення залежності від виникаючих ризиків пропонується визначити сторону, яка буде здатна більш ефективно ними управляти. Для цього в дослідженні пропонується структурувати місцеву громаду на три основні сектори: громадський, економічний та публічного управління [19]. Метою їх співробітництва в контексті МЕР звичайно є досягнення для кожної зі сторін взаємно вигідних цілей для визначеного напрямку [9]. Доцільність такого підходу знаходить своє підтвердження у сучасному розгляді самого поняття міжсекторного партнерства, за яким воно розглядається як нова структура суспільства, що починає організовуватися з метою знайти відповідь на загальні проблеми і питання місцевої громади [14; 19].

Таким чином, можна прийти до висновку, що сприяння ефективному процесу

з розвитку буде отримано за умови оптимізації ефективного розподілу ризиків між представниками місцевої громади, коли прийняття управлінських рішень їх представниками визначаються критеріями прибутковості (економіка для бізнесу) або соціально-економічної ефективності (громадськість, публічне управління). При цьому на сторону «публічне управління» пропонується покласти управління та протидія зовнішнім деструктивним факторам впливу. Але для цього обов'язково має бути забезпечено баланс інтересів інших сторін взаємодії на всіх етапах процесу МЕР: визначення значущих факторів впливу та оцінка ризику їх наслідків; умови розподілу відповідальності за протидію деструктивним факторам та визначення передумов застосування відповідних механізмів публічного управління.

Підтвердження ефективності запропонованого підходу приведено на Рисунку, відповідно до якого оптимальне застосування механізмів публічного управління буде визначатися моментом перетину кривих, які визначають інтереси «сектору економіки» та «сектору громадськості і публічного управління».

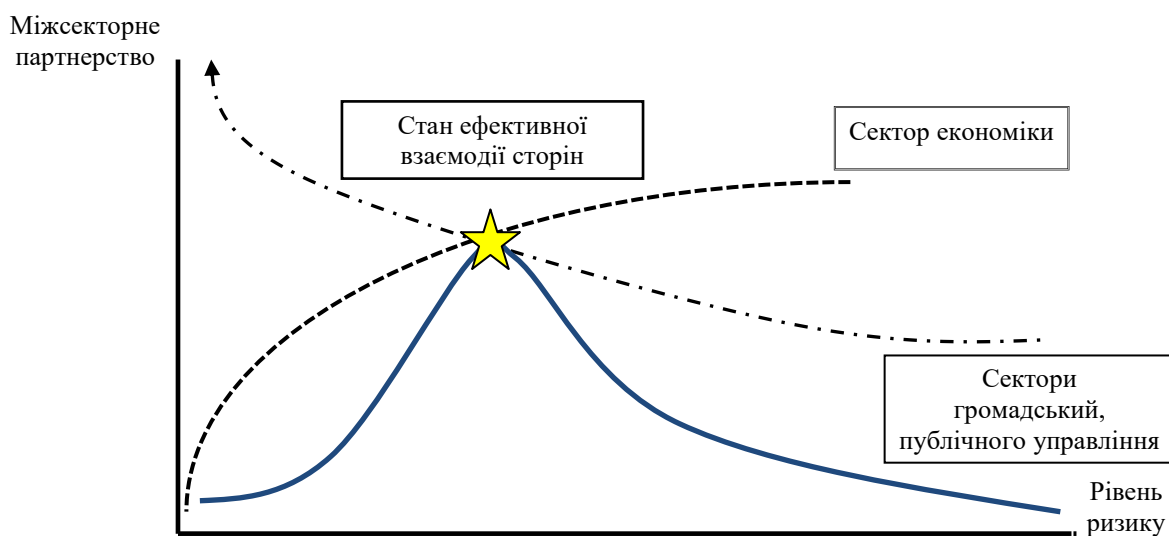


Рисунок. Стан ефективної взаємодії сторін міжсекторного партнерства: громадська, економічна та публічного управління

*Джерело: розробка автора*

Представлений на Рисунку момент перетину кривих дозволяє застосовувати критерії щодо вибору механізмів публічного управління, застосування яких забезпечить ефективність процесу з розвитку навіть за умов знаходження або виходу зі стану кризи.

### **Методи публічного управління процесом МЕР та особливості їх застосування при відбудові економіки та подолання наслідків війни.**

Традиційно, при розгляді діяльності сфері публічного управління діяльність органів влади розглядається за умов певного суспільного та політичного стану. В той же час, розгляд відомих теорій публічного управління показує, що їхні положення постійно змінюються внаслідок процесів геополітики, змін у громадських інститутах або як у випадку даного дослідження знаходження в стану війни з перспективою виходу з нього. Як результат, можливі форми та методи публічного управління також будуть завжди знаходитися у перманентному стані змін, який не має свого початку або закінчення.

Для забезпечення ефективності системи публічного управління за умов знаходження країни в стані війни, науковцям та політикам в першу чергу слід запропонувати адміністративну парадигму, яка стане основою для подальших рішень. Для того, щоб відповідати умовам знаходження країни в стані кризи, адміністративна теорія має бути

імовірнісною, багатодисциплінарною, описовою та багатоваріантною, розглядаючи адміністратора як адаптивну систему, яка буде спроможна підлаштовуватися під зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Але треба прийняти, що на сьогоднішній час така адміністративна теорія ще не вироблена. Підтвердженням цього можуть служити пропозиції за проектом «The Methodological Framework for the Principles of Public Administration», які були підготовлені агенцією SIGMA в свій час для України та за визначенням мали представляти найбільш ефективні підходи європейських країн до побудови системи публічного управління [16]. Але не одна з приведених концепцій взагалі не розглядала питання щодо того, яка має бути система публічного управління країни, яка підверглася військовій агресії.

Якщо розглядати можливі вимоги до системи публічного управління за умов кризи, то її адміністративна парадигма повинна мати низку обов'язкових якостей:

1. організаційно, структура системи публічного управління має включати: компоненти які забезпечують введення та прийом даних, визначають наявність та вплив внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, процедуру їх обробки та узагальнення, коло зворотного зв'язку, яке дозволяє встановити реальний контакт із зовнішнім середовищем;
2. враховуючи багатоваріантну динаміку процесу управління взаємодій, сама структура системи управління також має бути багаторівневою;
3. практика публічного управління при прийнятті рішень має обов'язково забезпечити урахування балансу інтересів трьох основних секторів місцевої громади: громадського, економічного та публічного;
4. процедура розгляду взаємодії та взаємозалежності внутрішніх та зовнішніх факторів впливу має ґрунтуватися на аналізі в реальному часі відповідних даних;
5. адаптивність системи публічного управління повинна забезпечуватися колом зворотного зв'язку між системою та зовнішнім середовищем.

В приведеному переліку особливо слід виділити поняття зовнішнього середовища. Для України в останні роки під зовнішнім середовищем звичайно пропонували розуміти концепцію «нормативної сили» та інтеграційні процеси, які ґрунтуються на Стратегії розширення ЄС та ЄПС. Але, виходячи з того, що нова адміністративна парадигма має бути запропонована не тільки для України, але і для інших країн Європи, надалі слід розглядати можливість зміни пріоритетів стратегія управління від цільової орієнтації на ефективність процесів до забезпечення адаптації до змінних реалій зовнішнього середовища.

*Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.* Узагальнюючи викладене, можливо зробити обґрунтований висновок, що на сьогодні ще не існує загальноприйнятої теорії адміністративного управління, спроможної ефективно забезпечити діяльність інститутів влади не тільки за умов військового стану, але навіть і в будь-якій кризі. Враховуючи різноманітність можливих деструктивних зовнішніх факторів впливу, визначальною особливістю нової системи публічного управління є її представлення як штучної концепції, яка буде спеціально розроблена для реалізації певних завдань. Далі вона має постійно адаптуватися та підлаштовуватися до змін середовища, в якому буде діяти.

Слід також зауважити, що поряд з урахуванням специфіки завдання щодо забезпечення ефективності системи публічного управління в контексті умов знаходження в стані війни, необхідно розглядати і такі фактори зовнішнього впливу як глобалізація світу, нестабільність у міжнародних відносинах, продовження тероризму та агресивної політики Росії. Підтвердженням цього є те, що ігнорування в свій час внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, характерних для країн Східного партнерства, до певної міри зумовили кризу системи управління в цих країнах. Як результат, ці країни зіштовхнулися з численними проблемами, які стали не лише предметом існуючих дискусій, але і обумовили недостатній рівень супротиву агресії з боку Росії.

*Література*

1. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник / Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г., Мамонова В., Федів І., Санжаровський І. За ред. Санжаровського І. К.: Вид-во К.І.С., 2008. 214 с.
2. Ascani A., Crescenzi R., Iammarino S. Regional Economic Development: A Review. Department of Geography and Environment London School of Economics and Political Science. WP1/03 SEARCH WORKING PAPER. January 2012. 27 p.
3. Blakely E. J., Bradshaw T. K. Planning Local Economic Development. Third Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2002. 398 p.
4. Bates T. Theories of Entrepreneurship. Theories of Local Economic Development. Perspectives from Across the Disciplines. Ed. By Richard P. Bingham, Robert Mier. Sage Publications. 2011. №1. P.48-62.
5. Brest P. The Power of Theories of Change. Stanford Social Innovation Review. Spring. 2010.
6. Bullock R. J., Batten D. It's just a phase we're going through: A review and synthesis of OD phase analysis. Group and Organizational Studies, 10. 1985. P. 383-412.
7. Beckhard R., Harris, R.T. Organizational transitions: Managing complex change (2nd ed.). Addison-Wesley series on organization development. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing. 1987.
8. Cady S.H., Jacobs, J., Koller, R., Spalding, J. The change formula: Myth, legend, or lore. OD Practitioner, 46 (3). 2014. P. 32-39.
9. DiMaggio P. J., Powell, W. W. Introduction. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), The new institutionalism in organizational analysis: 1-38. Chicago: University of Chicago Press. 1991.
10. Holupka S., Shlay A. Political economy and Urban Development. Theories of Local Economic Development. Perspectives from Across the Disciplines. Ed. By Richard P. Bingham, Robert Mier. Sage Publications. 2011. №1. P.85-96.
11. Haevey M. The City as a Growth Machine. In Toward a Political Economy of Place. University of California, Santa Barbara. AJS .Volume 82. Number 2. 1982. P.309 – 332
12. Judd D., Parkinson M. Patterns of Leadership in Dennis Judd and Michael Parkinson (eds.), Leadership and Urban Regeneration; Cities in North America and Europe. Beverly Hills, C A: Sage. 2005. 411 p.
13. Keir G. What next for Russia's front-line states? Strategic Studies Institute and U.S. Army War College Press, February. 2019. 91 p.
14. Kolk A., Dolen W., Vock M. Trickle Effects of Cross-Sector Social Partnerships. Journal of Business Ethics. 94. 2010. P. 123-137.
15. Kevin R. Cox. The Politics of Local Economic Development. In R. Kitchin and N. Thrift (eds.). The International Encyclopaedia of Human. 2009.
16. The Principles of Public Administration. OECD Publishing, Paris. OECD. 2017. URL: [http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration\\_Edition-2017\\_ENG.pdf](http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf), p. 19.
17. Rahschulte T. Understanding How to Change: An Inductive Determination of How Agents of State Government Plan, Lead, and Sustain Change. Faculty Publications - School of Business. Paper 59. 2008. URL: <http://digitalcommons.georgefox.edu/gfsb/59>
18. Syed H. T. Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change, Journal of Innovation & Knowledge (JIK). Elsevier, Amsterdam, Vol. 3. Iss. 3. 2018. P. 123-127. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>.
19. Selsky J., Parker B. Cross-sector partnerships to address social Issues: Challenges to theory and practice. Journal of Management. 31 (6). 2005. P. 849-873.
20. Tukumbi Lumumba-K. Contemporary Theories of Conflict and their Social and Political Implications. Peace, Security and Post-Conflict Reconstruction in the Great Lakes Region of Africa.

28/06/2017. 2017. 47 p. URL: <https://publication.codesria.org/index.php/pub/catalog/download/26/35/115?inline=1>.

21. Wiewel W., Teitz M., Gilot R. The Economic Development of Neighborhoods and Localities. Theories of Local Economic Development. Perspectives from Across the Disciplines. Ed. By Richard P. Bingham, Robert Mier. Sage Publications. 2011. №1. P. 16-25.

### References

1. Rozroblennya ta vprovadzhennya stratehichnoho planu rozvytku rehionu: Praktychnyy posibnyk / Bovron B., Vihoda A., Devidson H., Mamonova V., Fediv I., Sanzharovs'kyi I. Za red. Sanzharovs'koho I. K.: Vyd-vo K.I.S., 2008. 214 s.
2. Ascani A., Crescenzi R., Iammarino S. Regional Economic Development: A Review. Department of Geography and Environment London School of Economics and Political Science. WP1/03 SEARCH WORKING PAPER. January 2012. 27 p.
3. Blakely E. J., Bradshaw T. K. Planning Local Economic Development. Third Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2002. 398 p.
4. Bates T. Theories of Entrepreneurship. Theories of Local Economic Development. Perspectives from Across the Disciplines. Ed. By Richard P. Bingham, Robert Mier. Sage Publications. 2011. №1. P.48-62.
5. Brest P. The Power of Theories of Change. Stanford Social Innovation Review. Spring. 2010.
6. Bullock R. J., Batten D. It's just a phase we're going through: A review and synthesis of OD phase analysis. Group and Organizational Studies, 10. 1985. P. 383-412.
7. Beckhard R., Harris, R.T. Organizational transitions: Managing complex change (2nd ed.). Addison-Wesley series on organization development. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing. 1987.
8. Cady S.H., Jacobs, J., Koller, R., Spalding, J. The change formula: Myth, legend, or lore. OD Practitioner, 46 (3). 2014. P. 32–39.
9. DiMaggio P. J., Powell, W. W. Introduction. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), The new institutionalism in organizational analysis: 1-38. Chicago: University of Chicago Press. 1991.
10. Holupka S., Shlay A. Political economy and Urban Development. Theories of Local Economic Development. Perspectives from Across the Disciplines. Ed. By Richard P. Bingham, Robert Mier. Sage Publications. 2011. №1. P.85-96.
11. Haevey M. The City as a Growth Machinr. In Toward a Political Economy of Place. University of California, Santa Barbara. AJS .Volume 82. Number 2. 1982. P.309 – 332
12. Judd D., Parkinson M. Patterns of Leadership in Dennis Judd and Michael Parkinson (eds.), Leadership and Urban Regeneration; Cties in North America and Europe. Bevery Hills, C A: Sage. 2005. 411 p.
13. Keir G. What next for russia's front-line states? Strategic Studies Institute and U.S. Army War College Press, February. 2019. 91 p.
14. Kolk A., Dolen W., Vock M. Trickle Effects of Cross-Sector Social Partnerships. Journal of Business Ethics. 94. 2010. P. 123-137.
15. Kevin R. Cox. The Politics of Local Economic Development. In R. Kitchin and N. Thrift (eds.). The International Encyclopaedia of Human. 2009.
16. The Principles of Public Administration. OECD Publishing, Paris. OECD. 2017. URL: [http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration\\_Edition-2017\\_ENG.pdf](http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf), p. 19.
17. Rahschulte T. Understanding How to Change: An Inductive Determination of How Agents of State Government Plan, Lead, and Sustain Change. Faculty Publications - School of Business. Paper 59. 2008. URL: <http://digitalcommons.georgefox.edu/gfsb/59>
18. Syed H. T. Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change, Journal of Innovation & Knowledge



(JIK). Elsevier, Amsterdam, Vol. 3. Iss. 3. 2018. P. 123-127. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>.

19. Selsky J., Parker B. Cross-sector partnerships to address social Issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*. 31 (6). 2005. P. 849-873.

20. Tukumbi Lumumba-K. Contemporary Theories of Conflict and their Social and Political Implications. *Peace, Security and Post-Conflict Reconstruction in the Great Lakes Region of Africa*. 28/06/2017. 2017. 47 p. URL: <https://publication.codesria.org/index.php/pub/catalog/download/26/35/115?inline=1>.

21. Wiewel W., Teitz M., Gilot R. The Economic Development of Neighborhoods and Localities. *Theories of Local Economic Development. Perspectives from Across the Disciplines*. Ed. By Richard P. Bingham, Robert Mier. Sage Publications. 2011. №1. P. 16-25.