

**Електронне наукове видання  
«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ  
ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»**

**Электронное научное издание  
«ПУБЛИЧНОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ  
И НАЦИОНАЛЬНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ»**

**Electronic scientific publication  
«PUBLIC ADMINISTRATION  
AND NATIONAL SECURITY»**

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

№ 2 (18)

Київ 2021

ББК 66.061.43  
УДК 351  
П88



Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека» зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; Google Scholar; ResearchBib; Electronic Journals Library; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); CrossRef.

## НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включено до Переліку наукових фахових видань  
МОН України (категорія Б) з державного управління (спеціальність 074),  
на підставі Наказу Міністерства освіти та науки України  
№ 358 від 15.03.2019.

У виданні опубліковані наукові статті з висвітленням теоретичних та практичних аспектів у сфері публічного управління та національної безпеки. Для наукових працівників, викладачів, студентів, фахівців у сфері національної безпеки, працівників державних установ, юридичних компаній, судів, правоохоронних органів й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2021  
© Електронне наукове видання  
«Публічне адміністрування  
та національна безпека», 2021

ISSN 2617-572X Elektronne naukove vidannâ "Publîčne administruvannâ ta nacional'na bezpeka"

**Редакція**  
**Головний редактор**

Головний редактор — **Романенко Євген Олександрович**, доктор наук з державного управління, професор, проректор з наукової роботи Національного авіаційного університету, академік Української Технологічної Академії, академік Міжнародної Кадрової Академії та Академії наук публічного управління, Заслужений юрист України (Київ, Україна)

**Заступники головного редактора**

**Непомнящий Олександр Михайлович** — доктор наук з державного управління, професор, академік Академії будівництва України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

**Жукова Ірина Віталіївна** — кандидат наук із державного управління, доцент, заступник директора з навчально-виховної роботи Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», виконавчий директор президії громадської організації «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління» (Київ, Україна)

**Коваленко Дмитро Іванович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Редакційна колегія**

**Арошидзе Паата** — доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Державного університету імені Шота Руставелі (Грузія)

**Ахметова Лайла Сейсембековна** — професор політології, доктор історичних наук, професор кафедри ЮНЕСКО, міжнародної журналістики і медіа в суспільстві факультету журналістики Казахського Національного університету (КазНУ) ім. аль-Фарабі (Казахстан)

**Бурик Зоряна Михайлівна** — доктор наук з державного управління, старший викладач кафедри регіонального управління та місцевого самоврядування Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України (Львів, Україна)

**Гечбаія Бадрі Нодаровіч** — доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Батумського державного університету ім. Шота Руставелі (Грузія)

**Гурковський Володимир Ігорович** — доктор наук з державного управління, старший дослідник, професор кафедри інформаційної політики та цифрових технологій Національної академії державного управління при Президенті України, перший заступник директора ВГО «Центр дослідження проблем публічного управління» (Київ, Україна)

**Гвожджевiч Сильвія** — кандидат наук, кафедра адміністрації та національної безпеки Державної професійної вищої школи ім. Якуба з Парадижу в Гожуві-Великопольському (Польща)

**Дегтяр Андрій Олегович** — завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Харківської державної академії культури Міністерства культури України, доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України (Харків, Україна)

**Дегтяр Олег Андрійович** — доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова (Харків, Україна)

**Драган Іван Олександрович** — доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування Житомирського державного технологічного університету МОН України (Житомир, Україна)

**Іваницька Ольга Михайлівна** — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри теорії та практики управління Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)

**Кіслов Денис Васильович** — доктор наук з державного управління, доцент, академік Української академії наук, Академік Національної Академії наук вищої освіти України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

**Козаков Володимир Миколайович** — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державної політики та суспільного розвитку Національної академії державного управління при Президенті України (Київ, Україна)

**Кринична Ірина Петрівна** — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України (Дніпро, Україна)

**Мідельський Сергій Людвигович** — професор, Академік, Президент Регіональної Академії Менеджменту (Казахстан)

**Потренко Тимофій Валентинович** — доктор філософських наук, професор, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, Академік Національної академії педагогічних наук України

**Новак-Каляєва Лариса Миколаївна** — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Львів, Україна)

**Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна** — доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

**Радченко Олександр Віталійович** — доктор наук з державного управління, професор, професор Університету Яна Длугоша в Ченстохові (Польща)

**Ромат Євгеній Вікторович** — доктор наук з державного управління, завідувач кафедри маркетингу та реклами Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Ситник Григорій Петрович** — доктор наук з державного управління, кандидат технічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

**Сурай Інна Геннадіївна** — доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та публічної служби Національної академії державного управління при Президентові України (Київ, Україна)

**Кухарчук Петро Михайлович** — кандидат наук з державного управління, доцент, професор кафедри суспільно-гуманітарних дисциплін Комунального закладу «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Житомирської обласної ради (Житомир, Україна)

**Якимчук Аліна Юріївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

**Яровой Тихон Сергійович** — кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

**Агнешка Кістер** — доцент, доктор наук, Факультет економіки, Університет Марії Склодовської Кюрі (Польща)

**Недбалек Карел** — доктор філософії (PhD) в галузі права, доцент, професор Європейського професійного докторату, MBA, адвокат (Чехія)

## **ЗМІСТ**

### **ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

**Зоїдзе Діана Романівна, Губарев Олександр Олегович**  
ТРУДОВА МІГРАЦІЯ ЯК ПОТЕНЦІЙНИЙ РИЗИК ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ... 7

### **ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Бондарчук Павло Сергійович**  
SWOT-АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ  
У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦІННІСНОГО ПІДХОДУ ..... 13

**Заворітня Галина Петрівна, Порєва Віра Олександрівна, Рожак Леся Володимирівна**  
ДОСВІД ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ КРАЇН ЗАХІДНОЇ ЄВРОПИ ..... 19

### **ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Kalashnikova Khrystyna, Diegtiar Oleg**  
IMPROVING THE QUALITY OF PUBLIC GOVERNANCE OF CITY POPULATION ..... 31

**Бурик Зоряна Михайлівна, Подолян Михайло Іванович**  
ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННИМ ГОСПОДАРСТВОМ ..... 35

**Грабовенко Наталія Валеріївна**  
ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ..... 40

**Марченко Вікторія Валеріївна, Угоднікова Олена Ігорівна**  
МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТСЬКИМ БРЕНДОМ РЕГІОНУ ..... 45

**Орлова Алла Іванівна**  
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО ЯК ГОЛОВНИЙ ДРАЙВЕР СТІЙКОСТІ ГРОМАД В УМОВАХ  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ..... 50

## CONTENTS

### PRACTICAL ASPECTS OF ECONOMIC SECURITY OF THE STATE

<b>Zoidze Diana, Gubarev Oleksandr</b> LABOR MIGRATION AS A POTENTIAL RISK FOR UKRAINIAN NATIONAL SECURITY .....	7
---	---

### THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION

<b>Bondarchuk Pavlo</b> SWOT-ANALYSIS OF CURRENT CHALLENGES AND THREATS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN NATIONAL SECURITY SPHERE USING A VALUE-BASED APPROACH .....	13
<b>Zavoritnya Halyna, Poreva Vira, Rozhak Lesya</b> NATIONAL RESILIENCE'S FORMATION EXPERIENCE OF WESTERN EUROPE.....	19

### FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS

<b>Kalashnikova Khrystyna, Diegtiar Oleg</b> IMPROVING THE QUALITY OF PUBLIC GOVERNANCE OF CITY POPULATION .....	31
<b>Buryk Zoryana, Podolyan Mykhailo</b> TRENDS OF INNOVATIVE RESTAURANT MANAGEMENT.....	35
<b>Hrabovenko Natalia</b> PROBLEMS OF QUALITY ASSURANCE OF HIGHER EDUCATION IN UKRAINE .....	40
<b>Marchenko Viktoriia, Uhodnikova Olena</b> MECHANISMS OF STATE GOVERNANCE OF THE REGION'S TOURIST BRAND.....	45
<b>Orlova Alla</b> CIVIL SOCIETY AS THE MAIN DRIVER SUSTAINABILITY OF COMMUNITIES IN CONDITIONS OF DECENTRALIZATION.....	50

УДК 331.556.4(477)

**Зоїдзе Діана Романівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування  
Національний фармацевтичний університет*

**Зоидзе Диана Романовна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и публичного администрирования  
Национальный фармацевтический университет*

**Zoidze Diana**

*PhD in Economics, Associate Professor  
National University of Pharmacy*

**Губарєв Олександр Олегович**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту культури та соціальних технологій  
Харківська державна академія культури*

**Губарев Александр Олегович**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента культуры и социальных технологий  
Харьковская государственная академия культуры*

**Gubarev Oleksandr**

*PhD in Economics, Associate Professor  
Kharkiv State Academy of Culture*

DOI: 10.25313/2617-572X-2021-2-7164

## ТРУДОВА МІГРАЦІЯ ЯК ПОТЕНЦІЙНИЙ РИЗИК ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

## ТРУДОВАЯ МИГРАЦИЯ КАК ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ РИСК ДЛЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ УКРАИНЫ

## LABOR MIGRATION AS A POTENTIAL RISK FOR UKRAINIAN NATIONAL SECURITY

**Анотація.** На сьогодні найбільш масовим і значущим для України міграційним потоком є трудова міграція громадян за кордон. Мета статті полягає у дослідженні трудової міграції наших громадян за кордон як потенційного ризику для національної безпеки країни. У результаті проведеного дослідження встановлено певні тенденції в міграційних процесах з України за такими критеріями: за місцем проживання, за статтю, за віком, за рівнем освіти, за характером працевлаштування. В якості основної причини міграції вказана різниця в рівнях заробітної плати. Визначено переваги та недоліки трудової міграції для економіки України. Серед переваг можна назвати такі: грошові перекази заробітчани, зменшення державних витрат на соціальні виплати, зниження рівня безробіття, підвищення рівня реальної заробітної плати. Головним недоліком є зменшення пропозиції робочої сили всередині країни. З'ясована сутність національної безпеки відповідно до чинного законодавства України. Запропоновано розглядати трудову міграцію як потенційний ризик для національної безпеки України. Розкрито останні зміни в сфері зайнятості. Виявлена зростаюча зацікавленість розвинутих країн у трудових мігрантах. Досліджено проєкт Уряду щодо економічної реінтеграції трудових мігрантів. Проаналізовано ставлення мігрантів до цього проєкту. Визначено найвірогідніші зміни найближчим часом у сфері трудової міграції громадян України за кордон. З'ясовано, що найкращим способом розв'язання наявної проблеми є проведення українською



владою системних та комплексних реформ з метою створення сприятливих умов для економічного зростання і соціального розвитку України в цілому. Створення проєктів реформування має стати метою подальших досліджень у цій сфері.

**Ключові слова:** трудова міграція, ризик, національна безпека.

**Анотація.** Самым массовым и значительным миграционным потоком для Украины сегодня является трудовая миграция граждан за границу. Целью статьи является исследование трудовой миграции наших граждан за границу как потенциального риска для национальной безопасности страны. В результате исследования выявлены определенные тенденции в миграционных процессах с территории Украины по следующим критериям: по месту жительства, по полу, по возрасту, по уровню образования, по роду занятости. Разница в заработной плате считается основной причиной миграции. Установлены преимущества и недостатки трудовой миграции для экономики Украины. Среди преимуществ: денежные переводы работников, сокращение государственных расходов на социальные выплаты, снижение уровня безработицы, повышение уровня реальной заработной платы. Главный недостаток – снижение предложения рабочей силы внутри страны. Определена сущность национальной безопасности в соответствии с действующим законодательством Украины. Предлагается рассматривать трудовую миграцию как потенциальный риск национальной безопасности Украины. Раскрываются последние изменения в сфере занятости. Анализируется растущий интерес развитых стран к трудовым мигрантам. Рассматривается правительственный проект по экономической реинтеграции трудовых мигрантов. Проанализировано отношение мигрантов к этому проекту. Раскрыты наиболее вероятные изменения в ближайшем будущем в сфере трудовой миграции украинских граждан за границу. Выявлено, что лучшим способом решения существующей проблемы является проведение украинскими властями системных и комплексных реформ с целью создания благоприятных условий для экономического роста и социального развития Украины в целом. Создание проектов реформирования должно стать целью дальнейших исследований в этой сфере.

**Ключевые слова:** трудовая миграция, риск, национальная безопасность.

**Summary.** The most massive and significant migration flow for Ukraine is labor migration of citizens abroad today. The article is aimed at researching the labor migration of our citizens abroad as a potential risk to the national security of the country. As a result of the researching, certain trends are established in migration processes from the territory of Ukraine according to the such criteria: by place of residence, by sex, by age, by level of education, by the nature of employment. Differences in wages are cited as the main reason for migration. The advantages and disadvantages of labor migration for the Ukrainian economy is identified. Among the advantages are: workers' remittances, a decrease in government spending on social benefits, a decrease in the unemployment rate, an increase in the level of real wages. The main drawback is the decrease in the supply of labor within the country. The essence of national security it is identified in accordance with the current legislation of Ukraine. It is proposed to consider labor migration as a potential risk to the national security of Ukraine. The latest changes in the sphere of employment is disclosed. The growing interest of developed countries in labor migrants is analyzed. The government's project on the economic reintegration of labor migrants are examined. The attitude of migrants to this project is analyzed. The most probable changes in the near future in the sphere of labor migration of Ukrainian citizens abroad is disclosed. It is identified that the best way to solution of the existing problem is the implementation of systemic and comprehensive reforms by the Ukrainian authorities in order to create favorable conditions for economic growth and social development of Ukraine in general. The creation of reform projects should be the aim of further research in this sphere.

**Key words:** labor migration, risk, national security.

**Постановка проблеми.** На сьогодні найбільш масовим і значущим для України міграційним потоком є трудова міграція громадян за кордон. До того ж Україна є одним із лідерів континенту за кількістю працездатного населення, що працює не на батьківщині. Проголошення незалежності та перехід національної економіки до ринкового устрою дали нашим співвітчизникам можливість обирати місце для працевлаштування за межами країни. В умовах кризи робота за кордоном стала для багатьох українців стратегією виживання та джерелом підвищення добробуту своїх родин. Однак для економічного розвитку країни вона може нести певну загрозу, чим спричиняє потенційний ризик для її національної безпеки в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання вивчення трудової міграції наших співвітчизників за кордон присвячена останнім часом велика

кількість наукових публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Слід відзначити деяких з них, чий науково-практичні розробки були використані під час роботи над цією статтею: О. Лашенко, Дж. Пеньковський, М. Люке, Д. Саха, Е. М. Лібанова, О. І. Пікулик, О. А. Малиновська.

Між тим, незважаючи на значну кількість публікацій з цієї проблематики, недостатньо уваги приділяється обґрунтуванню потенційного ризику, який становить трудова міграція для національної безпеки країни в цілому.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті стало дослідження трудової міграції наших громадян за кордон як потенційного ризику для національної безпеки країни. Особливо актуальним це стає зараз в умовах зростання ймовірності перетворення цієї загрози з потенційної на реальну.



**Виклад основного матеріалу.** За різними оцінками, за межами України сьогодні працюють близько 8 млн. українців (з урахуванням сезонних, тимчасових та нелегальних робітників), що становить майже третину всього працездатного населення країни [1].

Дослідження, які були проведені у 2017–2018 рр., виявили в міграційних процесах з України певні тенденції:

- кожні 3 з 4 українських мігрантів працювали в країнах ЄС. У 2017 р. найпопулярнішим напрямком для українських трудових мігрантів стала Польща (39%). Це можна пояснити динамічним зростанням польської економіки, великою кількістю вакансій, лібералізацією візового режиму (з 2017 р.) та законодавчими змінами, що сприяють працевлаштуванню українців. Так само слід зазначити, що Україна останнім часом стала основним джерелом трудових мігрантів в Європі. Згідно з даними Євростат, на кінець 2018 р. громадяни України мали найбільшу кількість дозволів на проживання для оплачуваної діяльності в країнах ЄС [2];
- основною причиною міграції була різниця в рівнях заробітної плати, на яку посилалися, згідно опитуванню, 84% українських трудових мігрантів. Незважаючи на поступове зростання, середньомісячна заробітна плата в Україні, яка становила 276 євро в 2018 р., все ще була менше чверті від середнього рівня зарплати в Польщі та Чехії. Це також дорівнювало менше половини середньомісячного заробітку українця, який працював за кордоном (640 євро) [2];
- за місцем проживання в структурі мігрантів переважали жителі сільської місцевості заходу України. Так, за даними 2017 р. вони становили 69% трудових мігрантів, хоча в цьому регіоні проживає лише 27% населення країни [3];
- за статтю серед трудових мігрантів з України переважали чоловіки: у 2017 р. вони становили 70% трудових мігрантів. У країнах працевлаштування єдиним великим винятком із цієї тенденції є Італія, де 71% трудових мігрантів становлять жінки [4; 5];
- за віком переважну більшість в структурі вітчизняних мігрантів становили молоді люди: 41% трудових мігрантів були молодші за 35 років порівняно з 34% у загальній чисельності населення. Ця тенденція найбільше проявилась у Польщі, де 47% українських трудових мігрантів молодші за 35 років [5; 6];
- за рівнем освіти серед мігрантів з України переважали особи з професійно-технічною освітою. Так, люди з професійною підготовкою становили 34% мігрантів (46% у Польщі) [5; 6];
- за характером працевлаштування (легальний або нелегальний) значна кількість українських мігрантів працювала за кордоном без належних офіційних дозволів, тобто за усною домовленістю.

Згідно з даними обстеження Держстату, у 2017 р. 17,9% виявлених мігрантів не мали жодного правового статусу за кордоном, 5,5% працювали, маючи лише туристичну візу, для 4,8% правовий статус залишився нез'ясованим [7].

Для української економіки процес трудової міграції в цілому має як переваги, так і недоліки. До його переваг можна віднести наступні:

- грошові перекази заробітчани: незважаючи на коронавірус та карантин, заробітчани надіслали на батьківщину більше грошей, ніж торік. Так, за повідомленням Національного банку України, за січень-грудень 2020 р. обсяг грошових переказів зріс на 1,7%, або 200 млн. дол., до 12,1 млрд. дол. порівняно з 2019 р. (11,9 млрд. дол.). До того ж, за показником переказів заробітчани, що становить понад 10% ВВП, Україна посідає друге місце в Європі. Для порівняння у лідера — сусідньої Молдови — перекази трудових мігрантів сягають 23% ВВП [8]. Попит, який створюється за рахунок грошових переказів, стимулює внутрішнє виробництво, що, у свою чергу, веде до збільшення доходів від податків на прибуток підприємств та фізичних осіб. Водночас зростаюче надходження грошових переказів має помітний і позитивний вплив на поточний рахунок України і є найважливішим елементом, що сприяє посиленню стійкості платіжного балансу країни [2];
  - зменшення державних витрат на соціальні виплати: заробітчани частково знімають з держави навантаження з утримання, соціального забезпечення своїх малозабезпечених громадян;
  - зниження рівня безробіття: українські мігранти зменшують чисельність безробітних всередині країни, а відповідно і тягар соціальних виплат з їх утримання;
  - підвищення рівня реальної заробітної плати: наявність трудових мігрантів стимулює зростання заробітної плати працівникам, які залишаються в Україні. Так, згідно з експертною оцінкою, зарплата в Україні між 2016 і 2018 рр. зростала в середньому на 13% на рік у реальному вираженні [2].
- Серед негативних наслідків трудової міграції для вітчизняної економіки можна назвати наступні:
- знижує імідж держави, коли її фінансове поповнення та утримання відбувається не за рахунок зростання інвестицій та розвитку промисловості, а завдяки грошовим переказам заробітчани;
  - ризикує викликати так звану «голландську хворобу». Це пов'язано з тим, що грошові перекази збільшують внутрішні доходи і, як наслідок, викликають високий попит на так звані «неторгові» товари і послуги (такі як житло, побутові послуги і т. ін.), що, в свою чергу, може призвести до підвищення курсу національної валюти, зростання реальної заробітної плати і зниження конкурентоспроможності виробників товарів і послуг в цілому як суб'єктів міжнародної торгівлі [3]. На

сьогодні, на щастя, в Україні мало ознак «голландської хвороби». Зокрема, грошові перекази залишаються в цілому стабільними по відношенню до ВВП, а питомі витрати на робочу силу, які виражені в іноземній валюті, все ще нижче рівня 2013 р. Однак подальше зростання надходжень від трудових мігрантів може погіршити ситуацію. Це треба враховувати;

- загрожує втратою навичок у мігрантів. Так, лише 27% українців, які працюють за кордоном, заявили в опитуванні Держстату, що вони працюють на роботах, які відповідають їхній кваліфікації: 30% працювали в іншій галузі; і 36% заявили, що працюють у сфері, яка не вимагає наявності жодної кваліфікації. Лише 9% працювали у професійно-технічних службах; 14% у торгівлі та послугах; 26% як працівники з інструментами; і 42% на дуже простих роботах. Це негативне явище призводить до втрати раніше набутих навичок та зменшення шансів мігрантів поліпшити своє економічне становище [2];
- зменшує пропозицію робочої сили на українському ринку праці та створює її дефіцит за окремими професіями, а отже, призводить до зниження потенційного обсягу виробництва в економіці країни. Так, нестача робочої сили відчувається у вітчизняному будівельному секторі, де працює майже 40% українських трудових мігрантів [2];
- негативно впливає на державні фінанси України: трудові мігранти не платять податків на працю, не роблять внесків на соціальне страхування, а їхня освіта вимагає державних витрат. Зрозуміло, що ці втрати врівноважуються збільшенням державних доходів через приплив грошових переказів. Між тим, згідно з оцінкою, якби всі українські мігранти, які працюють в ЄС, були працевлаштовані в Україні, то доходи Українського соціального фонду у 2017 р. були б більше на 7%, що еквівалентно 0,7% ВВП [2];
- викликає демографічне старіння, а отже, і збільшення навантаження на працююче населення. Це пов'язано з тим, що в структурі мігрантів переважають особи молодші за 35 років;
- посилює депопуляцію, темпи якої вже впродовж 25 років є найвищими в Європі [6].

Згідно з Законом України «Про національну безпеку», національна безпека України — захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз [9]. Під національними інтересами України в законі розуміються життєво важливі інтереси людини, суспільства і держави, реалізація яких забезпечує державний суверенітет України, її прогресивний демократичний розвиток, а також безпечні умови життєдіяльності і добробут її громадян.

Таким чином, виходячи із сутності процитованих визначень, перераховані недоліки трудової міграції,

а особливо їх можливе погіршення, можуть завдати не виправданого удару по національній безпеці країни, насамперед, через зростання дефіциту робочої сили всередині вітчизняної економіки. За прогнозами Світового банку, зробленими у 2019 р., якщо припустити, що рівень трудових мігрантів з України залишиться незмінним, то до 2035 р. прогнозується скорочення робочої сили у вітчизняній економіці більш ніж на 15% [2]. Цей невтішний прогноз є цілком виправданим ще й тому, що в Україні смертність продовжує перевищувати народжуваність, а трудова міграція здебільшого трансформується у еміграцію [6].

На разі життя висуває нові виклики до ринку праці. Так, пандемія та її наслідки змінили життя людей у всьому світі. І особливо сильно вона вплинула на ринок праці, де значного поширення отримала дистанційна форма зайнятості та відбулося суттєве скорочення робочих місць. Ставлення до трудової міграції теж зазнало певних змін. Зокрема, директор департаменту із зайнятості, трудових і соціальних відносин ОЕСР С. Скарпетта заявив, що саме пандемія зі своєю ізоляцією і обмеженнями показала як сильно ми потребуємо «в інших». Однак небезпека полягає в тому, що пандемія може і зруйнувати ті успіхи, які були досягнуті в області міграції та інтеграції. Тому, вважає експерт ОЕСР, щоб не допустити цього, уряди країн-членів організації повинні розглядати вкладення в інтеграцію як довгострокові інвестиції [10].

При цьому заступник голови Програми розвитку ООН Асака Окаї наголошує, що здорові економіки і суспільства залежать від людської мобільності, а зусилля по відновленню після COVID-19 повинні враховувати потенціал мігрантів [11]. Це свідчить про зростаючу зацікавленість країн Заходу в трудових мігрантах.

У висвітленні цього питання варто звернути увагу на той факт, що тенденція до пом'якшення умов залучення іноземних трудових мігрантів з боку країн Заходу почала простежуватися ще напередодні пандемії, зокрема в якості підтвердження цих слів можна навести спрощену процедуру імміграції до ФРН кваліфікованих працівників з-поза меж ЄС, якою за рік дії програми скористалися 34 українці [12]. На заваді цьому процесу стала саме пандемія.

Таким чином, Україна має власноруч створити умови для повернення своїх громадян на батьківщину. В уряді пропонують надавати безвідсотковий кредит розміром 150 тис. грн на відкриття власної справи громадянам, які працювали за кордоном та повернулися в Україну. На думку авторів, реалізація проекту стимулюватиме повернення в Україну трудових мігрантів та утримання їх від повторної еміграції, також заохочуватиме їх інвестувати зароблені кошти [13; 14]. Фінансувати цю програму планують за рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття.

Поки що цей захід на стадії проекту, між тим надалі його пропонують затвердити як закон. Втім, самі трудові мігранти стримано оцінюють ефект від його впровадження, називаючи серед перешкод наступне: відсутність підприємницького досвіду змушує заробітчани уникати кредитів та пов'язаних із цим ризиків; розмір кредиту замалий для відкриття власного бізнесу; відсутність соціального захисту з боку держави; бюджет проекту в змозі охопити лише незначну частину українських мігрантів.

Отже, потенційні мігранти приймають рішення про від'їзд, виходячи з порівняння своїх умов життя і перспектив на батьківщині з тими, що пропонуються за її межами. Незважаючи на те, що заробітна плата в Україні зростає в реальному вираженні, різниця в зарплатах за основними напрямками трудової міграції в ЄС настільки значна, що вона, ймовірно, за прогнозами експертів, продовжить мотивувати людей працювати та заробляти за кордоном [2]. До того ж, існування великої та зростаючої української діаспори має тенденцію заохочувати міграцію інших членів родини та друзів, забезпечуючи при цьому інформаційну та матеріально-технічну підтримку в країнах призначення (так званий «ефект мережі»). Цей фактор притягання може посилитися в найближчі роки, а діаспора може продовжити

розширюватися. У той же час країни призначення для частини емігрантів можуть змінитися, особливо через поступове відкриття німецького ринку праці для українських працівників.

Тому найкращим способом вирішення можливих проблем, що пов'язані з триваючою трудовою міграцією, є проведення українською владою системних та комплексних реформ з метою створення сприятливих умов для економічного зростання і соціального розвитку України в цілому. Саме наявність системних зрушень, за свідченням Дж. Пеньковського, дозволила посилити позитивний ефект від впливу трудової міграції на вітчизняну економіку [2].

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Таким чином, враховуючи наявні світові тенденції, трудова міграція громадян України є потенційним ризиком для вітчизняної економіки зокрема та національної безпеки країни в цілому, а тому вимагає невідкладних антикризових заходів з боку держави у цій сфері. Йдеться, насамперед, про розробку та впровадження системних реформ, які б не тільки дозволили економічно реінтегрувати трудових мігрантів, а й забезпечили б Україні збалансований обмін зайнятими на світовому ринку праці надалі. Це має стати метою подальших досліджень у цій сфері.

#### Література

1. Лашенко О. Трудова міграція: порятунок чи сором України? URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/trudovamigratsiya/30937742.html> (дата звернення: 28.04.2021 р.)
2. Pieńkowski J. The Impact of Labour Migration on the Ukrainian Economy. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. 34 p. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/dp123\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/dp123_en.pdf) (дата звернення: 27.04.2021 р.)
3. Lücke M., Saha D. Labour migration from Ukraine: Changing destinations, growing macroeconomic impact. Berlin/Kyiv, December 2019. 35 p. URL: [https://www.german-economic-team.com/ukraine/wp-content/uploads/sites/7/GET\\_UKR\\_PS\\_02\\_2019\\_en.pdf](https://www.german-economic-team.com/ukraine/wp-content/uploads/sites/7/GET_UKR_PS_02_2019_en.pdf) (дата звернення: 27.04.2021 р.)
4. Міграція в Україні: цифри і факти, 2019. IOM Ukraine. URL: [https://iom.org.ua/sites/default/files/iom-ukraine\\_facts-ukr\\_2019.pdf](https://iom.org.ua/sites/default/files/iom-ukraine_facts-ukr_2019.pdf) (дата звернення: 27.04.2021 р.)
5. Кінця-краю не видно: трудова міграція з України може сповільнитися, проте, швидше за все триватиме. URL: <https://voxukraine.org/uk/kintsya-kraju-ne-vidno-trudova-migratsiya-z-ukrayini-mozhe-spovilnitsiya-prote-shvidshe-za-vse-trivatime/> (дата звернення: 27.04.2021 р.)
6. Лібанова Е. М. Зовнішні трудові міграції українців: масштаби, причини, наслідки // Демографія та соціальна політика. 2018. № 2(33). С. 10–26. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=dse\\_2018\\_2\\_3](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=dse_2018_2_3) (дата звернення: 27.04.2021 р.)
7. Пікулик О.І. Причини, особливості та наслідки трудової міграції в Україні // Економіка та суспільство. 2020. № 21. С. 16–20. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/24> (дата звернення: 27.04.2021 р.)
8. До України в 2020 році надійшов рекордний обсяг грошових переказів. URL: <https://www.dw.com/uk> (дата звернення: 27.04.2021 р.)
9. Закон України «Про національну безпеку України» № 2469-VIII від 21 червня 2018 р. (Із змінами, внесені згідно із Законами № 522-IX від 04.03.2020, ВВР, 2020, № 34, ст. 241 № 808-IX від 17.07.2020 № 912-IX від 17.09.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 27.04.2021 р.)
10. Как пандемия повлияла на миграцию и мигрантов: неутешительный доклад ОЭСР. URL: <https://www.dw.com/ru/kak-pandemija-povlijala-na-migraciju-i-migrantov-doklad-ojesr/a-55318321> (дата звернення: 27.04.2021 р.)



11. Миграция — одно из условий восстановления экономики после кризиса. URL: <https://news.un.org/ru/story/2020/10/1388792> (дата звернення: 27.04.2021 р.)
12. Імміграція кваліфікованих кадрів до ФРН: за рік програмою скористались 34 українці. URL: <https://www.dw.com/uk/immihratsiia-kvalifikovanykh-kadriv-do-frn-za-rik-prohramoiu-skorystalys-34-ukraintsi/a-56728634> (дата звернення: 27.04.2021 р.)
13. Чи вдасться повернути трудових мігрантів до України позиками? URL: <https://www.dw.com/uk/chy-vdastsia-povernuty-trudovykh-mihrantiv-do-ukrainy-pozykamy/a-56545708> (дата звернення: 27.04.2021 р.)
14. Малиновська О. А. Щодо удосконалення механізму запровадження допомоги для економічної реінтеграції трудових мігрантів / О. А. Малиновська // Національний інститут стратегічних досліджень. Аналітична записка. 06.04.2021. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/socialna-politika/schodo-udoskonalennya-mekhanizmu-zaprovadzhennya-dopomogi-dlya> (дата звернення: 27.04.2021 р.)

#### References

1. Lashchenko O. Trudova mihratsiia: poriatunok chy sorom Ukrainy? URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/trudova-migratsiya/30937742.html> (data zvernennia: 28.04.2021 r.)
2. Piękowski J. The Impact of Labour Migration on the Ukrainian Economy. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. 34 p. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/dp123\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/dp123_en.pdf) (data zvernennia: 28.04.2021 r.)
3. Lücke M., Saha D. Labour migration from Ukraine: Changing destinations, growing macroeconomic impact. Berlin/Kyiv, December 2019. 35 p. URL: [https://www.german-economic-team.com/ukraine/wp-content/uploads/sites/7/GET\\_UKR\\_PS\\_02\\_2019\\_en.pdf](https://www.german-economic-team.com/ukraine/wp-content/uploads/sites/7/GET_UKR_PS_02_2019_en.pdf) (data zvernennia: 28.04.2021 r.)
4. Mihratsiia v Ukraini: tsyfry i fakty, 2019. IOM Ukraine. URL: [https://iom.org.ua/sites/default/files/iom-ukraine\\_facts-ukr\\_2019.pdf](https://iom.org.ua/sites/default/files/iom-ukraine_facts-ukr_2019.pdf) (data zvernennia: 27.04.2021 r.)
5. Kintsia-kraiu ne vydno: trudova mihratsiia z Ukrainy mozhe spovilnytysia, prote, shvydshe za vse tryvatyme. URL: <https://voxukraine.org/uk/kintsya-krayu-ne-vidno-trudova-migratsiya-z-ukrayini-mozhe-spovilnitisya-prote-shvidshe-za-vse-trivatyme/> (data zvernennia: 28.04.2021 r.)
6. Libanova E. M. Zovnishni trudovi mihratsii ukraintsiiv: masshtaby, prychny, naslidky // Demohrafiia ta sotsialna polityka. 2018. № 2(33). S. 10–26. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=dse\\_2018\\_2\\_3](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=dse_2018_2_3) (data zvernennia: 28.04.2021 r.)
7. Libanova E. M. Zovnishni trudovi mihratsii ukraintsiiv: masshtaby, prychny, naslidky // Demohrafiia ta sotsialna polityka. 2020. № 21. S. 16–20. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/24> (data zvernennia: 28.04.2021 r.)
8. Do Ukrainy v 2020 rotsi nadiishov rekordnyi obsiah hroshovykh perekaziv. URL: <https://www.dw.com/uk> (data zvernennia: 28.04.2021 r.)
9. Zakon Ukrainy «Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy» № 2469-VIII vid 21 chervnia 2018 r. (Iz zminamy, vneseny my zghidno iz Zakonomy № 522-IX vid 04.03.2020, BBP, 2020, № 34, ст. 241 № 808-IX від 17.07.2020 № 912-IX від 17.09.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (data zvernennia: 28.04.2021 r.)
10. Kak pandemiya povliyala na migratsiyu i migrantov: neuteshitelnyiy doklad OESR. URL: <https://www.dw.com/ru/kak-pandemiya-povliyala-na-migratsiyu-i-migrantov-doklad-ojesr/a-55318321> (data zvernennia: 28.04.2021 r.)
11. Migratsiya — одно из условий восстановления экономики после кризиса. URL: <https://news.un.org/ru/story/2020/10/1388792> (data zvernennia: 28.04.2021 r.)
12. Immihratsiia kvalifikovanykh kadriv do FRN: za rik prohramoiu skorystalys 34 ukraintsi. URL: <https://www.dw.com/uk/immihratsiia-kvalifikovanykh-kadriv-do-frn-za-rik-prohramoiu-skorystalys-34-ukraintsi/a-56728634> (data zvernennia: 28.04.2021 r.)
13. Chy vdastsia povernuty trudovykh mihrantiv do Ukrainy pozykamy? URL: <https://www.dw.com/uk/chy-vdastsia-povernuty-trudovykh-mihrantiv-do-ukrainy-pozykamy/a-56545708> (data zvernennia: 28.04.2021 r.)
14. Malynovska O. A. Shchodo udoskonalennia mekhanizmu zaprovadzhennia dopomohy dlia ekonomichnoi reintehratsii trudovykh mihrantiv / O. A. Malynovska // Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Analitychna zapyska. 06.04.2021. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/socialna-politika/schodo-udoskonalennya-mekhanizmu-zaprovadzhennya-dopomogi-dlya> (data zvernennia: 28.04.2021 r.)

Стаття надійшла до редакції 29.04.2021

УДК 351.74: 351.863.1

**Бондарчук Павло Сергійович**

*аспірант кафедри глобалістики, євроінтеграції  
та управління національною безпекою*

*Національної академії державного управління при Президентові України*

**Бондарчук Павел Сергеевич**

*аспірант кафедры глобалистики, евроинтеграции  
и управления национальной безопасностью*

*Национальной академии государственного управления при Президенте Украины*

**Bondarchuk Pavlo**

*Postgraduate Student of Globalistics, European Integration and  
National Security Management of the*

*National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

ORCID: 0000-0003-3838-3644

DOI: 10.25313/2617-572X-2021-2-7060

## SWOT-АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦІННІСНОГО ПІДХОДУ

## SWOT-АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ И УГРОЗ ПУБЛИЧНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ В СФЕРЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЦЕННОСТНОГО ПОДХОДА

## SWOT-ANALYSIS OF CURRENT CHALLENGES AND THREATS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN NATIONAL SECURITY SPHERE USING A VALUE-BASED APPROACH

**Анотація.** У статті йдеться про застосування SWOT-аналізу щодо викликів і загроз, які виникають та впливають на процес публічного адміністрування у сфері національної безпеки України з використанням ціннісного підходу, актуальності та ефективності такого інструменту дослідження для отримання глибоких та валідних результатів. Також розглянуто особливості ціннісного підходу для виокремлення значущих та впливових факторів, параметрів, індикаторів серед низки інших, що суттєво впливають на публічне адміністрування у сфері національної безпеки країни, а також можливість досягнення надійних та об'єктивних результатів.

**Ключові слова:** публічне адміністрування, національна безпека, ціннісний підхід, SWOT-аналіз, цінності, виклики та загрози.

**Аннотация.** В статье рассматривается использование SWOT-анализа применительно к вызовам и угрозам, которые возникают и влияют на процесс публичного администрирования в сфере национальной безопасности Украины, используя ценностный подход, актуальность и эффективность такого инструмента исследования, для получения глубоких и валидных результатов. Также рассматриваются особенности ценностного подхода для выделения значимых и влиятельных факторов, параметров, индикаторов среди многих других, которые существенным образом влияют на публичное администрирование в сфере национальной безопасности Украины, а также возможность достижения надежных и объективных результатов.

**Ключевые слова:** публичное администрирование, национальная безопасность, ценностный подход, SWOT-анализ, ценности, вызовы и угрозы.

**Summary.** The article deals with the application of SWOT-analysis of challenges and threats that arise and affect the process of public administration in the field of national security of Ukraine using the value approach, relevance and effectiveness of such a research tool to obtain profound and valid results. The peculiarities of the value approach to identify significant and influential factors, parameters, indicators among a number of others that significantly affect the public administration in the field of national security, as well as the ability to achieve reliable and objective results.

**Key words:** public administration, national security, value approach, SWOT-analysis, values, challenges and threats.

**П**остановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Однією з основних умов на шляху до модернізації системи національної безпеки будь-якої країни є проведення фундаментальних, глибоких та змістовних науково-прикладних досліджень, які б повною мірою забезпечили надання необхідної та релевантної запитам інформації для прийняття ефективних стратегічних рішень у цій сфері. Основною вимогою, яка висувається до створення та функціонування системи національної безпеки, в тому числі й в українській державі, є захист інтересів громадян, суспільства та держави в цілому. І, відповідно до норм Основного Закону України, основним змістом діяльності держави є забезпечення прав та свобод людини, забезпечення належного рівня її соціальних, політичних, економічних, майнових, духовних прав і можливостей їх волевиявлення у безпековому просторі країни [1]. Отже, такі чинники достатньою мірою обґрунтовують значущість та актуалізацію дихотомії — щодо пошуку і отримання належної інформації і, на основі цього, прийняття і реалізацію рішень, що базуються на цій інформації. У цьому випадку якість таких рішень буде зумовлена якістю обробки інформації, яка покладена в основу цих рішень, а також якістю відповідного наукового та дослідницького інструментарію, за допомогою якого було проведено опрацювання необхідної інформації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблема визначення якісних та прогресивних інструментів для проведення досліджень у сфері публічного адміністрування у сфері національної безпеки України, у тому числі й можливостей SWOT-аналізу, була предметом дослідження таких науковців як Бобров Є. А. та Діак І. В. [2,3] щодо питань енергетичної безпеки, Малицького Б. А., Омеляненко В. А. щодо сфери стратегічної інноваційної безпеки [4,5], Чупрія Л. В. Качинського А. Б., Здіорука С. І. щодо сфери соціально-гуманітарної безпеки [6–8] Антонова В. А., Чувакова О. А. [9,10] щодо конституційно-правових аспектів національної безпеки. Однак питання вивчення питань застосування аналітичних методів дослідження сфери національної безпеки з використанням ціннісного підходу висвітлено значною мірою недостатньо, і потреба досліджень, використовуючи ціннісний підхід, достатньо актуальна та набуває суттєвого значення, особливо зараз, коли відбуваються зміни ціннісних парадигм посткапіталістичного та постіндустріального розвитку світу, активного загострення набувають протиріччя між державами — флагманами економічного розвитку, а країни світової периферії все складніше та важче знаходять можливості до хоча б оптимальної

інтеграції у глобалізований простір споріднених за цивілізаційним розвитком країн світу.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї статті є здійснення за принципами SWOT-аналізу дослідження безпекового стану України з огляду на впливи сучасних викликів і загроз, що постають перед країною у відповідних напрямках її життєдіяльності, а також можливостей і загроз, що будуть актуальними на найближчому відрізку політичного сьогодення з використанням ціннісного підходу; визначити його ефективність для проведення досліджень у сфері національної безпеки, зокрема публічного адміністрування у цій царині в Україні, а відтак — обґрунтувати доцільність його застосування при підготовці та прийнятті відповідних рішень з публічного адміністрування у системі національної безпеки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Серед інструментів, які покликані забезпечити збір, отримання, обробку та належне оформлення інформації для прийняття необхідних рішень, належне місце займає SWOT-аналіз, розроблений на базі європейських наукових шкіл, і названий так за першими літерами термінів, що характеризують суть його застосування, групування та систематизації. Це сильні (Strengths), слабкі (Weaknesses) сторони досліджуваного предмету, явища, феномену, а також його реальні та потенціальні можливості (Opportunities) і загрози (Threats), які виникають, або можуть виникнути в майбутньому стосовно нього, у ньому або через нього. До числа переваг, які властиві цьому науковому інструменту пізнання, можливо віднести доступність, оперативність, практичність у застосуванні, універсальність використання при необхідності отримати та опрацювати первинні дані для більш ретельних та ґрунтовних досліджень, спрощений порядок його проведення, зрозумілість та доступність. Але, разом з тим, як і будь-якій іншій інструментарій, він має і окремі недоліки, зокрема може бути тенденційним та недостатньо об'єктивним через вплив суб'єктів цього аналізу, а також через домінування інформації якісного характеру, на протипагу кількісним параметрам, зокрема цифровим показникам та статистичним даним.

Оскільки, як вже було зазначено, основним пріоритетом діяльності держави, її органів, інституцій та установ є забезпечення дотримання та реалізація прав і свобод громадян, а відтак і системи національної безпеки, з ухилом саме у безпековий простір, тому найефективнішим прийомом, який доцільно застосовувати до здійснення SWOT-аналізу викликів і загроз національній безпеці України — це використання ціннісно-орієнтованого підходу, в основі якого має покладатися цінність тих елементів життєдіяльності людини, суспільства, держави, які



набувають найвищої ваги у той чи інший момент існування держави.

Відповідно до досліджуваної А. Маслоу ієрархії потреб останнім було запропоновано графічне їх визначення у формі піраміди. Після виходу його праці у 1943 році «Теорія мотивації людини» [11] ця «Піраміда Маслоу» стала своєрідним шаблоном у сферах вивчення потреб, мотивацій, прагнень людини. Цінність же, за загальним визначенням, це будь-яке матеріальне або ідеальне явище, яке має значення для людини чи суспільства, заради чого вона діє, витрачає свій час та інші власні ресурси (сили, кошти, здоров'я), які, як правило, становлять сенс її життя. Потреби ж людини, як правило, становлять ядро цінностей, основу, на яку потім нашаровуються відповідні цінності у залежності від рівня задоволення цих потреб. Відсутність можливостей задоволення відповідних потреб суттєвим чином впливає на актуальність сприйняття навколишнього середовища, породжуючи психологічну фрустрацію і значні негативні наслідки як для самої особи, так і для її оточення, а в умовах того, що такі негативи можливі для окремих прошарків населення — вони можуть спричиняти і зміни ціннісних орієнтацій суспільства.

Повертаючись до Піраміди Маслоу без заперечень можна констатувати, що цінності вищого, духовного спрямування становлять пріоритет лише тоді, коли задоволені потреби нижчого порядку: фізіологічні (харчування, відпочинок, сексуальні), безпекові (здоров'я, можливість створити сім'ю, народити і виховати дітей, забезпечити матеріальне існування, мати особисту власність). Таким чином, потреби нижчого порядку є базисними потребами особистості. До вищих потреб, які, як правило, і вважаються основними цінностями розвинутого суспільства, відносять душевні потреби (дружба, романтичні стосунки, душевний комфорт), потреби честі та гідності та потреби саме духовного порядку — самореалізації, етики, творчості, духовних чеснот тощо. Слід зазначити, що така градація, все ж таки має відносний характер, оскільки цінності вищого порядку можуть задовольнятися і при обмеженому задоволенні нижчих, прикладом чого може вважатися релігійність та творчість у рабовласницькому світі, канони поваги та військової гідності у період середньовіччя, кодекс бусідо та інші. Однак, все ж таки, якщо базисні потреби населення задоволені найменшою мірою, то про подібне суспільство не можна говорити як про високорозвинене та зріле.

Україна, як і більшість країн пострадянського простору, проголосивши з часу визнання незалежності держави курс на побудову незалежної суверенної та правової держави, великою мірою змогла забезпечити злам парадигми патерналістської структури суспільства, та забезпечити демократичні можливості реалізації прав і свобод громадян у економічній, соціальній, політичній, культурно-

духовній та і сферах життєдіяльності, надавши можливості для власної самореалізації громадян. Однак, разом з цим, через брак політичного досвіду, своєрідний ментальний інфантилізм, громадянську незрілість більшості населення, у багатьох випадках деструктивні впливи серйозних гравців на світовій політичній арені, слабкість суспільних інститутів, які б могли об'єднати окремі прошарки та верстви суспільства — багато необхідних та актуальних реформ, зокрема, забезпечення економічної стабільності, дієвої реформи судової гілки влади, забезпечення справедливого та законного перерозподілу державної власності, створення нових прозорих, демократичних та рівних правил взаємної відповідальності громадян та влади, створення чітких та реально дієвих механізмів забезпечення прав та свобод громадян України досягти не вдалося. Саме це через деякий час призвело до значних втрат у сферах економічної незалежності, політичного суверенітету, безконтрольного витрачання власних державних ресурсів та залучених від міжнародних фінансових інституцій кредитних коштів, галопуючого зростання корупційних схем з відчуження державного та комунального майна України, фактичної відсутності кримінальної відповідальності за передусім посадові злочини, що бумерангом вдарило по авторитету вищої державної влади та владних інституцій.

Подібні негативні виклики та загрози національній безпеці України, її державному суверенітету, наслідком яких стали події з незаконної анексії території Автономної республіки Крим, сепаратистське протистояння та військові дії на території Донецької та Луганської областей вкотре змушують розробляти відповідні заходи протидії подібним явищам суспільної безпеки та будь-якими можливими засобами забезпечувати захист інтересів країни.

У розвиток розробленої матриці SWOT-аналізу безпекового середовища держави, що сформульовано дослідниками Тосько Р. Р. та Новіковою А. В. [12] у 2016 році, вважаємо можливим запропонувати розширений SWOT-аналіз сучасних викликів і загроз публічного адміністрування у сфері національної безпеки з використанням ціннісного підходу.

До числа основних загроз (Threats) віднесемо такі чинники:

1. Фактичну втрату демократичних цінностей у державі.
2. Порушення територіальної цілісності.
3. Військову присутність Російської Федерації у Криму та на Сході України.
4. Ведення РФ «гібридної» війни проти України.
5. Відсутність надійних зовнішніх гарантій безпеки для України
6. Прояви корупції, які досягли критичного рівня на поточному моменті розвитку суспільства.
7. Неefективну систему публічного адміністрування та державного управління у сфері національної безпеки України.

8. Пандемію COVID-19.

9. Відсутність спадкоємності політичного вектору публічного адміністрування у сфері національної безпеки.

До числа можливостей (Opportunities) віднесемо наступні чинники:

1. Сталий економічний розвиток як запоруку успіху зміцнення національної безпеки.

2. Зміцнення Української демократичної держави.

3. Створення ефективного сектору безпеки й оборони.

4. Підвищення обороноздатності держави.

5. Відновлення територіальної цілісності держави.

6. Інтеграцію України до ЄС.

7. Формування ефективної системи міжнародних гарантій національної безпеки у сфері державної безпеки.

8. Формування ефективної системи стратегічного партнерства з демократичними країнами та міжнародними організаціями.

9. Подолання корупції.

10. Культивування цінностей демократичного світу і національної безпеки України в українському суспільстві і світі.

До числа слабких сторін (Weakness) можливо віднести наступні:

1. Сповідування цінностей «руського міра» частиною населення України.

2. Сепаратизм.

3. Енергетичну залежність від РФ.

4. Етнічні конфлікти у Криму та на Закарпатті.

5. Міжконфесійні конфлікти.

6. Русифіковану мовно-культурну сферу.

7. Військові дії на Сході України і спричинену ними гуманітарну катастрофу.

8. Недостатній контроль за дотриманням законодавства у сфері національної безпеки.

У якості сильних сторін (Strengths) публічного адміністрування у сфері національної безпеки України визначимо наступне:

1. Розділення європейських цінностей і впевнений рух української держави у цьому напрямі.

2. Окремі рішення та дії органів влади щодо подолання корупції.

3. Проведення судової реформи як ключового елементу становлення правової держави.

4. Децентралізацію влади, розвиток місцевого самоврядування, успіх територіальної реформи.

5. Відновлення довіри громадян до представницької демократії.

6. Створення європейської комунікативної моделі «влада-громадяни».

7. Підтримку України з боку провідних демократичних держав та ЄС.

У руслі удосконалення SWOT-аналізу публічного адміністрування у сфері національної безпеки України запропонуємо його декомпозицію принагідно до сфер застосування, що розширить і поглибить відповідний аналіз і дасть змогу, на основі його опрацювання, більш точно і широко визначити або уточнити напрями вдосконалення публічного адміністрування у зазначеній сфері.

Основні результати проведеного дослідження щодо аналізу сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз зазначеного об'єкту дослідження у ракурсі ціннісного підходу наведені на рис. 1.

Розглядаючи декомпозицію загального державно-безпекового стану публічного адміністрування, запропонуємо її диференціацію за окремими напрямками, та сферами діяльності, що мають бути досліджені за допомогою SWOT-аналізу:

1. SWOT-аналіз загальнодержавного безпекового стану країни.

2. SWOT-аналіз безпекового стану у сфері економіки:

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– розділення європейських цінностей і впевнений рух України у цьому напрямі;</li> <li>– відновлення довіри громадян до представницької демократії;</li> <li>– підтримка України з боку провідних демократичних держав та ЄС.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сповідування цінностей «руського міра» частиною населення України;</li> <li>– військові дії на Сході України і спричинена ними гуманітарна катастрофа;</li> <li>– недостатній контроль над дотриманням законодавства у сфері національної безпеки</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– сталий економічний розвиток як запорука успіху зміцнення національної безпеки;</li> <li>– відновлення територіальної цілісності держави;</li> <li>– культивування цінностей демократичного світу і національної безпеки України в українському суспільстві і світі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– втрата демократичних цінностей в державі;</li> <li>– ведення Російською Федерацією «гібридної» війни проти України;</li> <li>– пандемія COVID-19;</li> <li>– корупція;</li> <li>– відсутність спадкоємності політичного вектору публічного адміністрування у сфері національної безпеки.</li> </ul>

Рис. 1. Основні результати SWOT-аналізу публічного адміністрування у сфері національної безпеки у ракурсі ціннісного підходу

2.1. SWOT-аналіз безпекового стану паливно-енергетичного сектору економіки;

2.2. SWOT-аналіз безпекового стану промислового сектору економіки;

2.3. SWOT-аналіз безпекового стану аграрного сектору економіки.

3. SWOT-аналіз безпекового стану фінансово-бюджетної сфери України:

3.1. SWOT-аналіз безпекового стану бюджетної сфери України;

3.2. SWOT-аналіз безпекового стану грошово-кредитної та банківської сфери України.

4. SWOT-аналіз безпекового стану медичної сфери України, зокрема, в умовах пандемії.

5. SWOT-аналіз безпекового стану житлово-комунальної сфери України.

6. SWOT-аналіз безпекового стану сфери освіти та науки України.

7. SWOT-аналіз безпекового стану сфери військово-оборонної сфери України враховуючи військово-промисловий комплекс.

8. SWOT-аналіз безпекового стану екологічної та природоохоронної сфери України.

9. SWOT-аналіз безпекового стану гуманітарної сфери України.

10. SWOT-аналіз безпекового стану інформаційно-комунікаційної сфери України.

Проведення зазначених розгалужень SWOT-аналізу дозволить сформулювати базу висновків для формулювання цілісної різновекторної стратегії формування ґрунтовних засад публічного адміністрування у сфері національної безпеки України і його сталого розвитку.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Стратегія розвитку публічного адміністрування у галузі національної безпеки України потребує подальшого вдосконалення. Таке вдосконалення має ґрунтуватися на науковому аналізі і синтезі. Один з поширених і доцільних методів, що можна застосувати в межах подібного дослідження — SWOT-аналіз. В цій статті проведено SWOT-аналіз публічного адміністрування у сфері національної безпеки України, визначені його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Крім того, запропоновано підхід до декомпозиції SWOT-аналізу на доцільні сфери публічного адміністрування та життєдіяльності держави. В межах побудови запропонованої детально визначеної за сферами діяльності матриці можливо забезпечити більш глибокий та продуктивний аналіз «активів та пасивів» держави саме у сфері національної безпеки, який би врахував додаткове різноманіття чинників та параметрів, які б можна було розподілити за відповідними критеріями «чотирикутника» класичного SWOT-аналізу. Це дозволить побудувати ефективну, цілісну різновекторну стратегію формування ґрунтовних засад публічного адміністрування у сфері національної безпеки України і його сталого розвитку. Подальші дослідження можуть бути присвячені реалізації запропонованих розгалужень SWOT-аналізу, формулюванню на основі нього аналітичних висновків і формуванню пропозицій щодо уточнення напрямів удосконалення засад публічного адміністрування у зазначеній сфері.

#### Література

1. Конституція України [Електронний ресурс] / Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#n4430>.
2. Бобров Є. А. Енергетична безпека держави / Є. А. Бобров. К.: Університет економіки та права, ВНЗ «КРОК», 2013. 306 с.
3. Діак І. В. Енергетична безпека України / І. В. Діак. К., 2001. 172 с.
4. Малицкий Б. А. Наука, технологии, инновации и национальная безопасность: теоретические и прикладные аспекты / Б. А. Малицкий. Макаров: КЖТ «София», 2014. 58 с.
5. Омеляненко В. А. Аналітико-стратегічні аспекти системної стійкості інноваційної системи / В. А. Омеляненко, О. М. Красна // Причорноморські економічні студії. Вип. 32. 2018. С. 61–65.
6. Чупрій Л. Політика національної безпеки Української держави в гуманітарній сфері: концептуально-інституційний аналіз / Л. Чупрій. К.: ФОП Кожуховський І. І. 2015. 508 с.
7. Качинський А. Б. Екологічна безпека України: системний аналіз перспектив покращення: монографія / А. Б. Качинський. К.: НІСД, 2009. 912 с.
8. Виклики та загрози гуманітарній безпеці Української Держави: зб. наук.-експерт. мат-лів / за заг. ред. С. І. Здіорука. К.: НІСД, 2015. 104 с. (Серія «Гуманітарний розвиток», вип. 4).
9. Антонов В. О. Конституційно-правові засади національної безпеки України: монографія / В. О. Антонов; наук. ред. Ю. С. Шемшученко. Київ: ТАЛКОМ, 2017. 576 с.
10. Чуваков О. А. Національна і державна безпека: співвідношення поняття / О. А. Чуваков // Правова держава. 2012. № 5. С. 193–196.
11. Дем'янчук О. П. Піраміда Маслоу як методологія пояснення політичної участі / О. П. Дем'янчук // Наукові записки НаУКМА. Том 134. Політичні науки. С. 12–16.

12. Тосько Р. Р. Застосування методики SWOT-аналізу для формування стратегії зміцнення національної безпеки в сфері державної безпеки / Р. Р. Тосько, А. В. Новікова // Молодий вчений. 2016. № 4. С. 337–340.

#### References

1. Constitution of Ukraine [Konstytutsiya Ukrayiny]. Official web portal of the Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#n4430>.
2. Bobrov E. A. (2013) Energy security of the state [Enerhetychna bezpeka derzhavy]. K. Universytet ekonomiky ta prava, VNZ «KROK», 306 p.
3. Diyak I. V. (2001) Energy security of Ukraine [Enerhetychna bezpeka Ukrayiny]. Kyiv, 172 p.
4. Malitskiy B. A. (2014) Science, technology, innovation and national security: theoretical and applied aspects [Nauka, tekhnologii, innovatsii i natsional'naya bezopasnost': teoreticheskie i prikladnye aspekty]. Makarov: KZHT «Sofi-ya», 58 p.
5. Omelyanenko V. A. (2018) Analytical and strategic aspects of system stability of the innovation system [Analitiko-stratehichni aspekty systemnoyi stiykosti innovatsiynoyi systemy]. Prychornomors'ki ekonomichni studiyi. Vyp. 32. P. 61–65.
6. Chupriy L. (2015) The policy of national security of the Ukrainian state in the humanitarian sphere: conceptual and institutional analysis [Polityka natsional'noyi bezpeky Ukrayins'koyi derzhavy v humanitarniy sferi: kontseptual'no-institutsiynnyy analiz]. K.: FOP Kozhukhovs'ky I.I., 508 p.
7. Kaczynski A. B. (2009) Ecological safety of Ukraine: system analysis of prospects of improvement: monograph [Ekolohichna bezpeka Ukrayiny: systemnyy analiz perspektiv pokrashchennya: monohrafiya]. K.: NISD, 912 p.
8. Challenges and threats to the humanitarian security of the Ukrainian State: Collection of scientific and expert materials (2015) [Vykyly ta zahrozy humanitarniy bezpetsi Ukrayins'koyi Derzhavy: Zbirnyk naukovo-ekspertnykh materialiv]. K.: NISD, 104 p.
9. Antonov V. O. (2017) Constitutional and legal principles of national security of Ukraine: monograph [Konstytutsiynno-pravovi zasady natsional'noyi bezpeky Ukrayiny: monohrafiya]. Kyiv: TALKOM, 576 p.
10. Chuvakov O. A. (2012) National and state security: the relationship of the concept [Natsional'na i derzhavna bezpeka: spivvidnoshennya ponyattya]. Pravova derzhava, № 5, P. 193–196.
11. Demyanchuk O. P. Maslow's Pyramid as a methodology for explaining political participation [Piramida Maslou yak metodolohiya po'yasnennya politychnoyi uchasti]. Naukovi zapysky NaUKMA, Tom 134. Politychni nauky, P. 12–16.
12. Tosko R. R. (2016) Application of SWOT-analysis methodology for formation of strategy of strengthening national security in the field of state security [Zastosuvannya metodyky SWOT-analizu dlya formuvannya stratehiyi zmitsnennya natsional'noyi bezpeky v sferi derzhavnoyi bezpeky]. Molodyy vchenyy, № 4, P. 337–340.

Стаття надійшла до редакції 17.03.2021



УДК 351:316.3/.4](477)(06) У45

**Заворітня Галина Петрівна**

*доцент кафедри глобалістики, євроінтеграції та управління національної безпеки  
Національна академія державного управління при Президентові України*

**Заворитня Галина Петровна**

*доцент кафедры глобалистики, евроинтеграции и управления национальной безопасности  
Национальная академия государственного управления при Президенте Украины*

**Zavoritnya Halyna**

*Associate Professor the Department of Global Studies,  
European Integration and National Security Management  
National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*

**Порєва Віра Олександрівна**

*аспірант кафедри глобалістики, євроінтеграції та управління національної безпеки  
Національної академії державного управління при Президентові України*

**Порева Вера Александровна**

*аспирант кафедры глобалистики, евроинтеграции и управления национальной безопасности  
Национальной академии государственного управления при Президенте Украины*

**Poreva Vira**

*Graduate Student of the Department of Global Studies,  
European Integration and National Security Management  
National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*

**Рожак Леся Володимирівна**

*аспірант кафедри глобалістики, євроінтеграції та управління національної безпеки  
Національної академії державного управління при Президентові України*

**Рожак Леся Владимировна**

*аспирант кафедры глобалистики, евроинтеграции и управления национальной безопасности  
Национальной академии государственного управления при Президенте Украины*

**Rozhak Lesya**

*Graduate Student of the Department of Global Studies,  
European Integration and National Security Management  
National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*

DOI: 10.25313/2617-572X-2021-2-7061

**ДОСВІД ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ  
СТІЙКОСТІ КРАЇН ЗАХІДНОЇ ЄВРОПИ**

**ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ  
УСТОЙЧИВОСТИ СТРАН ЗАПАДНОЙ ЕВРОПЫ**

**NATIONAL RESILIENCE'S FORMATION  
EXPERIENCE OF WESTERN EUROPE**

**Анотація.** У статті визначено, що політика стійкості є невід'ємним елементом забезпечення національної безпеки шляхом реалізації публічного управління. Стійкість має на меті розвинути здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стає функціонування в умовах існування внутрішніх та зовнішніх загроз. Серед актуальних загроз національній безпеці та національним інтересам України зосереджено увагу

на: запобіганні корупції в системі державного управління як системотворчого внутрішнього чинника та проблемах зміни клімату, негативний вплив яких на населення є також глобальною загрозою. Наголошено, що для розробки гнучкого механізму національної стійкості доречним буде вивчення та впровадження певних складових з досвіду управлінської політики західних країн, держав-учасниць НАТО та ЄС. Забезпечення стійкості міждержавного об'єднання можливе лише за умови забезпечення стійкості кожної окремої держави – учасниці. На прикладі Федеративної Республіки Німеччини доведено, що забезпечення національної стійкості має комплексний характер та вимагає узгодження дій та чіткого розподілу повноважень між центральною владою, органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством. Для України вивчення теоретико-концептуальних та практичних засад побудови та реалізації політики стійкості західних держав особливо важливе з огляду на зовнішній стратегічний курс інтеграції до Європейського Союзу та НАТО.

**Ключові слова:** національна стійкість, стійкість, політика безпеки, публічне управління, загрози національній безпеці, запобігання корупції, екологічна політика, ЄС, НАТО.

**Аннотація.** В статье определено, что политика устойчивости является неотъемлемым элементом обеспечения национальной безопасности путем реализации публичного управления. Устойчивость имеет целью развить способность общества и государства быстро адаптироваться к изменениям среды безопасности и поддерживать постоянное функционирование в условиях существования внутренних и внешних угроз. Среди актуальных угроз национальной безопасности и национальным интересам Украины внимание сосредоточено на: предотвращение коррупции в системе государственного управления как системообразующего внутреннего фактора и проблемах изменения климата, негативное влияние которых на население является также глобальной угрозой. Отмечено, что для разработки действенного механизма национальной устойчивости уместным будет изучение и внедрение определенных составляющих из опыта управленческой политики западных стран, государств-участников НАТО и ЕС. Обеспечение устойчивости межгосударственного объединения возможно лишь при условии обеспечения устойчивости каждого отдельного государства – участника. На примере Федеративной Республики Германии доказано, что обеспечение национальной устойчивости имеет комплексный характер и требует согласования действий и четкого распределения полномочий между центральной властью, органами местного самоуправления и гражданским обществом. Для Украины изучения теоретико-концептуальных и практических основ построения и реализации политики устойчивости западных государств особенно важно, учитывая внешний стратегический курс интеграции в Европейский Союз и НАТО.

**Ключевые слова:** национальная устойчивость, устойчивость, политика безопасности, публичного управления, угрозы национальной безопасности, предотвращения коррупции, экологическая политика, ЕС, НАТО.

**Summary.** The article states that sustainability policy is an integral part of ensuring national security through the implementation of public administration. Sustainability aims to develop the ability of society and the state to quickly adapt to changes in the security environment and to maintain sustainable functioning in the face of internal and external threats. Among the current threats to national security and national interests of Ukraine, two have been studied: the prevention of corruption in public administration as a systemic internal factor and the problem of climate change, the negative impact of which on the population is also a global threat. It was emphasized that in order to develop an effective mechanism of national stability, it would be appropriate to study and implement certain components from the experience of Western countries, NATO member states and the EU. Ensuring the stability of the intergovernmental association is possible only if the stability of each individual member state is ensured. The example of the Federal Republic of Germany has shown that ensuring national stability is comprehensive and requires coordination of actions and a clear division of powers between the central government, local governments and civil society. For Ukraine, the study of theoretical, conceptual and practical principles of the policy of sustainability of Western countries is especially important given the external strategic course of integration into the European Union and NATO.

**Key words:** national resilience, resilience, security policy, public administration, threats to national security, prevention of corruption, environmental policy, EU, NATO.

**Постановка проблеми.** Історія людства — це історія воєн. З інтенсифікацією глобалізаційних процесів воєнна сфера втратила позицію одноосібного лідера за шкалою оцінки загроз державі і суспільству. Для ефективного вирішення глобальних загроз держави прагнуть вибудувати національну стійкість, що вимагає ефективного функціонування системи державного управління та подолання корупції. Міжнародні структури, що забезпечують безпеку в Європі, на сучасному етапі змушені шукати належну відповідь загрозам гібридного характеру.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження національної стійкості викликає акаде-

мічному світі дедалі більший інтерес. На сьогодні можна виокремити таких вчених, які досліджують стійкість у своїх працях: Брежнева Т. В. [1], Резнікова О. А. [3; 15; 17], Таран А. Ю. [10], Пак Н. Т. [13], Дралюк І. М. [16], Дмитрієв Ю. В. [18], Козак В. І. [20] та Беглиця В. П. [21] та ін.

**Мета статті** полягає у дослідженні та аналізі основних проблем побудови національної стійкості у країнах Західної Європи та України, з метою вироблення практичних рекомендацій для вкорінення стійкості у політику національної безпеки.

**Виклад основного матеріалу.** На рівні стратегічних розробок НАТО закріплено, що військові



зусилля щодо захисту території та населення Альянсу повинні бути доповнені міцною цивільною готовністю [1, с. 9]. Альянс «не може дозволити собі розкіш вибирати між колективною обороною та врегулюванням криз. Уперше в історії НАТО повинна робити все одночасно» [2, с. 25]. Спостерігаємо також повсюдність поняття «стійкості» як нового лейтмотива, що розуміється як «здатність держав та суспільств до реформ, витримуючи і відновлюючись від внутрішньої та зовнішньої кризи» у Глобальній стратегії ЄС (2016) порівняно з Європейською Безпековою Стратегією (2003).

Поряд із забезпеченням «безпеки» держави дедалі важливішим стає забезпечити «національну стійкість». Розбудова стійкості в різних сферах, тобто у міждисциплінарному розумінні, дає змогу не лише протидіяти певним загрозам у форматі «перемога або смерть», а й вистояти з меншими втратами у випадках, коли загрози й кризи мають довготривалий характер або є неминучими чи неподоланими в повній мірі [3].

Багато західних прихильників стійкості вказують на першу його появу не у військовій, а в економічних та екологічних дебатах. Ці дебати у 1970-х роках зосереджуються в основному на природі складних систем та їх здатності до реорганізації, коли стикаються з різними потрясіннями та стресами [5, с. 415].

На міжнародному рівні стратегічне усвідомлення необхідності посилення стійкості у різних сферах людської діяльності відображають документи таких міжнародних організацій, як: Всесвітній економічний форум, ЄС, НАТО, ОЕСР (OECD), ПРООН (UNDP), Управління ООН з координації гуманітарних питань (UNOCHA) та ін. До найкращих світових практик зараховують: США, Канади, Австралії, Великобританії, Німеччини, Франції та інших [3]. У рамках НАТО національна стійкість є першою ланкою захисту союзників, а також частиною зобов'язань кожного союзника щодо Альянсу та один до одного. Робота НАТО в галузі стійкості зосереджена на наданні допомоги союзникам у виконанні семи базових вимог щодо національної стійкості, погоджених лідерами НАТО на саміті у Варшаві (2016) [4].

Основними вимогами НАТО щодо національної стійкості є [2, с. 25]:

- забезпечити безперервність роботи влади та надання адміністративних послуг;
- стійке енергозабезпечення;
- можливість контролювати переміщення людей;
- доступність харчових та водних ресурсів;
- уникати масових нещасних випадків;
- стійкі цивільні комунікаційні системи;
- стійка транспортна система.

Європейський Союз став безпрецедентним прикладом поєднання державного і наддержавного регулювання в усіх сферах життя та світовим лідером у розвитку цивільної складової кризового

менеджменту. ЄС забезпечує надзвичайно високий рівень стійкості держав-членів — більшість яких є учасниками НАТО — у кризових ситуаціях, що перетинають національні кордони.

На сьогодні до держав, які прагнуть долучитися до ЄС чи НАТО висувуються практично вимоги, спрямовані на побудову та підтримання національної стійкості [6]. Іншими словами — спроможність виконувати свої зобов'язання на рівні з усіма іншими державами-учасниками цих об'єднань та самого об'єднання як єдиного цілого. Йдеться про т.зв. «копенгагенські критерії» для вступу в ЄС та подібні в політичній частині вимоги для набуття членства. Разом вони передбачають виконання таких вимог, як: дотримання демократичних принципів, захист основних прав та свобод людини, вільна ринкова економіка, подолання корупції, інституційна спроможність державного механізму, технічні стандарти, незалежність судової гілки влади та ЗМІ тощо. Для НАТО додаються відповідно ще певні військово-технічні вимоги, а для ЄС — фінансово-економічного характеру.

Держави-кандидати фактично готуються таким чином до того, щоб виступати рівним партнером у разі виникнення кризових ситуацій — з одного боку. З іншого — створюють т.зв. «пояс безпеки» для ЄС та НАТО. Посилюючи свою інституційну спроможність країнам-кандидатам легше боротися із залишковими проблемами, які вони самостійно не можуть вирішити та приділити увагу тим сферам, які досі потерпали від певного політичного ігнорування.

Для України актуальними питаннями залишаються питання корупції, яка блокує ліву частку зусиль щодо здійснення реформ на внутрішньому рівні. У зовнішньому вимірі важливим є залучення України до вирішення глобальних проблем, передусім екологічних. Це засвідчує готовність нашої держави переключитися із власних внутрішніх проблем та зробити внесок в колективні заходи щодо вироблення суспільної стійкості також на регіональному рівні.

**Національна стійкість Німеччини.** Країна, якій вдалося створити міцну стійку систему охорони здоров'я через дві світові війни, поділ та воз'єднання, має гарну стартову позицію, щоб говорити про стійкість, зокрема, як про один із лейтмотивів німецького головування в G20 у 2017 році.

Після вживлення «стійкості» в економічну тематику на Заході, цей термін набув поширення в екологічних дебатах (1970-ті роки). Вони зосереджуються на природі складних систем та їх здатності до реорганізації, коли зіштовхуються з різними потрясіннями [7, с. 6]. Поняття *соціальної* стійкості виникло для обліку складних ресурсних систем та їх здатності до вирішення криз. Вважається, що здатність держав вирішувати кризи залежить від їхньої інституційної інфраструктури та її адаптаційної спроможності (Беркес, Колдінг та Фольке). В. Адгер стверджує, що соціальну стійкість можна розуміти як здатність

громад витримувати зовнішні потрясіння щодо їх соціальної інфраструктури і, що це неминує потребує інновацій, соціального навчання та подолання змін [7, с. 6]. Стійкість стала ключовою темою в останніх політичних розробках в Німеччині. Вони охоплюють цілий спектр галузей політики *від захисту інфраструктури до гуманітарної інтервенції*.

На державному рівні в Німеччині міжнародна спільнота розглядається як фасилітатор та ставить наголос на ролі громад, громадянського суспільства та приватного сектору. Таким чином фасилітатор не бере на себе відповідальність за надання безпосередньої допомоги. Поряд з Великобританією, яка першою запропонувала такий підхід, Німеччина поділяє його, але більше уваги приділяє важливості громадянського суспільства, підкреслюючи його різноманітний та динамічний характер. Водночас, для держави важливо підтримувати системи моніторингу та оцінки, щоб переконатися, що місцеві суб'єкти належним чином виконують регуляторні рекомендації і — за англосаксонським прикладом — перекласти відповідальність шляхом заохочення самоврядування [7, с. 6–8].

Стійкість потребує розвитку адаптивних можливостей для вирішення інституційних та індивідуальних проблем шляхом сприяння демократії. Згідно з німецьким підходом інфраструктура здебільшого є приватною власністю, однак держава відіграє важливу роль, передусім соціальну. Сильний вплив на формування німецької закордонної політики здійснила *теорія неолібералізму*. Відтак, допомогу надавалося в перехідний період, що забезпечило вживлення стійкості в німецький політичний дискурс. Проте незважаючи на неоліберальну традицію, вирішальну роль до сьогодні відіграє питання визначення місця суспільства, що розглядається в політичному, а не технічному розумінні, — виходячи з потреб людей, з легітимності дій держави, тісного зв'язку з суспільством загалом [8, с. 7].

Одним із напрямів, в яких політика національної стійкості розвивається в Німеччині, є страхування ризиків, особливо, створення ефективних ринків страхування кліматичних ризиків. Розумне використання схем, пов'язаних зі страхуванням, розглядається як доповнення стратегії адаптації до кліматичних змін. Для цього потрібні державні та приватні фінанси, однак, державні кошти використовуються для підвищення ринкової спроможності страхових ринків [9, с. 4–8]. Це також розглядається як приклад заохочення інновацій та ініціативності з боку держави.

На відміну від інших держав-членів ЄС, Німеччині вдалося уникнути процесу деіндустріалізації та зберегти конкурентоспроможність експортно-орієнтованої промисловості й наукомісткої продукції, та економіки в цілому. Тому не дивно, що здебільшого на частку Німеччини лягло створення в 2010 році фонду з підтримки стабільності євро

(EFSF) і виділення Греції кредиту в розмірі 110 млрд. євро. Ще 147 млрд. євро Берлін вніс у стабілізаційний фонд ЄС із загальним обсягом 500 млрд. євро, з якого було надано допомогу Греції, Ірландії та Португалії. Багатьом країнам ЄС під час світової економічної і фінансової кризи вдалося підтримати високий рівень життя за рахунок Німеччини [10].

У липні 2016 року було опубліковано Білу книгу федерального уряду щодо політики безпеки та майбутнього Бундесвера, в якій зміцненню стійкості уряду та суспільства відводилася центральна роль у забезпеченні безпеки в Німеччині [11]. Пропонується такий алгоритм:

- 1) створити рамкову модель — загальне розуміння стійкості є незамінним;
- 2) визначити пріоритети та мету — цілі щодо посилення стійкості держави мають бути чіткими;
- 3) побудова матеріальних проєктів — необхідний певний каталог конкретних заходів та ініціатив щодо посилення стійкості;
- 4) визначити індикатори та оцінювати результати — потрібно визначити національні індикатори стійкості.

Не применшуючи важливості інших складових, описаний підхід до національної стійкості дозволив Німеччині з 1 березня 2020 року відкрити ринок праці для кваліфікованих робітників з не-членів ЄС. Будівництво більш стійкого майбутнього стало для ФРН не просто риторикою.

З точки зору ліберальної економіки, яка панувала донедавна, досвід Німеччини не здається надто захопливим. Однак, з погляду його успішності в умовах існування постійної напруженості всередині німецького уряду та пошуку компромісу — з одного боку, у поєднанні зі складним механізмом багатостороннього вироблення політики всередині ЄС — з другого, детальне вивчення такого досвіду є необхідним в Україні.

«Якість міжнародної спільноти залежить від якості урядів, які творять її основу,» — зазначено в Європейській Безпековій Стратегії [12, с. 37]. Відтак, поширення практики доброго урядування та боротьба з корупцією відіграють вирішальну роль. Серед загроз, які посідають чільне місце на глобальному рівні сьогодні найбільшу загрозу становлять зміна клімату та деградація довкілля. Україна поки виступає досить недостатньо сильним партнером як для ЄС, так і для НАТО у сфері екології. Це питання залишається актуальним на порядку денному і в практичному вимірі переходить у активну багатосторонню співпрацю в межах ініціативи ЄС «Green Deal», спрямовану на відновлення сприятливого довкілля до 2050 року.

**Вплив корупції на формування національної стійкості країни.** Держава, як складна соціальна система, через механізм національної стійкості намагається підтримувати певний баланс для свого існування та оптимального рівня життєдіяльності.

Водночас, формування національної стійкості та належне функціонування цієї системи залежить від впливу низки внутрішніх і зовнішніх чинників, одним із яких є рівень корупції в державі.

Наразі, жодна із соціально-політичних та економічних систем світу не мала і не може мати повного імунітету до корупції. Корупція може існувати тривалий час навіть у розвинутих демократичних країнах та у відкритих ринкових економіках. Відмінність полягає не в наявності чи відсутності корупції, а в її масштабах та характері корупційних проявів [13, с. 119]. У країнах, де корупція суттєво впливає на соціально-економічні процеси, вона перетворюється в інституціональну загрозу національній стійкості держави.

Пряма залежність між рівнем національної стійкості держави та індексом сприйняття корупції й індексом людського розвитку підтверджується дослідженням ізраїльських науковців, проведеним у 2019 році. Дослідники порівнюють результати шести країн, а саме: Австралії, Німеччини, Великої Британії, Кореї, Греції та Ізраїлю, встановили, що рівень корупції та індекс якості життя в значній мірі передбачають національну стійкість: чим нижче рівень корупції і чим вище рівень якості життя, тим вище національна стійкість. Такі результати були отримані навіть не зважаючи на те, що всі шість країн, включених у дослідження, посідали передові позиції за рівнем людського розвитку та мали найнижчі показники за рівнем сприйняття корупції [14, с. 5434].

Вивчаючи стійкість підсистеми державного управління України до глобальних ризиків, варто зазначити, що вона є вкрай низькою, що в свою чергу обумовлюється корупційною складовою [15, с. 24]. В контексті дослідження впливу корупції на формування національної стійкості України слід відзначити, що дане протиправне явище проявляється у двох формах — як зовнішня та внутрішня загроза стійкості.

Вивчаючи внутрішній негативний вплив корупції, що порушує цілісність системи національної стійкості, необхідно проаналізувати відповідну підсистему державного управління за впливом корупції на основні її характеристики:

- негативний вплив на *надійність* системи державного управління здійснюють такі явища, що становлять корупційні ризики, як: недобросовісність державних службовців, виникнення конфлікту інтересів, безконтрольність з боку керівництва та наявність дискреційних повноважень, значно погіршують роботу системи та її реальну здатність реагувати на глобальні виклики та кризові ситуації;
- *надлишковість* підсистеми державного управління, завдяки додатковим ресурсам в умовах кризових явищ. Корупція не тільки перешкоджає забезпеченню надлишковості у системі, але й спричиняє нестачу, шляхом безпідставного списання

матеріальних ресурсів, завищення потреб, викривлення даних фінансової, бюджетної та іншої звітності;

- високий рівень корупції обумовлює низький рівень довіри населення та бізнесу до влади. Неefективність надання низки державних послуг уповільнює темпи проведення реформ, що знижує адаптивність до кризових умов;
- корупційність владних еліт та інертність залежного державного апарату обмежують варіативність дій та робить процес реагування складним та проблематичним, знижуючи здатність підсистеми до реагування;
- швидкість повернення у попередній стан (відновлення) також залежить від рівня корупції у державі, оскільки, бо потребує раціонального розподілу ресурсів, які є необхідними для відновлення. Корупційні схеми сприяють концентрації державних видатків лише в обмеженій кількості суб'єктів осіб.

Розглядаючи корупцію як зовнішню загрозу національній стійкості то слід відзначити, що її вплив здійснюється внаслідок спричинення ряду глобальних загроз, яким і протистоїть держава. Зокрема, корупція є однією із передумов існування організованої злочинності, в тому числі й транснаціональної [16, с. 36]. Також корупція може спричинити й інші кризові явища в таких сферах забезпечення національної стійкості як економічна, екологічна та технологічна.

Комплексний підхід до питань забезпечення стійкості та подолання корупції притаманний сьогодні лише не багатьом країнам, серед яких *Велика Британія*, де відповідні цілі визначаються на рівні стратегічних документів.

У контексті посилення національної стійкості значна увага в цій державі приділяється питанням розподілу повноважень і відповідальності між уповноваженими державними органами у сфері протидії визначеним загрозам. Практика формування Національного реєстру ризиків як частини Стратегії національної безпеки Великої Британії має важливе значення у подальшій роботі щодо запровадження механізмів забезпечення національної стійкості та сприяє уникненню впливу корупційної складової на підсистему державного управління [17, с. 19]. Окрім того, Антикорупційна стратегія Великої Британії на 2017–2022 роки передбачає розбудову національної стійкості держави та посилення заходів щодо запобігання корупції.

Варто наголосити, що акцент повинно бути зроблено саме на виявленні та усуненні причин корупції, а не боротьбі з конкретними її проявами. Так, одним з основних завдань антикорупційної політики країн Європи є створення ефективної системи управління корупційними ризиками у сфері державного управління, що в свою чергу сприяє підвищенню стійкості держави до корупції та формує спроможну підсистему державного управління [18, с. 201].



Цікавим у цьому контексті вважається досвід *Нідерландів*, державні інституції в яких використовують методологію «SAINT». Вона адаптована спеціально для державного сектора та складається з етапів: оцінки ризиків добросовісності в певній інституції та оцінки дієвості контрольних механізмів, які мають запобігти зловживанням. Така індивідуалізована система оцінки корупційних ризиків сприяє виявленню загроз на всіх рівнях підсистеми державного управління в рамках формування національної стійкості [19, с. 33].

Водночас, у *Бельгії* ця проблема знайшла своє відображення в межах реформи COPERNIC (модернізації державного управління). Бельгія розширила поняття корупції стосовно зловживання владою, не обмежуючись лише кримінальним аспектом, а й залишивши місце для інших понять та категорій, зокрема, роз'яснення норм (правил, стандартів), транспарентність поведінки, етика та добросовісність [20, с. 155]. Такий підхід має важливе значення для викорінення корупційних проявів у сфері державного управління, зокрема і в контексті підвищення стійкості до корупції.

При розбудові національної стійкості принципово важливе значення для України має ефективне функціонування системи державного управління. Для досягнення цього завдання Україна потребує чіткого визначення та дотримання довгострокових цілей розвитку та здійснення системних реформ, спрямованих на посилення державності та мінімізації корупційних ризиків. Це видається можливим лише шляхом забезпечення комплексного підходу до вирішення вказаних проблем та внесення відповідних змін до законодавства України, зокрема, в частині більш широкого визначення переліку внутрішніх і зовнішніх загроз національній стійкості, пов'язаних із корупцією.

Зважаючи на євроінтеграції курс України, нашій державі необхідно звернути увагу на вивчення передових європейських систем управління корупційними ризиками у сфері державного управління, які довели на практиці свою ефективність та позитивний вплив на формування національної стійкості [21, с. 17].

Також актуальним є застосування, адаптація та впровадження в Україні методик та рекомендацій міжнародних організацій. Так, за результатами 4-го раунду моніторингу *ОЕСР* в Україні в рамках Стамбульського плану дій боротьби проти корупції, з метою підвищення стійкості державного апарату та мінімізації корупційних ризиків, Україні необхідно:

- забезпечити повне виконання Антикорупційної стратегії та Державної програми незалежно від політичної чутливості відповідних заходів (першочерговим завданням є ухвалення нової Антикорупційної стратегії);
- сприяти оцінці корупційних ризиків державними установами, підтримувати розробку та впрова-

дження якісних планів заходів щодо боротьби з корупцією у всіх державних установах (діє стара методологія оцінки);

- забезпечити оперативний механізм моніторингу антикорупційних програм та регулярно публікувати його результати у форматі відкритих даних;
- забезпечити систематичне та ефективне функціонування Національної ради з питань антикорупційної політики (видається поки неможливим, зважаючи на постійне оновлення її складу та відсутність розробленого плану дій);
- встановити пріоритет щодо подальшого повного впровадження Інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) (зараз система працює пілотно тільки у трьох ЦОБВ) [22, с.158].

Не менш важливим для нашої держави є використання напрацювань однієї з інституцій Ради Європи — Групи держав проти корупції (GRECO). За результатами звіту щодо виконання рекомендацій 4-го раунду оцінювання GRECO в Україні (грудень 2019), зазначено, що з 30 рекомендацій належним чином була виконана лише одна, а ще 10 — частково. Зважаючи на ці результати, необхідно посилити інституційну спроможність органу, відповідального за формування антикорупційної політики шляхом імплементації й інших рекомендацій.

**Екологічний вимір національної стійкості.** У квітні 2016 р. Високий представник ЄС із закордонних справ та безпекової політики, заступник Голови Європейської комісії Федеріка Могеріні подала до розгляду керівних органів «Спільну програму з протидії гібридним загрозам: відповідь ЄС», в якому наголошує на необхідності створення *потенціалу стійкості як однієї з головних цілей ЄС*. Стійкість ЄС в цілому залежить від стійкості його держав-членів. *Структури ЄС з охорони здоров'я, навколишнього середовища та безпеки харчових продуктів* можуть бути використані для реагування на гібридні загрози за допомогою різних методів досягнення стійкості [24].

Для забезпечення стійкої безпеки Євросоюз робить акцент на *суспільство*, яке за умови підтримки демократії, довіри до державних інституцій та стійкого розвитку, розглядається як основа стійкої держави [25]. Національна стійкість у формуванні і реалізації *екологічної політики* також залежить від так званого «екологічного портрету» громадянина. Громадяни ЄС та України по-різному бачать основні екологічні проблеми: для мешканців ЄС ключовою проблемою є зміна клімату, а для українців — часті посухи та повені. Водночас, є проблеми, які однаково турбують громадян ЄС та України — це зростання кількості відходів, скорочення популяцій та вимирання видів, сільськогосподарське забруднення, брак питної води, забруднення річок та озер.

Громадяни ЄС та України однастайні у тому, що охорона довкілля є важливою для них особисто (94% та 93% відповідно). За відповіддю «дуже важлива»

Україна випереджає середній показник ЄС (62% та 56% відповідно) і є близькою до таких країн, як Франція (64%). Наші найближчі сусіди демонструють нижчий відсоток мешканців, для яких охорона довкілля є «дуже важливою»: Польща — 40%, Угорщина — 49%, Словаччина — 53%. В той же час зміна клімату є важливою асоціацією з довкіллям для громадян ЄС (13%), а для мешканців України — ні (лише 6%), що може бути пов'язано з низькою обізнаністю в Україні про проблему зміни клімату [26].

Сьогодні, «зелене питання» в ЄС є визначальним для формування як політичного, так і економічного порядку денного.

У політичній програмі Президента Європейської Комісії заявлено, що ЄС має стати світовим лідером циркулярної економіки та екологічно чистих технологій, буде працювати над декарбонізацією енергоємних галузей.

Перше, на що акцентується в політичній програмі Урсули фон дер Лейен, це зроблена в рамках Європейської Зеленої Угоди заява: «Я хочу, щоб Європа прагнула бути першим кліматом-нейтральним континентом» [27]. Програма передбачає прийняття чітких дій вже сьогодні. Зазначається, що ЄС потрібно буде інвестувати в інновації та дослідження, змінювати економіку та оновлювати промислову політику. Правовою новелою має стати перший європейський закон про клімат, який закріплюватиме в законі кліматичні цілі до 2050 року. Європейський Парламент вважає, що майбутній Закон про клімат має включати більш амбітні цілі щодо скорочення викидів парникових газів до 2030 р. А саме скорочення викидів на 55% порівняно з 1990 р., а не «принаймні 50%», як запропонувала Європейська Комісія [28]. Вимагається встановити таку ціль задовго до конференції ООН щодо зміни клімату, яка відбудеться в листопаді 2020 року. Парламентарі також пропонують встановити проміжну ціль для 2040 року, щоб забезпечити досягнення цілі кліматичного нейтралітету ЄС до 2050 року.

Використовуючи гнучкість нового бюджету, ЄС заклав рекордні суми в розвиток передових наукових досліджень та інновацій, щоб зосередитись на сферах з найбільшим потенціалом.

20 січня 2020 р. Рада ЄС схвалила Висновки щодо кліматичної дипломатії ЄС, якими підтвердила зобов'язання ЄС щодо лідерства у впровадженні кліматичних дій. Тому власний приклад має вирішальне значення для підвищення рівня глобальних кліматичних амбіцій. У своїх висновках Рада ЄС підкреслила, що Союз повинен закликати треті країни активізувати свої зусилля разом [29].

Починаючи з 2020 року ЄС при обговоренні нових інструментів фінансування особливу увагу приділятиме зарученню підтримкою громадянського суспільства [30]. Використовуватимуться наступні *компоненти*: взаємодія з новими партнерами громадянського суспільства; визначення чітких пра-

вил роботи неурядових організацій, організованих урядом (GONGO); допомога в залученні коштів на місцевому рівні; краще залучення громадянського суспільства до політик; оцінка впливів інших політик ЄС на громадянське суспільство; залучення представників громадянського суспільства до питань зовнішньої політики.

Передбачається, що «Бюджет Майбутнього ЄС» повинен бути рушієм сталого розвитку. Так, оновлена програма LIFE, яка діє з 1992 р., зможе зробити важливий внесок у впровадження законодавства про навколишнє середовище та прискорення переходу до циркулярної економіки [31]. Запропонована програма буде ґрунтуватися на успіху понад 4500 проектів в сфері охорони навколишнього середовища. Щодо фінансової забезпеченості заявлених намірів, то в пропозиціях щодо нової програми LIFE на 2021–2027 рр. Європейська Комісія має намір виділити 5,450 млрд. євро на проекти, що підтримують довкілля та кліматичні дії. Дані видатки є більшими на 1,950 млрд. євро.

Отже, оновлена LIFE програма виділяє два напрямки: екологія та клімат; природа та біорізноманіття (2.150 млрд. Євро). Наприклад, програма «Природа та біорізноманіття» включатиме підтримку стандартних проектів дій щодо розробки, застосування та просування кращих практик щодо природи та біорізноманіття, а також стратегічних природоохоронних проектів.

Нова програма «Перехід на чисту енергію» передбачає видатки з бюджету в розмірі 1 млрд. євро, що стимулюватиме інвестиції та зосередить увагу на енергоефективності та маломасштабних проєктах відновлюваних джерел енергії, що сприяють пом'якшенню клімату та / або екологічним цілям країн держав-членів.

Реалізація програми буде зосереджена на розробці та впровадженні інноваційних способів реагування на проблеми навколишнього середовища та клімату, тим самим каталізуючи зміни в розробці та реалізації політики. Це забезпечить достатню гнучкість для вирішення нових та найважливіших пріоритетів, в т.ч. в досягненні більш збалансованого територіального охоплення країн держав-членів ЄС в розробці та реалізації екологічної політики [32].

Сьогодні в повідомленні Комісії про майбутню політику продовольства та сільського господарства відзначаються цілі з модернізації та спрощення Спільної сільськогосподарської політики, що включає посилення екологічних, кліматичних амбіцій в аграрному секторі. Питання модернізації постає наріжним каменем в усіх сферах, зокрема і в сільськогосподарській політиці ЄС та України та становить значний аспект впливу на кліматичну політику [33]. Спираючись на цілі ЄС, які відображають економічний, екологічний та соціальний стовпи політики, результатом має стати забезпечення доступу до якісної їжі та підтримки унікальної

європейської моделі землеробства із посиленням уваги на охорону навколишнього середовища та клімат. Для досягнення поставлених цілей додаткові 10 мільярдів євро будуть доступні в рамках дослідницької програми ЄС «Горизонт Європа» для підтримки конкретних досліджень та інновацій у галузі харчування, сільського господарства, розвитку сільської місцевості та біоекономіки. Фермери відіграють ключову роль у боротьбі зі змінами клімату, захистом навколишнього середовища та збереженням ландшафтів, біорізноманіття. Кожна держава-член розроблятиме екологічні програми для підтримки та / або стимулювання фермерів в дотриманні сільськогосподарських практик, сприятливих для клімату та навколишнього середовища. Нові зобов'язання включають збереження багатих вуглецем ґрунтів через захист водно-болотних угідь та торфовищ.

Держави-члени ЄС повинні залучити значний капітал для досягнення цілей в галузі енергетики та клімату до 2030 рік. Багато держав мають обмежений досвід мобілізації приватного капіталу, і тепер вони повинні нарощувати знання та досвід.

У лютому 2020 року Європейський орган з цінних паперів та ринку (ESMA) опублікував свою Стратегію сталого фінансування. ESMA відводить свою ключову роль у підтримці переходу фінансової системи шляхом переорієнтації приватного капіталу на більш стійкі інвестиції, сприяючи більшій прозорості та довготерміновості в економіці. У цьому документі ESMA роз'яснює свою готовність «приймати нові наглядні мандати, наприклад, стосовно Європейського стандарту зелених облігацій» [34].

На початку березня 2020 Єврокомісія представила нову промислову стратегію, яка має на меті створення конкурентної, «зеленої» та цифрової Європи, яка має три основні пріоритети: підтримати конкурентоспроможність європейської промисловості на глобальному рівні, зробити Європу клімат-нейтральним континентом до 2050 року та сформувані цифрове майбутнє Європи [35]. Стратегія визначає ключові рушії подальшої трансформації європейської промисловості та пропонує всебічний план майбутніх дій, який зокрема включає наступне: адаптація законодавчої бази до нових «зелених» технологій; проведення комплексних заходів щодо модернізації та декарбонізації енергоємних галузей, сприяння енергоефективності; розвиток альянсу «Чистий водень» для прискорення декарбонізації промисловості та підтримання лідерства в промисловості.

Зміни в екологічній політиці — це стратегічна політика та тривалий процес розбудови держави із залученням широкого кола політичних акторів.

Наприклад Зелений План Франції (The Green Plan, Plan Vert in French) знаходить своє висвітлення в Стратегії сталого розвитку (2010), до розроблення якої долучились університетські асоціації, французький уряд та неурядові організації в рамках круглого столу. На сьогоднішній день ключовими зо-

бов'язаннями є наступні кроки: полегшення доступу місцевих органів влади до зеленого фінансування, сприяння переходу секторів у бік декарбонізованої економіки.

Німеччина прийняла свою першу Стратегію сталого розвитку у 2002 році. Відтоді вона регулярно оновлювалася. Найновіша Національна стратегія сталого розвитку визначає такі керівні принципи, як: справедливість між поколіннями, якість життя, соціальна згуртованість та глобальна відповідальність. Показники викладаються в стратегії із середньо- та довгостроковими цілями. Наприклад, до 2050 року 60 відсотків енергетичного сектору мають бути відновлювані джерела енергії, на органічне землеробство має припадати п'ята частина всієї сільськогосподарської діяльності. Вже сьогодні Німеччина виробляє третину своєї електроенергії з відновлювальних джерел енергії. Цьому сприяє Карта інвестицій Німеччини в клімат та енергію, де паралельно проект зосереджується на підготовці прототипу інвестиційних потреб.

В Україні питанню вирішення проблеми зміни клімату не приділено достатньо уваги. Це свідчить про недостатнє усвідомлення владними інституціями та політиками важливості врахування проблеми змін клімату при формуванні та реалізації державної політики у всіх сферах, а також неусвідомлення ризиків та наслідків змін клімату на глобальному, регіональному та національному рівнях. Представники громадянського сектору відзначають, що сьогодні Угода про асоціацію між Україною та ЄС перестала бути керівним документом для екологічних та кліматичних реформ.

У березні 2020 року Уряд презентував результати виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС (далі — Угода) у 2019 році. Прогрес виконання у сфері «Навколишнє природне середовище та цивільний захист» склав лише 28%, а загальний прогрес з 2014 року — 46%.

Низка заходів «переходить» зі звіту в звіт проте так і не знаходять свого логічного завершення, зокрема: зміни до законодавчих актів щодо доступу до екологічної інформації, розробка структури Стратегії морської політики, розробка законопроекту про ГМО тощо. У сфері промислового забруднення постійно відкладається виконання Національного плану скорочення викидів від великих спалювальних установок [36].

**Підсумовуючи**, можна зробити такі рекомендації щодо врахування досвіду країн Західної Європи щодо побудови національної стійкості:

- при розробці проекту нової Стратегії національної безпеки України враховувати позитивні здобутки та невдалі кроки західних держав — зокрема, ФРН, — щодо зміцнення національної стійкості,
- визначити основні критерії побудови системи національної стійкості та оцінки результатів її впровадження;



- ухвалити Концепцію забезпечення національної стійкості України;
- здійснювати постійний моніторинг загроз безпеці;
- розробити адекватні сценарії реагування, в тому числі на регіональному рівні  
*У сфері боротьби з корупцією:*
- розробити необхідні заходи, зокрема регуляторного характеру, для посилення незалежності та неупередженості структур Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК); сформулювати детальні, чіткі та об'єктивні правила її роботи [23, с. 3];
- оновити вимоги до регуляторних, інституційних та операційних заходів для забезпечення належного контролю за вимогами до декларування активів. Такі заходи включають, ухвалення підзаконних актів, які дозволили б НАЗК здійснювати перевірки; затвердження неупередженої процедури моніторингу способу життя; невідкладне введення автоматичних перевірок інформації і забезпечення взаємодії баз даних [23, с. 5].

*У сфері довілля декілька механізмів покращення імплементації Угоди:*

- пріоритетом уряду України, за прикладом ЄС, має стати виконання положень Угоди з сприйняттям екологічної політики, як такої, що охоплює усі сфери життя, і тому, необхідної при формуванні та реалізації будь-якої з політик країни;
- крім того, імплементація директив і регламентів не має завершуватись чи обмежуватись етапом наближення українського законодавства до Угоди, а повинна демонструвати практичну реалізацію законодавства;
- на загальнодержавному рівні визначити чіткі механізми імплементації екологічного блоку Угоди на місцях, зокрема, через посилення обласних департаментів екології;
- здійснення детального економічного і соціального прогнозу, а також впровадження конкретних фінансових інструментів при формуванні та реалізації екологічної політики.

#### Література

1. Брежнева Т. В. Стійкість як ключовий елемент колективної оборони НАТО / Т. В. Брежнева // Стратегічні пріоритети. 2017. № 3. С. 12–20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa\\_2017\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2017_3_4)
2. The Secretary General's Annual Report — NATO. 2019. URL: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_174399.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_174399.htm)
3. Резнікова О. А. Доповідь на тему: «Розбудова національної стійкості: концептуальні підходи, передові світові практики» під час науково-практичного семінару, 21.11.2019, НІСД, Київ. URL: <https://niss.gov.ua/news/novini-nisd/v-nisd-vidbuvsya-seminar-rozbudova-nacionalnoi-stiykosti-konceptualni-pidkhodi>
4. Commitment to enhance resilience. Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Warsaw, 8–9 July 2016. URL: [http://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_133180.htm?selectedLocale=en](http://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_133180.htm?selectedLocale=en)
5. Anholt R., Wagner W. Resilience as the EU Global Strategy's new leitmotif: pragmatic, problematic or promising? // Contemporary Security Policy. 2016. Vol. 37. No. 3. P. 414–430.
6. Критерії членства в СОТ, ЄС ТА НАТО Інтеграційні перспективи України, 2007.
7. Joseph, Jonathan 2017. The Resilience Turn in German Development Strategy and Humanitarian Intervention (Global Cooperation Research Papers 20). Duisburg: Ka te Hamburger Kolleg // Centre for Global Cooperation Research (КНК / GCR21). 21 p.
8. Strategy on Government-Civil Society Cooperation in Post-2015: Development Policy. Bonn: Federal Ministry of Economic Cooperation and Development, 2014. 14 p. URL: [https://www.bmz.de/en/publications/topics/development\\_policy/Strategiepapier343\\_05\\_2014.pdf](https://www.bmz.de/en/publications/topics/development_policy/Strategiepapier343_05_2014.pdf) (Дата звернення: 27.02.2020).
9. Climate Risk Insurance for Strengthening Climate Resilience of Poor People in Vulnerable Countries: A Background Paper on Challenges, Ambitions and Perspectives, Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), 2015. 17 p. URL: [https://www.giz.de/en/downloads/giz-2016-en-climate\\_risk.pdf](https://www.giz.de/en/downloads/giz-2016-en-climate_risk.pdf)
10. Таран А. Ю. Роль Німеччини в інноваційному розвитку ЄС: досвід кризових років // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2018. С. 66–70.
11. White Paper on German Security Policy and The Future of the Bundeswehr // Published by Federal Ministry of Defence, June 2016. P. 143. URL: <https://issat.dcaf.ch/download/111704/2027268/2016%20White%20Paper.pdf>
12. European Security Strategy — a Secure Europe in a Better World. Council of the European Union, 2009. 43 p.
13. Пак Н. Т. Запобігання корупції в Україні / Н. Т. Пак, А. О. Титарчук, К. О. Кобець // Молодий вчений. 2019. № 6(1). С. 118–123. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2019\\_6%281%29\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_6%281%29_27) (Дата звернення: 14.02.2021).
14. Shaul K. National resilience, country corruption and quality of life: An international study / K. Shaul, O. Yarden // The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention. 2019. С. 5430–5436. URL: [https://www.researchgate.net/publication/333446379\\_National\\_resilience\\_country\\_corruption\\_and\\_quality\\_of\\_life\\_An\\_international\\_study](https://www.researchgate.net/publication/333446379_National_resilience_country_corruption_and_quality_of_life_An_international_study)

15. Резнікова О. О. Стійкість України до глобальних ризиків і проблеми державного управління / О. О. Резнікова // Стратегічні пріоритети. 2013. С. 22–26. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21CO M=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/spa\\_2013\\_2\\_5.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO M=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/spa_2013_2_5.pdf)
16. Дралюк І. М. Корупція як загроза національним інтересам у внутрішній та зовнішній сферах діяльності об'єктів національної безпеки України / І. М. Дралюк // Боротьба з організованою злочинністю і корупцією. 2014. № 2. С. 45–49. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/boz\\_2014\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/boz_2014_2_12) (Дата звернення: 14.02.2021).
17. Резнікова О. О. Механізми забезпечення стійкості держави у сфері національної безпеки / О. О. Резнікова // Стратегічні пріоритети. 2018. № 3–4. С. 15–25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa\\_2018\\_3-4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2018_3-4_4)
18. Дмитрієв Ю. В. Європейські механізми управління корупційними ризиками в системі державного управління / Ю. В. Дмитрієв // Теорія та практика державного управління. 2016. № 2. С. 199–205. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2016\\_2\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2016_2_35)
19. Selinšek L. Corruption risk assessment in public institutions in South East Europe: Comparative research and methodology / L. Selinšek // Regional Cooperation Council. Sarajevo Bosnia and Herzegovina. 2015. URL: [http://raisee.org/wp-content/uploads/2015/10/CRA\\_in\\_public\\_ins\\_in\\_SEE-WEB\\_final.pdf](http://raisee.org/wp-content/uploads/2015/10/CRA_in_public_ins_in_SEE-WEB_final.pdf).
20. Козак В. І. Засоби врегулювання питань протидії корупції в системі державного управління / В. І. Козак // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління. 2013. Вип. 3. С. 253–264. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu\\_upravl\\_2013\\_3\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2013_3_34)
21. Беглиця В. П. Досвід європейських країн щодо формування антикорупційної стратегії / В. П. Беглиця // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія: Державне управління. 2015. № 252. С. 17–23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2015\\_263\\_252\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2015_263_252_5)
22. Fourth Round of Monitoring of the Istanbul Anti-Corruption Action Plan // OECD. 2017. URL: <http://www.oecd.org/corruption/acn/OECD-ACN-4th-Round-Report-Ukraine-ENG.pdf>.
23. Forth evaluation round // GRECO. 2019. URL: <https://rm.coe.int/fourth-evaluation-round-corruption-prevention-in-respect-of-members-of/16809d768c>.
24. High representative for foreign affairs and security policy. Joint communication to the European Parliament and the Council. Joint frameworks on countering hybrid threats a European Union response. Brussels, 8.4.2016. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52016JC0018> (Дата звернення: 14.02.2021).
25. Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe. A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy. URL: [https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/eugs\\_review\\_web\\_0.pdf](https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/eugs_review_web_0.pdf) (Дата звернення: 14.04.2020).
26. «Екологічний портрет громадянина України: порівняння з ЄС та рекомендації. Аналітичний документ // Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля». 2018. 42 с.
27. Political Guidelines for the next European Commission 2019–2024. URL: [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/political-guidelines-next-commission\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/political-guidelines-next-commission_en.pdf) (Дата звернення: 18.04.2020).
28. Parliament supports European Green Deal and pushes for even higher ambitions. URL: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20200109IPR69902/parliament-supports-european-green-deal-and-pushes-for-even-higher-ambitions> (Дата звернення: 14.02.2021).
29. Climate diplomacy: Council renews the EU's commitment to place climate action at the centre of external policy. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2020/01/20/climate-diplomacy-council-renews-the-eu-s-commitment-to-place-climate-action-at-the-centre-of-external-policy/> (дата звернення: 14.04.2020).
30. New Directions for EU Civil Society Support: Lessons from Turkey, the Western Balkans, and Eastern Europe. URL: [https://carnegieendowment.org/files/Young\\_EU\\_Civil\\_Society1.pdf](https://carnegieendowment.org/files/Young_EU_Civil_Society1.pdf) (дата звернення: 14.02.2021).
31. Karmenu Vella, Commissioner for Environment, Maritime Affairs and Fisheries at the European Commission. URL: [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-may2018-maritime-fisheries-fund\\_en\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-may2018-maritime-fisheries-fund_en_0.pdf) (дата звернення: 14.02.2021).
32. Investing more in environment and climate action. URL: [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-may2018-new-life-programme\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-may2018-new-life-programme_en.pdf) (дата звернення: 14.02.2021).
33. Modernizing and simplifying the common agricultural policy. URL: [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-may2018-modernising-cap\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-may2018-modernising-cap_en.pdf) (дата звернення: 14.04.2020).
34. EU Green Bond Standard. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business\\_economy\\_euro/banking\\_and\\_finance/documents/200309-sustainable-finance-teg-green-bond-standard-usability-guide\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/200309-sustainable-finance-teg-green-bond-standard-usability-guide_en.pdf) (дата звернення: 14.02.2021).
35. Making Europe's businesses future-ready: a new industrial strategy for a globally competitive, Green and Digital Europe. URL: <https://www.competitionpolicyinternational.com/making-europes-businesses-future-ready-a-new-industrial-strategy-for-a-globally-competitive-green-and-digital-europe/> (дата звернення: 14.04.2020).
36. Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля». URL: <https://www.rac.org.ua/> (дата звернення: 14.02.2021).

### References

1. Brezhnjeva T. V. Stijkistj jak ključovyj element kolektyvnoji oborony NATO / T. V. Brezhnjeva // Strategichni priorytety. 2017. # 3. S. 12–20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa\\_2017\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2017_3_4)
2. The Secretary General's Annual Report — NATO. 2019. URL: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_174399.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_174399.htm)
3. Reznikova O. A. Dopovidj na temu: «Rozbudova nacionalnoi stijkosti: konceptualni pidkhody, peredovi svi-tovi praktyky» pid chas naukovo-praktychnogho seminaru, 21.11.2019, NISD, Kyjiv. URL: <https://niss.gov.ua/news/novini-nisd/v-nisd-vidbuvsya-seminar-rozbudova-nacionalnoi-stijkosti-konceptualni-pidkhodi>
4. Commitment to enhance resilience. Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Warsaw, 8–9 July 2016. URL: [http://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_133180.htm?selectedLocale=en](http://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_133180.htm?selectedLocale=en)
5. Anholt R., Wagner W. Resilience as the EU Global Strategy's new leitmotif: pragmatic, problematic or promising? // Contemporary Security Policy. 2016. Vol. 37. No. 3. P. 414–430.
6. Kryterii chlenstva v SOT, JeS TA NATO Integhracijni perspektyvy Ukraïny, 2007.
7. Joseph, Jonathan 2017. The Resilience Turn in German Development Strategy and Humanitarian Intervention (Global Cooperation Research Papers 20). Duisburg: Käte Hamburger Kolleg // Centre for Global Cooperation Research (KHK / GCR21). 21 r.
8. Strategy on Government-Civil Society Cooperation in Post-2015: Development Policy. Bonn: Federal Ministry of Economic Cooperation and Development, 2014. 14 r. URL: [https://www.bmz.de/en/publications/topics/development\\_policy/Strategiepapier343\\_05\\_2014.pdf](https://www.bmz.de/en/publications/topics/development_policy/Strategiepapier343_05_2014.pdf) (Data zvernennja: 27.02.2020).
9. Climate Risk Insurance for Strengthening Climate Resilience of Poor People in Vulnerable Countries: A Background Paper on Challenges, Ambitions and Perspectives, Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), 2015. 17 r. URL: [https://www.giz.de/en/downloads/giz-2016-en-climate\\_risk.pdf](https://www.giz.de/en/downloads/giz-2016-en-climate_risk.pdf)
10. Tapan A. Ju. Rolj Nimechchyny v innovaciynomu rozvytku JeS: dosvid kryzovykh rokiv // Visnyk Kharkivskogho nacionalnogho universytetu imeni V. N. Karazina. 2018. S. 66–70.
11. White Paper on German Security Policy and The Future of the Bundeswehr // Published by Federal Ministry of Defence, June 2016. P. 143. URL: <https://issat.dcaf.ch/download/111704/2027268/2016%20White%20Paper.pdf>
12. European Security Strategy — a Secure Europe in a Better World. Council of the European Union, 2009. 43 p.
13. Pak N. T. Zapobighannja korupciji v Ukraini / N. T. Pak, A. O. Titarchuk, K. O. Kobecj // Molodyj vchenyj. 2019. # 6(1). S. 118–123. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2019\\_6%281%29\\_\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_6%281%29__27) (Data zvernennja: 14.02.2021).
14. Shaul K. National resilience, country corruption and quality of life: An international study / K. Shaul, O. Yarden // The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention. 2019. S. 5430–5436. URL: [https://www.researchgate.net/publication/333446379\\_National\\_resilience\\_country\\_corruption\\_and\\_quality\\_of\\_life\\_An\\_international\\_study](https://www.researchgate.net/publication/333446379_National_resilience_country_corruption_and_quality_of_life_An_international_study)
15. Reznikova O. O. Stijkistj Ukraïny do ghlobalnykh ryzykiv i problemy derzhavnogho upravlinnja / O. O. Reznikova // Strategichni priorytety. 2013. S. 22–26. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/spa\\_2013\\_2\\_5.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/spa_2013_2_5.pdf)
16. Draljuk I. M. Korupcija jak zagroza nacionalnym interesam u vnutrishnij ta zovnishnij sferakh dijalnosti ob'ektiv nacionalnoji bezpeky Ukraïny / I. M. Draljuk // Borotjba z orghanizovanoju zlochynnistju i korupcijeju. 2014. # 2. S. 45–49. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/boz\\_2014\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/boz_2014_2_12) (Data zvernennja: 14.02.2021).
17. Reznikova O. O. Mekhanizmy zabezpechennja stijkosti derzhavy u sferi nacionalnoji bezpeky / O. O. Reznikova // Strategichni priorytety. 2018. # 3–4. S. 15–25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa\\_2018\\_3-4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2018_3-4_4)
18. Dmytrijev Ju. V. Jevropejski mekhanizmy upravlinnja korupcijnykh ryzykamy v systemi derzhavnogho upravlinnja / Ju. V. Dmytrijev // Teoriya ta praktyka derzhavnogho upravlinnja. 2016. # 2. S. 199–205. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2016\\_2\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2016_2_35)
19. Selinšek L. Corruption risk assessment in public institutions in South East Europe: Comparative research and methodology / L. Selinšek // Regional Cooperation Council. Sarajevo Bosnia and Herzegovina. 2015. URL: [http://raisee.org/wp-content/uploads/2015/10/CRA\\_in\\_public\\_ins\\_in\\_SEE-WEB\\_final.pdf](http://raisee.org/wp-content/uploads/2015/10/CRA_in_public_ins_in_SEE-WEB_final.pdf)
20. Kozak V. I. Zasoby vrehuljuvannja pytanj protydiji korupciji v systemi derzhavnogho upravlinnja / V. I. Kozak // Naukovyj visnyk Akademiji municypalnogho upravlinnja. Serija: Upravlinnja. 2013. Vyp. 3. S. 253–264. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu\\_upravl\\_2013\\_3\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2013_3_34)
21. Beghlycja V. P. Dosvid jevropejskykh krajyn shhodo formuvannja antykorupcijnoji strategiji / V. P. Beghlycja // Naukovi praci [Chornomorskykh derzhavnogho universytetu imeni Petra Moghyly kompleksu «Kyjevo-Moghyljansjka akademija»]. Serija: Derzhavne upravlinnja. 2015. # 252. C. 17–23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2015\\_263\\_252\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2015_263_252_5)
22. Fourth Round of Monitoring of the Istanbul Anti-Corruption Action Plan // OECD. 2017. URL: <http://www.oecd.org/corruption/acn/OECD-ACN-4th-Round-Report-Ukraine-ENG.pdf>

23. Forth evaluation round // GRECO. 2019. URL: <https://rm.coe.int/fourth-evaluation-round-corruption-prevention-in-respect-of-members-of/16809d768c>.
24. High representative for foreign affairs and security policy. Joint communication to the European Parliament and the Council. Joint frameworks on countering hybrid threats a European Union response. Brussels, 8.4.2016. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52016JC0018> (Data zvernennja: 14.02.2021).
25. Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe. A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy. URL: [https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/eugs\\_review\\_web\\_0.pdf](https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/eugs_review_web_0.pdf) (Data zvernennja: 14.04.2020).
26. «Ekologhichnyj portret ghromadjanyna Ukrainy: porivnjannja z JeS ta rekomendaciji. Analitychnyj dokument // Resursno-analitychnyj centr «Suspiljstvo i dovyllja». 2018. 42 c.
27. Political Guidelines for the next European Commission 2019–2024. URL: [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/political-guidelines-next-commission\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/political-guidelines-next-commission_en.pdf) (Data zvernennja: 18.04.2020).
28. Parliament supports European Green Deal and pushes for even higher ambitions. URL: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20200109IPR69902/parliament-supports-european-green-deal-and-pushes-for-even-higher-ambitions> (Data zvernennja: 14.02.2021).
29. Climate diplomacy: Council renews the EU's commitment to place climate action at the centre of external policy. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2020/01/20/climate-diplomacy-council-renews-the-eu-s-commitment-to-place-climate-action-at-the-centre-of-external-policy/> (data zvernennja: 14.04.2020).
30. New Directions for EU Civil Society Support: Lessons from Turkey, the Western Balkans, and Eastern Europe. URL: [https://carnegieendowment.org/files/Young\\_EU\\_Civil\\_Society1.pdf](https://carnegieendowment.org/files/Young_EU_Civil_Society1.pdf) (data zvernennja: 14.02.2021).
31. Karmenu Vella, Commissioner for Environment, Maritime Affairs and Fisheries at the European Commission. URL: [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-may2018-maritime-fisheries-fund\\_en\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-may2018-maritime-fisheries-fund_en_0.pdf) (data zvernennja: 14.02.2021).
32. Investing more in environment and climate action. URL: [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-may2018-new-life-programme\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-may2018-new-life-programme_en.pdf) (data zvernennja: 14.02.2021).
33. Modernizing and simplifying the common agricultural policy. URL: [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-may2018-modernising-cap\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-may2018-modernising-cap_en.pdf) (data zvernennja: 14.04.2020).
34. EU Green Bond Standard. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business\\_economy\\_euro/banking\\_and\\_finance/documents/200309-sustainable-finance-teg-green-bond-standard-usability-guide\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/200309-sustainable-finance-teg-green-bond-standard-usability-guide_en.pdf) (data zvernennja: 14.02.2021).
35. Making Europe's businesses future-ready: a new industrial strategy for a globally competitive, Green and Digital Europe. URL: <https://www.competitionpolicyinternational.com/making-europes-businesses-future-ready-a-new-industrial-strategy-for-a-globally-competitive-green-and-digital-europe/> (data zvernennja: 14.04.2020).
36. Resursno-analitychnyj centr «Suspiljstvo i dovyllja». URL: <https://www.rac.org.ua/> (data zvernennja: 14.02.2021).

Стаття надійшла до редакції 01.04.2021



UDC 351:378

**Kalashnikova Khrystyna**

*PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Diegtiar Oleg**

*Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

DOI: 10.25313/2617-572X-2021-2-7134

## IMPROVING THE QUALITY OF PUBLIC GOVERNANCE OF CITY POPULATION

**Summary.** *The notion of the state system of quality management of the sphere of life support is systematized. It is established that in reality in public administration in the field of life support there are only certain elements of the quality system, and there are also such reasons (factors) for slowing down the management of systems. The basic principles of the state system of management of quality of life support of the population of the cities of Ukraine are outlined.*

**Key words:** *public administration, quality of life, quality management, life support of cities.*

**The problem statement.** The current state of state management of economic infrastructure in the sphere of life support of Ukrainian cities does not correspond to the world level. Research and adaptation of foreign experience in improving the quality of public administration of the city population, quality of life, reforming the economy and infrastructure of administrative-territorial units becomes especially important in the implementation of the course to create a state with a system of territorial decentralization, where executive authorities different levels on the one hand have relative independence, and on the other, sharing responsibility for the end results of the state and development of society, and are interdependent.

Management of the quality of life of the urban population is a constant process of improving living standards, which is implemented by the system of public administration with the use of advanced management technologies and modern technical means.

**Overview of recent research and publications.** Research and development of the theory and practice of public administration is reflected in the works of modern Ukrainian scientists: V. B. Averyanova [1], O. B. Andryushchenko [2; 3], V. D. Bakumenko [4, 5], O. A. Degtyar [6; 7], O. B. Korotich [8; 9], N. R. Nizhnik [10], D. M. Stechenko [11], O. V. Fedorchak [12] and others.

Problems of improving the quality of life of the population are covered in studies of Ukrainian scien-

tists, such as: I. V. Gukalova [13; 14], I. V. Dzyuba [15], V. O. Mandibury [16], L. V. Nozdrina [17], I. I. Pronina [18], V. F. Uzunova [19] and others.

**The purpose of the study (task statement).** Analysis of the state management of economic infrastructure in the sphere of life support of the cities of Ukraine. To systematize the priority state directions of quality development in the sphere of life support.

**Research results.** The mission is to formulate the main meaning of the existence of the sphere of life support and its purpose: social responsibility and meeting the needs of the population living in the city.

The mission of organizations (enterprises) in the field of life support is the core of the system of goals and the ascending moment of the strategic state management of the development of this sphere.

Objectives are considered as a formal reflection of the interests of owners, business entities, regional authorities and other persons, taking into account their relative power and authority. Генеральна мета некомерційних (муніципальних) організацій як правило збігається з місією: перехід житлово-комунального господарства на ринкові, соціально орієнтовані принципи функціонування для забезпечення населення міста житлово-комунальними послугами необхідної якості та кількості. Strategic tasks are formed on the basis of goals, which must be solved within certain time and resource limits. When

forming the state strategy for managing the development of life support, it is necessary to take into account the results of the analysis of the external environment: the socio-political situation, the legislative and legal space, economic and social living conditions.

One of the priority directions of the state development of the sphere of life support should be the introduction of quality management systems at the enterprises that are part of it.

The world experience of establishing and implementing a quality management system covers a rather long period. It first appeared in the early 1960s. Its founder is the American scientist A. B. Feigenbaum, who proposed to consider each stage in the process of creating products (services), and not just to control the end result. Problems of quality management in the field of life support in recent years are becoming increasingly important. This is explained by the following closely interrelated processes [19]: increasing competition between enterprises in the field, which leads to the need for increasing focus on the quality of life of consumers and improve the quality of housing and communal services; increase in the number of enterprises that work on the creation, implementation and certification of quality management system in accordance with the requirements and recommendations of international quality standards of the ISO 9000–2001 series and other models of public quality management.

To effectively assess the quality of the results of any high-tech products and services, which, of course, include housing and communal services, it is also necessary to have an idea of the quality of the process of providing these services, how it is ideal, orderly, organized, provided, targeted to prevent deviations, inconsistencies, etc.

The quality of such processes is usually confirmed by the guarantee that the provided service must meet the established requirements and, first of all, the requirements of consumers. The provision of such guarantees around the world is associated with the presence of a certain quality management system in organizations.

The new version of the ISO 9000 series standards is based on a process approach in the development, implementation and improvement of the performance of the quality management system. The advantage of this approach is the continuity of management in order to increase consumer satisfaction by meeting their requirements.

Despite the fact that the standards of the ISO 9000–2001 series have a universal character, their application as a methodological basis for building a quality management system for enterprises. It should be noted that in Ukraine the practical experience of creating a quality management system in the enterprises of life support has not been generalized so far. There are few recommendations in the domestic literature on how to effectively and quickly measure the quality of housing and communal services in practice: most of the work on quality determination is devoted to quality.

For the sphere of life support, the state quality management system is a complex management system of the organization, which provides high-quality housing and communal services at optimal costs to maximize customer satisfaction and creates staff satisfaction with the results of the organization.

At the top of the pyramid is TQM — a comprehensive total quality management, which provides high quality of all work to achieve the required product quality. The quality of work includes the validity of the applied management decisions. The quality of products and services directly follows from the quality of work. Here the quality of suitable products and services is assessed, the opinion of the consumer is taken into account, complaints are analyzed.

As for the quality of housing and communal services, the following target setting should apply here — the desire to avoid complaints and grievances of the population, to zero non-production costs, timely provision of services and implementation of housing and communal services “just in time”.

However, it should be noted that in reality in public administration in the field of life support there are only certain elements of the quality system, and there are also such reasons (factors) as inhibition of inhibition:

- 1) budget-subsidized financing of the enterprises of the sphere which has neutralized and till now reduces possibility of the consumer to influence activity of manufacturers of housing and communal services;
- 2) monopoly position of municipal enterprises in the market of housing and communal services, lack of competition in the field of housing services;
- 3) the presence in the field of life support of engineering systems and structures with a high level of physical and moral wear, which limits the process of improving the quality of housing and communal services;
- 4) lack of opportunity for the consumer to refuse low-quality services, to change the supplier (performer);
- 5) non-market mechanism of price formation for provided housing and communal services, which does not stimulate innovation, reduce costs and improve the quality of housing and communal services;
- 6) slow introduction of new forms in the management of housing and communal services and the market of housing and communal services;
- 7) high degree of depreciation of the housing stock.

In terms of reforming this area, the main goal is to improve the quality of housing and communal services, which should be a priority criterion for the management of objects of life. The system of accounting for the quality of housing and communal services, expressed through quality standards, is a tool with the help of which there is a state regulation of market regulation.

For the state quality management system, the basic principles on which the system should be based should coincide with the basic principles of quality management, specified in the standard DSTU ISO 9000–2001 “System. Recommendations for improving performance”:



1. Consumer orientation.

2. Process-oriented approach. The desired result is achieved more effectively if different types of activities and relevant resources are managed as a process. This leads to the need for an inventory of all vital processes of the enterprise, the definition of those responsible for such processes and the documentary regulation of the latter.

3. System approach to management. Identification, understanding and management of interrelated processes as a system that contributes to the effectiveness and efficiency of the organization to achieve its goals.

4. Constant improvement — as a whole it is necessary to consider as the invariable purpose of activity of the enterprise in the sphere of life support.

Internal situational analysis is an assessment of the capabilities and resources of enterprises in the field (financial, material, labor resources). In general, this analysis is a necessary prerequisite for making government decisions on the choice of management strategy for the development of the city's life support.

The process of functioning of the state mechanism for managing the quality of life of the population in-

volves the management of data on the state of the object of management and the impact of external determinants. Date management is implemented at the stage of strategic goal-setting, which includes an analytical and forecasting component and in the process of implementing the strategy using a monitoring system.

#### **Conclusions and further research perspectives.**

Quality of life is closely related to the satisfaction of life as a whole or its individual elements: living conditions, living environment, level of interests and needs, implementation of life plans and must meet minimum social standards, resource capabilities of society, relevant norms, customs, traditions of a particular time and place, the social system.

To perform its functions, local self-government must have an effective tool for regulating the reproductive processes of the entire local community and a clear municipal social and economic policy for a fairly long period of time. The whole system of territorial management is based on a system of planned and forecast works that ensure goal-setting, consistency of implementation of tasks and criteria for evaluating the results of public management decisions.

#### **Literature**

1. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право / за ред. В. Б. Авер'янова. К.: Юстініан, 2007. 288 с.
2. Андрющенко О. Б. Система управління даними державного механізму управління якістю життя населення: методичне забезпечення / О. Б. Андрющенко // Менеджер. Вісник ДонДУУ. (серія “Державне управління”). № 1 (74). Маріуполь, 2017. С. 56–64.
3. Андрющенко О. Б. Компоненти якості життя населення України як інструмент формування управлінських рішень / О. Б. Андрющенко // Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 15. С. 82–88.
4. Бакуменко В. Д. Державне управління: основи теорії, історія і практика: Навчальний посібник / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Їжа, Г. І. Арабаджи // За заг. ред. Надолішнього П. І., Бакуменка В. Д. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. 394 с.
5. Бакуменко В. Д. Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми: Монографія / В. М. Князєв, І. Ф. Надольний, В. Д. Бакуменко та ін. К.: Вид-во НАДУ — Міленіум, 2003. 320 с.
6. Diegtiar O. A. Methodology of the Electronic Government Evaluation of the European Union Countries based on Taksonometric Method / O. Diegtiar // (33rd IBIMA) International Business Information Management Conference Granada, Spain 10–11 April, 2019. P. 505–518. URL: [https://drive.google.com/drive/mobile/folders/1tfuJAKJuGd13R4l17zioZdTjj64LmPCV?usp=sharing\\_eip&ts=5d385e1f](https://drive.google.com/drive/mobile/folders/1tfuJAKJuGd13R4l17zioZdTjj64LmPCV?usp=sharing_eip&ts=5d385e1f)
7. Diegtiar O. A., Orlova N. S., Kozureva O. V., Shapovalova A. M., Prykazka S. I. Financial capacity of territorial communities: european experience and ukrainian case. Collection of scientific works “Financial and credit activity: problems of theory and practice”. 2019. Vol 4, No 31. P. 516–526. URL: <http://fkd.org.ua/issue/view/11616> (reference date 25.09.2020).
8. Коротич О. Б. Методологічні засади державного управління регіональним розвитком // Теорія та практика державного управління. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2005. Вип. 3 (12). 316 с.
9. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком країни: теоретико-методологічні засади / О. Б. Коротич // Державне управління. Харківський регіональний інститут державного управління, 2010. № 1. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2010-1/doc/1/02.pdf>
10. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація: Моногр. / Кол. авт.; відпов. ред. Н. Р. Нижник. К.: Вид-во УАДУ, 1997. 448 с.
11. Стеченко Д. М. Державне регулювання економіки [Текст]: навч. посіб. / Д. М. Стеченко. 3-тє вид., випр. К.: Знання, 2006. 262 с.
12. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління / О. В. Федорчак // Демократичне врядування [Електронний ресурс]: наук. вісн. 2008. Вип. 1. URL: <http://www.academy.lviv.ua>

13. Гукалова І. В. Особливості міжнародних порівнянь рівнів людського розвитку та якості життя населення // Науковий вісник Волинського державного університету ім. Лесі Українки. 2006. № 3. С. 200–208.
14. Гукалова І. В. Умови, спосіб, рівень та якість життя населення: співвідношення понять // Вісник Дніпропетровського університету. Сер. географія, геологія. Дніпропетровськ, 2006. Вип.10. С. 67–78.
15. Дзюба І. В. Категорія рівня життя населення: сучасний підхід // Статистика України, 2004. № 1. С. 68–73.
16. Ноздріна Л. В. Якість життя населення в перехідній економіці України. Автореф. дис. к-та економ. наук. Львів, 2001. 24 с.
17. Проніна І. І. Рівень життя населення України: методи аналізу та напрями підвищення: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.09.01 / РВПС НАН України. К., 2002. 19 с.
18. Узунов В. Ф. Оцінка рівня і якості життя населення. Автореф. дис. к-та екон. наук. Харків, 2004. 20 с.
19. Чумаченко М. Г. Стратегії розвитку міст / М. Г. Чумаченко, Л. М. Кузьменко, Л. М. Червова // Майбутнє України: стратегія поступу: [монографія]. Донецьк, 2008. 256 с.

#### References

1. Derzhavne upravlinnja: jevropejski standarty, dosvid ta administratyvne pravo / za red. V. B. Aver'janova. K.: Justinian, 2007. 288 s.
2. Andrjushhenko O. B. Systema upravlinnja danymy derzhavnogho mekhanizmu upravlinnja jakistju zhyttja naselennja: metodychne zabezpechennja / O. B. Andrjushhenko // Menedzher. Visnyk DonDUU. (serija "Derzhavne upravlinnja"). # 1 (74). Mariupolj, 2017. S. 56–64.
3. Andrjushhenko O. B. Komponenty jakosti zhyttja naselennja Ukrajiny jak instrument formuvannja upravlins'kykh rishenj / O. B. Andrjushhenko // Investyciji: praktyka ta dosvid. 2017. # 15. S. 82–88.
4. Bakumenko V. D. Derzhavne upravlinnja: osnovy teoriji, istorija i praktyka: Navchalnyj posibnyk / V. D. Bakumenko, P. I. Nadolishnij, M. M. Jizha, Gh. I. Arabadzhy // Za. zagh. red. Nadolishnjogho P. I., Bakumenka V. D. Odesa: ORIDU NADU, 2009. 394 s.
5. Bakumenko V. D. Derzhavne upravlinnja: filosofsjki, svitoghljadni ta metodologhichni problemy: Monoghrafija / V. M. Knjazjev, I. F. Nadoljnyj, V. D. Bakumenko ta in. K.: Vyd-vo NADU — Milenium, 2003. 320 s.
6. Diegtiar O. A. Methodology of the Electronic Government Evaluation of the European Union Countries based on Taksonometric Method / O. Diegtiar // (33rd IBIMA) International Business Information Management Conference Granada, Spain 10–11 April, 2019. R. 505–518. URL: [https://drive.google.com/drive/mobile/folders/1tfuJakJuGdl-3R4l17zioZdTjj64LmPCV?usp=sharing\\_eip&ts=5d385e1f](https://drive.google.com/drive/mobile/folders/1tfuJakJuGdl-3R4l17zioZdTjj64LmPCV?usp=sharing_eip&ts=5d385e1f)
7. Diegtiar O. A., Orlova N. S., Kozureva O. V., Shapovalova A. M., Prykazka S. I. Financial capacity of territorial communities: european experience and ukrainian case. Collection of scientific works "Financial and credit activity: problems of theory and practice". 2019. Vol 4, No 31. R. 516–526. URL: <http://fkd.org.ua/issue/view/11616> (redference date 25.09.2020).
8. Korotych O. B. Metodologhichni zasady derzhavnogho upravlinnja reghionalnym rozvytkom // Teorija ta praktyka derzhavnogho upravlinnja. Kh.: Vyd-vo KharRI NADU "Maghistr", 2005. Vyp. 3 (12). 316 s.
9. Korotych O. B. Derzhavne upravlinnja reghionalnym rozvytkom krajiny: teoretyko-metodologhichni zasady / O. B. Korotych // Derzhavne upravlinnja. Kharkivskyj reghionalnyj instytut derzhavnogho upravlinnja, 2010. # 1. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2010-1/doc/1/02.pdf>
10. Derzhavne upravlinnja v Ukrajinі: centralizacija i decentralizacija: Monoghr. / Kol. avt.; vidpov. red. N. R. Nyzhnyk. K.: Vyd-vo UADU, 1997. 448 s.
11. Stechenko D. M. Derzhavne reghuljuvannja ekonomiky [Tekst]: navch. posib. / D. M. Stechenko. 3-tje vyd., vypr. K.: Znannja, 2006. 262 s.
12. Fedorchak O. V. Klasyfikacija mekhanizmiv derzhavnogho upravlinnja / O. V. Fedorchak // Demokratychne vradjuvannja [Elektronnyj resurs]: nauk. visn. 2008. Vyp. 1. URL: <http://www.academy.lviv.ua>
13. Ghukalova I. V. Osoblyvosti mizhnarodnykh porivnjanj rivniv ljuds'kogho rozvytku ta jakosti zhyttja naselennja // Naukovyj visnyk Volyns'kogho derzhavnogho universytetu im. Lesi Ukrajinky. 2006. #3. S. 200–208.
14. Ghukalova I. V. Umovy, sposib, rivenj ta jakistj zhyttja naselennja: spivvidnoshennja ponjatj // Visnyk Dnipropetrovs'kogho universytetu. Ser. gheoghrafija, gheologhija. Dnipropetrovs'k, 2006. Vyp.10. S. 67–78.
15. Dzjuba I. V. Kateghorija rivnja zhyttja naselennja: suchasnyj pidkhid // Statystyka Ukrajiny, 2004. #1. S.68–73.
16. Nozdrina L. V. Jakistj zhyttja naselennja v perekhidnij ekonomici Ukrajiny. Avtoref. dys. k-ta ekonom. nauk. Ljviv, 2001. 24 s.
17. Pronina I. I. Rivenj zhyttja naselennja Ukrajiny: metody analizu ta naprjamy pidvyshhennja: Avtoref. dys. kand. ekon. nauk: 08.09.01 / RVPS NAN Ukrajiny. K., 2002. 19 s.
18. Uzunov V. F. Ocinka rivnja i jakosti zhyttja naselennja. Avtoref. dys. k-ta ekon. nauk. Kharkiv, 2004. 20 s.
19. Chumachenko M. Gh. Strateghiji rozvytku mist / M. Gh. Chumachenko, L. M. Kuzjmenko, L. M. Chervova // Maibutnje Ukrajiny: strateghija postupu: [monoghrafija]. Donecjk, 2008. 256 s.

УДК 338.48.477

**Бурик Зоряна Михайлівна**

*доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри публічного управління та бізнес-адміністрування  
Інститут післядипломної освіти та довузівської підготовки  
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

**Бурик Зоряна Михайлівна**

*доктор наук по государственному управлению, доцент,  
професор кафедры публичного управления и бизнес-администрирования  
Институт последипломного образования и довузовской подготовки  
Прикарпатского национального университета имени Василия Стефаника*

**Buryk Zoryana**

*Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,  
Professor of Public Administration and Business Administration  
Institute of Postgraduate Education and Pre-University Training of  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University  
ORCID: 0000-0002-4394-6766*

**Подольян Михайло Іванович**

*аспірант кафедри публічного управління та бізнес-адміністрування Інституту  
післядипломної освіти та довузівської підготовки Прикарпатського національного  
університету імені Василя Стефаника*

**Подольян Михаил Иванович**

*аспирант кафедры публичного управления и бизнес-администрирования  
Института последипломного образования и довузовской подготовки  
Прикарпатского национального университета имени Василия Стефаника*

**Podolyan Mykhailo**

*Graduate Student of the  
Department of Public Administration and Business Administration of the  
Institute of Postgraduate Education and Pre-University Training of  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University  
ORCID: 0000-0002-0654-9382*

DOI: 10.25313/2617-572X-2021-2-7550

**ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ  
РЕСТОРАННИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

**ТЕНДЕНЦИИ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
РЕСТОРАННЫМ ХОЗЯЙСТВОМ**

**TRENDS OF INNOVATIVE  
RESTAURANT MANAGEMENT**

**Анотація.** У статті висвітлено особливості інноваційних технологій управління ресторанним господарством. Здійснено аналіз кількості закладів ресторанного господарства в Україні за 2015–2019 роки. Наведено структуру ресторанних закладів України: питома вага кафе протягом аналізованого періоду скоротилась на 0,39%, і в 2019 році становила 37,61%; близько чверті всіх закладів складають «ресторани», їх питома вага зросла за п'ять років на 2,26%, і в 2019 році становила 27,65%; питома вага закладів типу «їдальня і доставка їжі» скоротилась за цей же період на 2,72% і становила в 2019 році

15,12%; спостерігається зростання питомої ваги закладів типу «бар» в загальній структурі ресторанних закладів, їх частка зросла на 0,85% і становить 19,62%. Зроблено акцент на тому, що, бажаючи вистояти в конкурентній боротьбі, усі типи закладів ресторанного господарства не тільки займаються пошуком нових сегментів ринку, а й широко застосовують сучасні інноваційні технології та тренди в управлінні. Виокремлено основні принципи інноваційного управління ресторанним господарством: превентивність заходів; оптимізація ресурсів; принцип інтеграції; цифрова простежуваність (прозорість); відповідальність. Визначено перспективні інноваційні технології, які застосовуються в управлінні ресторанним бізнесом – розумна енергетика; управління відходами; розумні музичні системи; фірмовий додаток ресторану; радіочастотна ідентифікація; QR-коди; поділ чеку у вигляді мобільного додатку; використання роботів для автоматизації основних робочих процесів безпосередньо при взаємодії з гостями в ресторані; інтерактивний бар; онлайн-замовлення. Сформовано позитивні зміни в діяльності закладів ресторанного господарства від впровадження інноваційних технологій управління.

**Ключові слова:** підприємницька діяльність, ресторанне господарство, інноваційні технології управління, професійна відповідальність.

**Анотация.** В статье освещены особенности инновационных технологий управления ресторанным хозяйством. Осуществлен анализ количества заведений ресторанного хозяйства в Украине за 2015–2019 годы. Приведена структура ресторанных заведений Украины: удельный вес кафе в течение анализируемого периода сократился на 0,39%, и в 2019 году составила 37,61%; около четверти всех заведений составляют «рестораны», их удельный вес возрос за пять лет на 2,26%, и в 2019 году составил 27,65%; удельный вес заведений типа «столовая и доставка еды» сократился за этот же период на 2,72% и составил в 2019 году 15,12%; наблюдается рост удельного веса заведений типа «бар» в общей структуре ресторанных заведений, их доля выросла на 0,85% и составляет 19,62%. Сделан акцент на том, что, желая выстоять в конкурентной борьбе, все типы заведений ресторанного хозяйства не только занимаются поиском новых сегментов рынка, но и широко применяют современные инновационные технологии и тренды в управлении. Выделены основные принципы инновационного управления ресторанным хозяйством: превентивность мероприятий; оптимизация ресурсов; принцип интеграции; цифровая прослеживаемость (прозрачность) ответственность. Определены перспективные инновационные технологии, которые применяются в управлении ресторанным бизнесом – умная энергетика; управления отходами; умные музыкальные системы; фирменное приложение ресторана; радиочастотная идентификация; QR-коды; разделение чека в виде мобильного приложения; использование роботов для автоматизации основных рабочих процессов непосредственно при взаимодействии с гостями в ресторане; интерактивный бар онлайн-заказа. Сформировано положительные изменения в деятельности учреждений ресторанного хозяйства от внедрения инновационных технологий управления.

**Ключевые слова:** предпринимательская деятельность, общественное питание, инновационные технологии управления, профессиональная ответственность.

**Summary.** The article highlights the features of innovative technologies of restaurant management. An analysis of the number of restaurants in Ukraine for 2015–2019. The structure of restaurant establishments of Ukraine is given: the share of cafes during the analyzed period decreased by 0.39%, and in 2019 amounted to 37.61%; about a quarter of all establishments are «restaurants», their share increased in five years by 2.26%, and in 2019 amounted to 27.65%; the share of canteens and food delivery establishments decreased by 2.72% over the same period and amounted to 15.12% in 2019; there is an increase in the share of establishments such as «bar» in the overall structure of restaurants, their share increased by 0.85% and is 19.62%. Emphasis is placed on the fact that, wanting to survive in the competition, all types of restaurants are not only looking for new market segments, but also widely use modern innovative technologies and trends in management. The basic principles of innovative management of restaurant economy are allocated: preventive measures; resource optimization; the principle of integration; digital traceability (transparency); responsibility. Promising innovative technologies used in the management of the restaurant business – smart energy; waste management; smart music systems; branded restaurant application; radio frequency identification; QR codes; division of the check in the form of a mobile application; use of robots to automate the main work processes directly when interacting with guests in the restaurant; interactive bar; online ordering. Positive changes in the activities of restaurants from the introduction of innovative management technologies have been formed.

**Key words:** business activity, restaurant economy, innovative management technologies, professional responsibility.

**Постановка проблеми.** Сучасна індустрія ресторанного бізнесу активно розвивається під впливом різних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. У підприємницькій діяльності ресторанне господарство виконує соціальні функції — задовольняє потреби населення і економічні тобто є підприємницькою одиницею сфери обслуговування. Необхідно також відзначити, що нові компанії ресторанного бізнесу в 2021 році дозволяють також вирішити проблему без-

робіття, яка в 2020 році підвищилася через пандемію. Відповідно до вищезазначеного, ресторанний бізнес не тільки може задовольнити фізіологічні потреби, але також формує суспільні норми та культуру в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти розвитку сфери ресторанного бізнесу знайшли відображення в працях багатьох фахівців, наприклад, А. Аветисової [1], В. Антонової [3], О. Борисової [4], О. Іваніка [5], Н. Алешугіна [2], О. Зелен-



ської [2] та інших авторів. На даний час існує значна кількість праць щодо теоретичних та практичних аспектів ведення управління інноваційною діяльністю на підприємствах. Зокрема, вони стали предметом дослідження у працях вітчизняних вчених, зокрема ґрунтовні дослідження проводили Я. Біленська, В. Гриньова, Д. Бутенко, П. Курмаєв, О. Матрос, К. Павличук [9], Г. П'ятницька [7], Н. П'ятницька [7; 8], Н. Сокирська [9], А. Черномазюк [10] та ін.

**Мета статті** полягає у визначенні основних тенденцій інноваційного управління ресторанним господарством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ресторанний бізнес — це напрямок сучасного підприємництва, який динамічно розвивається. Тому виникає потреба в діагностиці поточного стану ресторанного господарства України з метою виявлення існуючих проблем і основних тенденцій інноваційного управління даною галуззю.

Проаналізуємо, як змінилася кількість закладів вітчизняного ресторанного господарства за останні п'ять років (табл. 1).

Як видно з табл. 1, загальна кількість ресторанних закладів в Україні з 2015 року по 2019 рік зросла на 4111 од. або 8,3%. Необхідно відмітити зростання кількості закладів окремо по групам: ресторани (на 2250 од. або 17,9%), кафе (на 1355 од. або 7,2%) та бари (на 1223 од. або 13,2%). У той же час кількість столових та закладів доставки їжі скоротилося на 717 од. або 8,1%.

Структуру ресторанних закладів України наведено на рис. 1.

Як видно з рис. 1, протягом 2015–2019 рр. найбільшу частку в структурі закладів ресторанного господарства займають заклади типу «кафе». Це обумовлено більш низькою ціновою політикою і, як наслідок, меншою середньою сумою чеку. Тому більшість українців можуть собі дозволити відвідувати заклади саме такого формату.

Бажаючи вистояти у конкурентній боротьбі, усі типи закладів ресторанного господарства не тільки займаються пошуком нових сегментів ринку, а й широко застосовують сучасні інноваційні технології та тренди в управлінні. Під інноваційними

Таблиця 1

Аналіз кількості закладів ресторанного господарства в Україні за 2015–2019 роки, од.

Група закладів ресторанного господарства 2015	Роки				Абсолютне, +/-	Відхилення 2019 /2015	
	2016	2017	2018	2019		Відносне, %	
Ресторани	12557	13217	13179	13307	14807	+2250	17,9
Кафе	18790	19645	19548	18804	20145	+1355	7,2
Столові та доставка їжі	8817	7589	8234	8020	8100	- 717	8,1
Бари	9283	9930	9215	9819	10506	+1223	13,2
Всього:	49447	50381	50176	49950	53558	4111	8,3

Джерело: складено автором на основі [6]

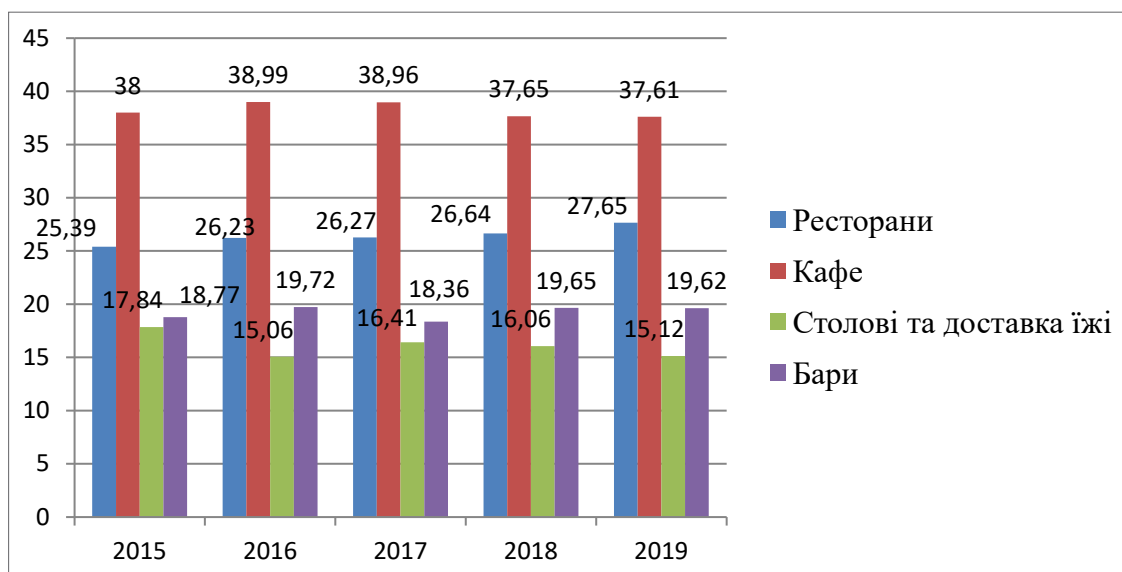


Рис. 1. Структура ресторанних закладів України в 2015–2019 роках, %

Джерело: складено автором на основі [6]

технологіями мається на увазі не тільки поліпшення якості життя людей, красиво і смачно приготовлена їжа, але і грамотно побудовані відносини з клієнтами, маркетингова політика і PR-стратегія [3, с. 55].

Тому далі варто навести основні принципи інноваційного управління ресторанним господарством (табл. 2).

Як видно з табл. 2, послідовна реалізація вказаних принципів сприяє вибору підприємцем кращого варіанту рішення при плануванні і організації впровадження інновацій з наявних альтернатив з урахуванням умов зовнішнього середовища, наявних ресурсів закладу (бізнес-партнерів).

На основі аналізу наукової літератури щодо ведення ресторанного бізнесу в Україні виявлено тенденції розвитку галузі в цілому. Основними трендами є: моно-ресторани, що роблять акцент на приготуванні етнічних страв, підприємства «fast fud» виходять на якісно новий рівень приготування та обслуговування. У сфері маркетингу відбувся зсув від традиційних рекламних інструментів роботи з аудиторією на онлайн і провідною роллю SMM (Social Media Marketing) [5].

Наведемо кілька прикладів перспективних інноваційних технологій, які застосовуються в управлінні ресторанним бізнесом.

Одним з таких прикладів є розумна енергетика — компанії проєктують низьковольтні світлодіодні освітлювальні системи для закладів ресторанного господарства. Надають хмарні системи управління опаленням, вентиляцією і кондиціонуванням з метою зниження витрат на електроенергію та обслуговування.

Управління відходами — це стартапи цього сегменту допомагають закладам скоротити або ж пожертвувати невикористані або прострочені продукти. Являють собою програмну платформу для компаній, яка відстежує надлишки продуктів харчування, що жертвує їх нужденним або продає зі знижкою, а також допомагає користувачам отримати відповідні податкові пільги.

Розумні музичні системи — стартапи з цієї категорії пропонують ресторанному бізнесу інтелектуальні музичні системи. Вбудовують в приміщення цифрову музичну панель, що дозволяє управляти музичною добіркою закладу.

Наведемо основні можливості, які надає фірмовий мобільний додаток закладам ресторанного типу [7; 8]:

- 1) це відмінний спосіб для підтримки спілкування з відвідувачами, включаючи ненав'язливу рекламу);
- 2) один із способів підтримки іміджу, а також формування у клієнта гарного ставлення до обраного ним місця відпочинку);
- 3) найбільш передова технологія для термінової обробки замовлень: вони приймаються моментально в режимі он-лайн і можуть бути доставлені клієнту додому (ця перевага ресторанних додатків є основною для збільшення прибутковості);
- 4) можливість реалізувати гнучку систему бонусів, що надається на різні види сервісу;
- 5) збір і накопичення позитивних відгуків, які задоволені відвідувачі залишають про заклад.

Використання мобільних додатків вигідно не тільки закладам ресторанного бізнесу, їх постійні

Таблиця 2

Принципи інноваційного управління ресторанним господарством

Принципи	Забезпечення
Превентивність заходів	Попереджувальний ризик-орієнтований підхід до аналізу та управління можливими небезпеками закладу ресторанного господарства, адекватність заходів, реалізованих на постійній основі
Оптимізація ресурсів	Внутрішній аудит і вибір оптимального меню під умови безпечної роботи і наявності площ (інфраструктури для забезпечення безпеки і якості продукції та послуг з урахуванням рівня кваліфікації персоналу, інвестиційних можливостей.) Можна охарактеризувати, як принцип «якість і безпека у збиток (тимчасово) кількості страв, послуг», забезпечення стандартів виробництва (часу подачі, моніторингу якості, режимів контролю)
Принцип інтеграції	Розробка впровадження нових видів продукції, взаємодія з фахівцями (консультування, розробка рецептур, карт страв) навчання персоналу, зовнішній аудит
Цифрова простежуваність (прозорість)	Здійснюється щодо стадій поставок, виробництва і реалізації (відпуску / утилізації продукції), обміну інформацією про процеси і результати у зв'язку із запитом контрагентів: про якість та безпеку вихідного продукту, інгредієнта, упаковки, обладнання, засобів із забезпечення процесів зберігання, переробки, транспортування, порціонування і т.д. по харчовому ланцюгу, орієнтація на споживача / зв'язок зі споживачами.
Відповідальність	Принцип професійної відповідальності кожного бізнес-партнера в рамках харчового ланцюга за результат спільної діяльності перед споживачем, державою, контрагентами. Особиста відповідальність персоналу і кожного споживача за свою поведінку як внесок в суспільне здоров'я, профілактику коронавірусу

Джерело: складено автором на основі [2; 7; 9; 10]

клієнти також отримують ряд очевидних переваг. Серед них такі можливості, як [1; 4]:

- бронювання столиків на конкретну дату і час, яке виконуються в кілька кліків по тачскріну;
- можливість перегортати інтерактивне ресторанне меню з дому, з роботи або з будь-якого іншого місця;
- дисконтні системи накопичувального типу або бонусні програми;
- можливість замовляти страви і продукти з фірмовою доставкою додому.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що

ресторанна індустрія із самого початку не будучи високотехнологічною галуззю, в даний час відкриває перед собою революційний потенціал інноваційних технологій, що дозволяють автоматизувати робочі процеси, значно розширити якість і асортимент послуг, підвищити ефективність управління. У короткостроковій перспективі, одним з найбільш перспективних інноваційних рішень для вітчизняних закладів ресторанного бізнесу є розробка власних мобільних додатків, що інтегрують затребувані для клієнтів функції і створюють умови для підвищення лояльності споживачів та інформованості маркетингової політики.

### Література

1. Аветисова А. О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 28. С. 117–123.
2. Алешугіна Н. О., Зеленська О. О. Тенденції та перспективи розвитку ринку ресторанних послуг м. Чернівці. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. 2012. Вип. 1. С. 92–98.
3. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2012. № 1 (21). С. 54–57.
4. Борисова О. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2012. Вип. 1(2). С. 331–338.
5. Іваник О. Л. Тенденції розвитку ресторанного бізнесу України. URL: [http://www.rusnauka.com/14\\_APSN\\_2008/Economics/32215.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_APSN_2008/Economics/32215.doc.htm) (дата звернення: 19.09.2021).
6. Офіційний сайт державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 13.01.2021).
7. П'ятницька Г. Т., П'ятницька Н. О. Вплив інноваційних змін на діяльність підприємств ресторанного господарства. Економіка розвитку. 2013. № 1(65). С. 122–126.
8. Пятницька Н. О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: підручник Київ: Центр учбової літератури, 2011. 584 с.
9. Сокирская Н. В., Павличук К. И. Инновации в гостиничном и ресторанном бизнесе. Молодой ученый. 2020. № 21 (311). С. 190–193.
10. Черномазюк А. Г. Інновації у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 5. С. 269–272.

### References

1. Avetysova A. O. Restoranni merezhi: konkurentni perevahy, problemy, perspektyvy rozvytku. Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen. 2013. № 28. S. 117–123.
2. Alieshuhina N. O., Zelenska O. O. Tendentsii ta perspektyvy rozvytku rynku restorannykh posluh m. Chernihiv. Naukovyi visnyk Chernihivskoho derzhavnoho instytutu ekonomiky i upravlinnia. 2012. Vyp. 1. S. 92–98.
3. Antonova V. A. Konkurentsia i upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstv restorannoho hospodarstva. Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy. 2012. № 1 (21). S. 54–57.
4. Borysova O. V. Tendentsii rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini. Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh. 2012. Vyp. 1(2). S. 331–338.
5. Ivanyk O. L. Tendentsii rozvytku restorannohobiznesu Ukrainy. URL: [http://www.rusnauka.com/14\\_APSN\\_2008/Economics/32215.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_APSN_2008/Economics/32215.doc.htm) (data zvernennia: 19.09.2021).
6. Ofitsiynisait derzhavnoho komitetu statystyky Ukrainy. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia: 13.01.2021).
7. Piatnytska H. T., Piatnytska N. O. Vplyv innovatsiinykh zmin na diialnist pidprijemstv restorannoho hospodarstva. Ekonomika rozvytku. 2013. № 1(65). S. 122–126.
8. Piatnytska N. O. Orhanizatsiia obsluhovuvannia u zakladakh restorannoho hospodarstva: pidruchnyk Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2011. 584 s.
9. Sokyrskaiia N. V., Pavlychuk K. Y. Ynnovatsyy v hostynychnom y restorannom byznese. Molodoi uchenyi. 2020. № 21 (311). S. 190–193.
10. Chernomaziuk A. H. Innovatsii u sferi hotelno-restorannoho biznesu. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2014. № 5. S. 269–272.

УДК 351.37.07

**Грабовенко Наталія Валеріївна**  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
професор кафедри публічного адміністрування  
Міжрегіональна академія управління персоналом

**Грабовенко Наталья Валериевна**  
кандидат педагогических наук, доцент,  
профессор кафедры публичного администрирования  
Межрегиональная академия управления персоналом

**Hrabovenko Natalia**  
Candidate of Pedagogic Sciences, Docent,  
Professor of the Department of Public Administration  
Interregional Academy of Personnel Management

DOI: 10.25313/2617-572X-2021-2-6901

## ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

## ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В УКРАИНЕ

## PROBLEMS OF QUALITY ASSURANCE OF HIGHER EDUCATION IN UKRAINE

**Анотація.** В статті визначено, що система освіти залежить від виваженої освітньої політики, компетентності державних рішень та правильно розставлених акцентів у визначенні стратегічних пріоритетів. Досягнення нової якості та розвитку вітчизняної освітньої системи неможливе без значущих змін у системі, процесах, механізмах державного управління освітою. Встановлено, що якість вищої освіти по-різному сприймається різними суб'єктами освітнього процесу. Щодо студентів, це, перш за все, знання, вміння та практичні навички, необхідні для успішного працевлаштування і кар'єрного зростання. Якщо мова йде про роботодавця, то вони асоціюють якісну освіту з підготовкою фахівців, які володіють необхідними компетенціями та здатністю адаптуватися до динамічно мінливих умов виробництва. Наголошено, що гарантія якості повинна забезпечити таке освітнє середовище, в якому зміст програм, освітні можливості і засоби відповідають меті. Проте існує ціла низка проблем забезпечення якості вищої освіти в Україні. Розкрито основні проблеми в забезпеченні якості вищої освіти, а також якості підготовки фахівців в ЗВО України. Серед них виділено: систематичне недофінансування системи вищої освіти; невідповідність рівня підготовки абітурієнтів до вимог закладів вищої освіти; відставання української вищої школи від ряду світових і загальноєвропейських тенденцій у розвитку вищої освіти і вдосконаленні його якості; проблема працевлаштування випускників, тощо. Доведено, що незважаючи на низку регулюючих нормативних актів, спеціально створених органів, все одно є проблеми, які дещо знижують показники якості вищої освіти. Очікувана якість освіти формується під впливом сукупності умов та факторів, які висвітлювати методологічні, теоретичні та практичні аспекти управління освітою. Огляд проблем показує, що шлях до якісної вищої освіти лежить через її визначення правильних стандартів, достатній ресурсній базі, високій кваліфікації персоналу, правильної структурної організації та ефективного управління. Однією з умов підвищення якості вищої освіти є посилення відповідальності університетів за результати своєї діяльності шляхом розширення демократичного принципу їх функціонування та поглиблення автономії.

**Ключові слова:** вища освіта, якість вищої освіти, проблеми забезпечення якості вищої освіти.

**Аннотация.** В статье определено, что система образования зависит от взвешенной образовательной политики, компетентности государственных решений и правильно расставленных акцентов в определении стратегических приоритетов. Достижение нового качества и развития отечественной образовательной системы невозможно без значимых изменений в системе, процессах, механизмах государственного управления образованием. Установлено, что качество высшего образования по-разному воспринимается разными субъектами образовательного процесса. В отношении студентов, это, прежде



всього, знання, умения і практичні навички, необхідні для успішного трудоустройства і кар'єрного росту. Якщо йдеться про роботу, то вони асоціюють якісне образование з підготовкою фахівців, які володіють необхідними компетенціями і здатністю адаптуватися до динамічно змінюваних умов виробництва. Відзначено, що гарантія якості повинна забезпечити таку освітню середовище, в якій зміст програм, освітні можливості і засоби відповідають цілям. Однак існує цілий ряд проблем забезпечення якості вищої освіти в Україні. Розкриті основні проблеми в забезпеченні якості вищої освіти, а також якості підготовки фахівців в університетах України. Серед них виділено: систематичне недофінансування системи вищої освіти; невідповідність рівня підготовки абітурієнтів вимогам вищих навчальних закладів; відставання української вищої школи від ряду світових і загальноєвропейських тенденцій в розвитку вищої освіти і вдосконаленні її якості; проблема трудоустройства випускників і інше. Доведено, що незважаючи на ряд регулюючих нормативних актів, спеціально створених державними органами, все одно є проблеми, які суттєво знижують показники якості вищої освіти. Необхідна якість освіти формується під впливом сукупності умов і факторів, включає методологічні, теоретичні і практичні аспекти управління освітою. Перегляд проблем показує, що шлях до якісної вищої освіти лежить через визначення її правильних стандартів, достатню ресурсну базу, високу кваліфікацію персоналу, правильну структурну організацію і ефективне управління. Одним з умов підвищення якості вищої освіти є посилення відповідальності університетів за результати своєї діяльності шляхом розширення демократичного принципу їх функціонування і углублення автономії.

**Ключові слова:** вища освіта, якість вищої освіти, проблеми забезпечення якості вищої освіти.

**Summary.** The article defines that the education system depends on a balanced educational policy, competence of state decisions and correctly placed accents in determining strategic priorities. Achieving a new quality and development of the domestic educational system is impossible without significant changes in the system, processes, mechanisms of public education management.

It is established that the quality of higher education is perceived differently by different subjects of the educational process. For students, it is, above all, the knowledge, skills and practical skills necessary for successful employment and career growth. When it comes to the employer, they associate quality education with the training of professionals who have the necessary competencies and are able to adapt to dynamically changing production conditions. It is emphasized that quality assurance should provide an educational environment in which the content of programs, educational opportunities and tools meet the goal. However, there are a number of problems in ensuring the quality of higher education in Ukraine. The main problems in ensuring the quality of higher education, as well as the quality of training in the Free Economic Zone of Ukraine are revealed. Among them are: systematic underfunding of the higher education system; inconsistency of the level of preparation of entrants to the requirements of higher education institutions; lag of Ukrainian higher education from a number of world and European trends in the development of higher education and improving its quality; the problem of employment of graduates, etc.

It is proved that despite a number of regulatory regulations, specially created bodies, there are still problems that somewhat reduce the quality of higher education. The expected quality of education is formed under the influence of a set of conditions and factors that cover the methodological, theoretical and practical aspects of education management. The review of the problems shows that the way to quality higher education lies through its definition of the right standards, sufficient resource base, highly qualified staff, proper structural organization and effective management. One of the conditions for improving the quality of higher education is to strengthen the responsibility of universities for the results of their activities by expanding the democratic principle of their functioning and deepening autonomy.

**Key words:** higher education, quality of higher education, problems of quality assurance of higher education.

**Постановка проблеми.** Вища освіта сьогодні розвивається в умовах жорсткої конкуренції. Професійне та ефективне позиціонування діяльності — найважливіший фактор успіху на ринку. Якість освіти є визначальною позицією в конкурентній боротьбі вітчизняних із зарубіжними закладами вищої освіти (далі — ЗВО).

ЗВО мають особливу значущість, оскільки безпосередньо готують кадрів для роботи в різних галузях народного господарства. Освіта є одним із найважливіших факторів формування конкурентоспроможності, національної безпеки держави та сталого розвитку суспільства. Проте в освітній системі виникла велика кількість проблем, які знижують престиж та якість надання освітніх послуг.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми забезпечення якості вищої освіти, а також визначенню її результативності присвятили праці такі вчені як: В. Андрущенко, Л. Віткін, Д. Дзвінчук, С. Домбровська, М. Згуровський, А. Кайдалова, Т. Лукіна, І. Мусієнко, С. Ніколаєнко, В. Огнев'юк, Дж. Парусінські, С. Прилипко, І. Семенець-Орлова, І. Чміль, Р. Бичківський, М. Шаповал, Н. Щипачова та ін.

**Мета статті** полягає у визначенні та аналізі основних проблем забезпечення якості вищої освіти України.

**Виклад основного матеріалу.** На думку І. Семенець-Орлової, освіта як суспільне благо має державотворчу функцію. Авторка наголошує, що

система освіти залежить від виваженої освітньої політики, компетентності державних рішень та правильно розставлених акцентів у визначенні стратегічних пріоритетів. Досягнення нової якості та розвитку вітчизняної освітньої системи неможливе без значущих змін у системі, процесах, механізмах державного управління освітою. Комплексна освітня реформа втілюється на рівні конкретних закладів та установ освіти і потребує як організаційної, так і індивідуальної готовності до впровадження нового [2, 3].

Дослідники, які займаються проблемами вищої освіти, стверджують, що поняття «якість вищої освіти» характеризується такими складовими як [1; 4–8]:

- багатоаспектність — якість кінцевого результату вищої освіти, зокрема, навчання та виховання, придбання відповідних універсальних і професійних компетенцій, а також якість потенціалу ЗВО;
- багатосуб'єктність — різні очікування якості вищої освіти у студентів, випускників, їх батьків, роботодавців, держави та суспільства в цілому;
- невизначеність в оцінках — складається з сукупності поточних, тактичних і стратегічних аспектів якості вищої освіти, які в різний час одними і тими ж суб'єктами сприймаються по-різному;
- інваріантність і варіативність — серед безлічі різних якостей освітніх систем, ЗВО і підготовлених фахівців виділяються «загальні якості» для всіх випускників кожного рівня освіти та кожного напряму підготовки, а також «специфічні якості» для певної множини освітніх систем, ЗВО та їх випускників.

Варто наголосити, що якість вищої освіти по-різному сприймається різними суб'єктами освітнього процесу. Щодо студентів, це, перш за все, знання, вміння та практичні навички, необхідні для успішного працевлаштування і кар'єрного зростання. Якщо мова йде про роботодавця, то вони асоціюють якісну освіту з підготовкою фахівців, які володіють необхідними компетенціями та здатні адаптуватися до динамічно мінливих умов виробництва.

Міністерством освіти та науки України «якість вищої освіти» розглядається як бездоганність в контексті відповідності вимогам державних освітніх стандартів, законодавства в сфері освіти і критеріям акредитації. Національні системи вищої освіти не можуть розвиватися поза глобальних процесів, тенденцій та запитів світового ринку праці. Вирішуючи питання реформування і розвитку ЗВО не можна виходити з критеріїв національного рівня.

Варто наголосити, що розробка стратегії розвитку ЗВО на сучасному етапі вимагає глибокого аналізу процесів, що протікають в системі вищої освіти, як на національному, так і на міжнародному рівні.

У «Стандартах і рекомендаціях щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти» наголошено, що зацікавлені сторони «надають пріо-

ритет різним цілям, можуть по-різному ставитися до якості у вищій освіті, і забезпечення цього процесу повинно враховувати різноманітні погляди» [8]. Звідси якість вищої освіти розуміємо як «результат взаємодії між викладачами, студентами та освітнім середовищем закладу», що досягається за умови, якщо «зміст програм, навчальні можливості та ресурсне забезпечення відповідають цій меті».

Отже, це основний рівень надання освітніх послуг, який характеризується численними аспектами і в значній мірі залежать від контекстуальних рамок даної системи, інституціональних завдань або умов і норм в даній галузі. Поняття «якість» охоплює всі основні функції, напрямки та механізми діяльності системи вищої освіти: якість викладання, підготовку досліджень, рівень знань, вмінь та навичок випускників та ін. [9].

Слід наголосити, що в Україні створено систему забезпечення якості вищої освіти, яка згідно Закону України «Про вищу освіту» складається із наступних складових:

- забезпечення якістю освітньої діяльності;
- зовнішній контроль якості освітньої діяльності;
- забезпечення якості діяльності НАЗЯВО та незалежних установ з оцінки та забезпечення якості вищої освіти [6].

Система внутрішнього забезпечення якості за поданням ЗВО оцінюється НАЗЯВО або акредитованими ним незалежними установами оцінювання та забезпечення якості вищої освіти на предмет її відповідності вимогам до системи забезпечення якості вищої освіти [6].

Якість є, головним чином, результатом взаємодії між викладачами, студентами та освітнім середовищем закладу освіти. Гарантія якості повинна забезпечити таке освітнє середовище, в якому зміст програм, освітні можливості і засоби відповідають меті. Доступ до якісної освіти є невід'ємним правом кожної людини. Проте існує ціла низка проблем забезпечення якості вищої освіти в Україні.

Основними причинами проблем в забезпеченні якості вищої освіти, а також якості підготовки фахівців в ЗВО України, на наш погляд, є такі:

- систематичне недофінансування системи вищої освіти;
- невідповідність рівня підготовки абітурієнтів до вимог ЗВО;
- відставання української вищої школи від ряду світових і загальноєвропейських тенденцій у розвитку вищої освіти і вдосконаленні його якості;
- неадекватність сформованих механізмів розвитку та оновлення вищої освіти новим соціально-економічним умовам функціонування вищої школи;
- слабе оновлення і інтенсивне старіння професорсько-викладацького складу вищої школи;
- проблема працевлаштування випускників;
- корупція в системі освіти;

– скорочення обсягів науково-дослідних робіт у закладах вищої освіти тощо.

Розглянемо більш детально деякі з цих проблем.

Однією з основних проблем є недофінансування системи вищої освіти. В Законі України «Про освіту» та змінах до нього вказано, що система освіти в нашій країні є єдиним комплексом, послідовно пов'язаних між собою ланок виховання і навчання: дошкільне виховання, загальна середня освіта, позашкільне виховання, професійно-технічне навчання, середня спеціальна і вища освіта [5].

Тому на розвиток системи вищої освіти в Україні хоч і спрямовуються значні матеріальні й фінансові ресурси, проте у структурі видатків на освіту у зведеному бюджеті країни найбільшу частку становлять видатки на загальну середню освіту. Отже, фінансування освіти за рахунок державного бюджету буде тільки тоді ефективним, коли кошти, призначені державою на фінансування освіти, будуть виділятися в достатніх обсягах і на стабільній, об'єктивній та пропорційній основі. І навіть у цьому випадку система централізованого фінансування має доповнюватися громадським контролем за використанням ресурсів та якістю надання послуг на місцевому рівні.

Наступною, на наш погляд, проблемою є невідповідність рівня підготовки абітурієнтів до вступних вимог ЗВО. Значна кількість випускників закладів середньої освіти (далі — ЗСО) за рівнем підготовки не відповідають вимогам до абітурієнтів ЗВО.

Нарешті, перейдемо до проблеми організації навчальної діяльності студентів у ЗВО, адекватної сучасним вимогам підготовки фахівців. Так склалося у вищій школі, що співвідношення аудиторної та самостійної роботи студентів перевага надається на користь першої, а це в свою чергу посилює все більші протиріччя з сучасними вимогами до якості підготовки фахівців. В багатьох освітніх закладах не створені сучасні умови для самостійної роботи студентів, включаючи забезпеченість навчальною літературою, доступ до Інтернету, тощо. Деякі ЗВО не організують вільний доступ студентів до інформації про вимоги до якості їх підготовки, немає спеціальних видань, що полегшують трансляцію цих вимог, не розвинені комп'ютерні оціночні і навчальні засоби.

Далі, розглянемо таку проблему як взаємодія ЗВО з випускниками, а саме проблема їх працевлаштування. Велика кількість молоді після завершення навчання ЗВО працює не за спеціальністю або перебуває на біржі праці. Це пояснюється тим, що освітні програми не відповідають сучасним вимогам. Тому в цьому контексті слід активно взаємодіяти з бізнес-структурами: створювати спільні проекти, визначати пріоритетні кадрові потреби і готувати сучасні освітні комплекти відповідно до вимог ринку, тощо [7].

Щодо проблеми відповідності управлінської культури в ЗВО вимогам міжнародних стандартів ISO, тут можемо наголосити, що в більшості закладів освіти, включаючи її нормативне оснащення не відповідає сучасним міжнародним вимогам стандартів цієї серії.

Варто зупинитись на ще одній проблемі у сфері освіти як корупція. Значно скоротилась кількість студентів, які навчаються за рахунок коштів державного бюджету, обмежена кількість місць на бюджетну форму навчання насамперед за престижними спеціальностями або в рейтингових ЗВО, відсутність поваги до викладацької роботи з боку студентів, замовчування випадків давання і вимагання грошової чи іншої матеріальної винагороди — це та багато іншого породжує корупцію. Як наслідок слабка підготовка абітурієнтів, знецінення освітнього та культурного середовища ЗВО, недостатня мотивація студентів і одночасно зниження вимог до них, збільшення навантаження на педагогів та ін.

Таким чином, саме розширення доступності освіти тісно пов'язано з необхідністю забезпечення його якості. Зростання кількості студентів, інтернаціоналізація освіти, визнання того факту, що вища освіта та рівень компетенцій випускників є необхідними чинниками для економічних, політичних і соціальних успіхів економіки, що змушує ЗВО особливу увагу приділяти питанням якості.

Отже, вища професійна освіта в Україні стоїть перед дуже складними завданнями. Тільки надаючи високоякісні освітні послуги, можна бути впевненим у якості вищої освіти.

**Висновок.** Вивчення аспекту запровадження якісної освіти в Україні дозволило зробити висновок, що незважаючи на низку регулюючих нормативних актів, спеціально створених органів, все одно є проблеми, які знижують показники якості вищої освіти. Методологічна основа побудови системи якості вищої освіти — це системний підхід до вирішення цього питання, тобто концепція реформування вищої освіти повинна передбачати побудову рівня системи управління якістю: на інституційному, регіональному та державному рівнях.

Таким чином, очікувана якість освіти формується під впливом сукупності умов та факторів, які визначають методологічні, теоретичні та практичні аспекти управління освітою.

Огляд основних проблем показує, що шлях до якісної вищої освіти лежить через її визначення стандартів, достатній ресурсній базі, високій кваліфікації персоналу, правильної структурної організації та ефективного управління. Однією з умов підвищення якості вищої освіти є посилення відповідальності університетів за результати своєї діяльності шляхом розширення демократичного принципу їх функціонування та поглиблення автономії.

### Література

1. Прилипко С. М., Клімова Г. П. Якість вищої освіти України в контексті Болонського процесу // Право та інновації. 2014. № 1–2 (5–6). С. 80–87.
2. Семенець-Орлова І. Нормативно-правове забезпечення освітніх змін в Україні. 2017. № 3. С. 91–100.
3. Семенець-Орлова І. Політика системних змін у сфері вищої освіти в Україні. Грани. 2019. № 22 (8). С. 47–59.
4. Попович Л. О. Загальні аспекти фінансування закладів вищої освіти. Ірпінь. 2017. 14 с.
5. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
6. Закон України «Про вищу освіту». URL: [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).
7. Клименюк Н. В., Високос А. І. Проблема працевлаштування випускників вищих навчальних закладів. 2017. 13 с.
8. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). Київ, 2015. С. 6
9. Бахрушин В. Є. Якість вищої освіти та сучасні підходи до його вимірювання. 2012. Т. 14. № 4. С. 7–11.
10. Паризьке комюніке. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/Новини/2018/06/06/12/paris-com-muniqueenua2018.pdf>

### References

1. Prylypko S. M., Klimova H. P. Yakist vyshchoi osvity Ukrainy v konteksti Bolonskoho protsesu // Pravo ta innovatsii. 2014. № 1–2 (5–6). S. 80–87.
2. Semenets-Orlova I. Normatyvno-pravove zabezpechennia osvitnikh zmin v Ukraini. 2017. № 3. S. 91–100.
3. Semenets-Orlova I. Polityka systemnykh zmin u sferi vyshchoi osvity v Ukraini. Hrani. 2019. № 22 (8). S. 47–59.
4. Popovych L. O. Zahalni aspekty finansuvannia zakladiv vyshchoi osvity. Irpin. 2017. 14 s.
5. Zakon Ukrainy «Pro osvitu». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
6. Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu». URL: [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua).
7. Klymeniuk N. V., Vysokos A. I. Problema pratsevlashtuvannia vypusknnykiv vyshchyykh navchalnykh zakladiv. 2017. 13 s.
8. Standarty i rekomendatsii shchodo zabezpechennia yakosti v Yevropeiskomu prostori vyshchoi osvity (ESG). Kyiv. 2015. S. 6.
9. Bakhrushyn V. Ie. Yakist vyshchoi osvity ta suchasni pidkhody do yoho vymiriuvannia. 2012. T. 14. № 4. S. 7–11.
10. Paryzke komiunike. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/Novyny/2018/06/06/12/paris-com-muniqueenua2018.pdf>

Стаття надійшла до редакції 15.03.2020



**Марченко Вікторія Валеріївна**

*кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри організації вищої освіти, управління охороною здоров'я та гігієни  
Донецький національний медичний університет*

**Марченко Виктория Валерьевна**

*кандидат наук по государственному управлению,  
доцент кафедры организации высшего образования, управления охраны здоровья и гигиены  
Донецкий национальный медицинский университет*

**Marchenko Viktoriia**

*Candidate of Sciences in Public Administration,  
Associate Professor of the Department of Higher Education, Health and Hygiene Management  
Donetsk National Medical University*

**Угоднікова Олена Ігорівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри туризму та готельного господарства  
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

**Угодникова Елена Игоревна**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры туризма и гостиничного хозяйства  
Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А.Н. Бекетова*

**Uhodnikova Olena**

*PhD, Associate Professor of the Department of Tourism and Hospitality  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

DOI: 10.25313/2617-572X-2021-2-7141

**МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТУРИСТСЬКИМ БРЕНДОМ РЕГІОНУ**

**МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ТУРИСТИЧЕСКИМ БРЕНДОМ РЕГИОНА**

**MECHANISMS OF STATE GOVERNANCE  
OF THE REGION'S TOURIST BRAND**

**Анотація.** Розвиток галузі туризму відбувається в умовах високої конкуренції. Для забезпечення конкурентоздатності на ринку надання туристських послуг важливим елементом просування є формування ефективного туристичного бренду. Отже, стаття присвячена актуальній тематиці пошуку ефективних шляхів впровадження механізмів державного управління розвитком туристичного бренду на прикладі територій, тобто в умовах проведення реформи децентралізації в Україні. Дані дослідження важливі як з науково-теоретичних позицій, так і з погляду практики комерційної діяльності в умовах сучасних ринкових відносин. Метою статті є пошук шляхів удосконалення системи державного управління туристським брендом територій. Ринок перенасичений традиційними формами туристських атракцій. Для виходу на нові ринки або ж збільшення власної цільової аудиторії необхідно розробляти оригінальні проекти та просувати нестандартний туристський продукт. Таким продуктом можуть стати різні інноваційні проекти різних видів туризму, як виду туризму, що активно розвивається та привертає додаткову увагу туристів до територій, які мають потенційно цікаві туристські ресурси. Стаття присвячена розвитку теоретичних основ державного управління просуванням туристичного бренду регіонів. Проаналізовано теоретичні підходи до визначення поняття управління туристським брендом у розрізі розвитку територій. Проаналізовано провідні світові практики формування туристських брендів територій. Визначено

но вітчизняні тенденції розвитку туристичних брендів з урахуванням можливостей для створення систем державного управління туристичним брендом на регіональному рівні. Розроблено та обґрунтовано доцільність впровадження ініціатив із впровадження механізмів державного управління туристським брендом територій. Результати розробок можуть бути використані в практичній діяльності розвитку туристичного потенціалу регіонів.

**Ключові слова:** механізми державного управління, бренд території, регіон, розвиток туризму.

**Анотація.** Развитие отрасли туризма происходит в условиях высокой конкуренции. Для обеспечения конкурентоспособности на рынке предоставления туристских услуг важным элементом продвижения является формирование эффективного туристического бренда. Итак, статья посвящена актуальной тематике поиска эффективных путей внедрения механизмов государственного управления развитием туристического бренда на примере территорий, то есть в условиях проведения реформы децентрализации в Украине. Данные исследования важны как с научно-теоретических позиций, так и с точки зрения практики коммерческой деятельности в условиях современных рыночных отношений. Целью статьи является поиск путей совершенствования системы государственного управления туристским брендом территорий. Рынок перенасыщен традиционными формами туристских аттракций. Для выхода на новые рынки или же увеличение собственной целевой аудитории необходимо разрабатывать оригинальные проекты и продвигать нестандартный туристский продукт. Таким продуктом могут стать различные инновационные проекты различных видов туризма, которые активно развиваясь, привлекают дополнительное внимание туристов к территориям, которые имеют потенциально интересные туристские ресурсы. Статья посвящена развитию теоретических основ государственного управления продвижением туристического бренда регионов. Проанализированы теоретические подходы к определению понятия управления туристским брендом в разрезе развития территорий. Проанализированы ведущие мировые практики формирования туристских брендов территорий. Определены отечественные тенденции развития туристических брендов с учетом возможностей для создания систем государственного управления туристским брендом на региональном уровне. Разработаны и обоснованы целесообразность инициатив по внедрению механизмов государственного управления туристским брендом территорий. Результаты разработок могут быть использованы в практической деятельности развития туристического потенциала регионов.

**Ключевые слова:** механизмы государственного управления, бренд территории, регион, развитие туризма.

**Summary.** The development of the tourism industry takes place in conditions of high competition. To ensure competitiveness in the market of tourist services, an important element of promotion is the formation of an effective tourist brand. Thus, the article is devoted to the topical issue of finding effective ways to implement mechanisms for public management of tourism brand development on the example of territories, in the context of decentralization reform in Ukraine. These studies are important both from a scientific and theoretical point of view, and from the point of view of business practice in modern market relations. The purpose of the article is to find ways to improve the system of public management of the tourist brand of the territories. The market is oversaturated with traditional forms of tourist attractions. To enter new markets or increase your target audience, you need to develop original projects and promote a non-standard tourism product. Such a product can be various innovative projects of different types of tourism, as a type of tourism that is actively developing and attracts additional attention of tourists to areas that have potentially interesting tourist resources. The article is devoted to the development of the theoretical foundations of public administration for the promotion of the tourist brand of the regions. Theoretical approaches to the definition of the concept of tourism brand management in terms of territorial development are analyzed. The leading world practices of formation of tourist brands of territories are analyzed. Domestic trends in the development of tourism brands are identified, taking into account the opportunities for the creation of public management systems for tourism brands at the regional level. The expediency of introduction of initiatives on introduction of mechanisms of the state management of a tourist brand of territories is developed and substantiated. The results of developments can be used in practical activities to develop the tourism potential of the regions.

**Key words:** mechanisms of public administration, brand of the territory, region, tourism development.

**Постановка проблеми.** В умовах високої конкуренції на ринку надання туристичних послуг особливої уваги заслуговують питання забезпечення лояльного ставлення споживачів до представленої туристської продукції. Реклама є двигуном торгівлі. Без забезпечення рекламної підтримки та просування на ринку туристських послуг неможливо досягти високих результатів діяльності, доходності та рентабельності підприємств галузі туризму, як і інших галузей народного господарства. В умовах децентралізаційних процесів, які відбуваються в Україні із початком у 2014 році реформи децентралізації, що визначає умови передачі повноважень від центральних органів управління

до місцевих, важливим елементом є пошук ефективних трансформацій забезпечення регіонального розвитку туризму шляхом активізації ролі новостворених об'єднаних територіальних громад та визначення ролі системи державного управління у підтримці розвитку туристичного бренду регіонів. Позиціонування територій як туристичних дестинацій дозволить пришвидшити процеси соціально-економічного розвитку регіонів, що мають туристичний потенціал, адже саме галузь туризму має високий ступінь віддачі від вкладених інвестицій та привертає велику увагу зовнішніх інвесторів. Отже, тема дослідження є актуальною та має важливе практичне значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями розвитку туризму, пошуку ефективних механізмів позиціонування туристичного бренду регіону займалися багато вітчизняних науковців [1–8]. Проте, в умовах трансформаційних процесів, підвищення ризиків ведення туристичної діяльності зростає роль забезпечення системності та комплексності формування бренду територій.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Таким чином, метою статті є пошук шляхів удосконалення системи державного управління туристським брендом територій з урахуванням переходу частини управлінських повноважень до об'єднаних територіальних громад..

Для досягнення поставленої мети було окреслено ряд завдань:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення поняття державного управління туристським брендом у розрізі розвитку територій,
- проаналізувати провідні світові практики формування туристських брендів територій на державному та регіональному рівнях,
- визначити вітчизняні тенденції розвитку туристичних брендів з урахуванням можливостей для управління туристичним брендом шляхом застосування механізмів державного управління та задіяння ресурсів об'єднаних територіальних громад,
- розробити ініціативи із впровадження механізмів державного управління туристським брендом територій.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз туристичного ринку показує об'єктивні передумови для інтенсивного розвитку туризму, враховуючи ризики, швидкі зміни економічної та соціальної ситуації в регіонах, недосконалої нормативно-правової регуляторної бази, що не відповідає вимогам європейського рівня розвитку туризму. Система державного управління туристичною галуззю на сучасному етапі трансформації ринку надання послуг в Україні вимагає пошуку інноваційних підходів та нових перспектив для впровадження проєктів. До них належать: розробка методів та механізмів державного управління туристичною галуззю, розробка та оцінка моделей розвитку туризму в державній та регіональній системі економічного розвитку, розробка економічної політики для різних категорій туристичних підприємств. Цілі діяльності та стратегії розвитку територій на найближчу та майбутню перспективи залежать від оцінки наявних туристсько-рекреаційних ресурсів. Система державного управління туризмом не є окремою системою державного управління, але це важливий елемент забезпечення соціально-економічного розвитку шляхом реалізації управлінських функцій на рівні держави, регіону, території, місцевому рівні чи рівні окремого суб'єкту господарської діяльності [1].

Аналіз факторів розвитку туризму показав, що окремі безпосередньо наявності туристсько-ресурсного потенціалу для забезпечення туристської привабливості необхідне створення умов позиціонування території як туристичної дестинації, привертання до неї уваги потенційних туристів, створення лояльного відношення та презентаційно-іміджеві заходи, тобто формування туристського бренду території [2]. Туристський бренд має на меті формування у споживачів туристських послуг лояльне ставлення до центру туризму (характеризує обрання даного туристичного напрямку туристом за інших однакових умов: вартості, умов безпеки, відповідності мотивам туру тощо), формування пізнаваності серед споживачів, формування думки про цікавість даного туристичного напрямку, формування думки про престижність та популярність даного туристичного напрямку [3].

З урахуванням актуальності питань розвитку туризму значну увагу необхідно приділити питанням пошуку ефективних механізмів державного управління розвитком туристичної галузі та побудови її бренду на регіональному рівні.

Сутність бренду та його визначення розвивалося у часі, відповідаючи практичним вимогам ринку — від бренду як концепції виробника до функціональних та емоційних елементів товару, сприйнятих покупцем [4].

Донедавна вітчизняні автори практично не застосовували поняття «бренд», навіть не існувало єдиного підходу до його написання у вітчизняній літературі «brend» та «brand» — можна зустріти на сторінках вітчизняних публіцистичних та наукових видань. Більшість авторів схилилися до концепції, що в загальному розумінні визначає бренд як популярний товар, який завоював популярність та довіру клієнтів завдяки успішним маркетинговим процесам та комунікаціям [5]. Поняття формування бренду на рівні державного управління ж зводилося лише до політичних факторів.

Аналіз теоретико-методичних підходів до формування бренду як комплексної та системної категорії на рівні держави показав, що бренд складається із окремих атрибутів та характеристик, що тісно пов'язані із функціональними особливостями товару/послуги та психологічними аспектами цільової групи споживачів [6]. Розробка та побудова бренду на державному рівні має враховувати емоційну складову, практичність, індивідуальність, якісні характеристики та бути орієнтована саме на мотиви обраної цільової групи [7].

Система побудови туристичного бренду має формуватися на різних управлінських рівнях, а механізми державного управління мають забезпечувати її послідовність і системність [8].

Запропоновану концепцію впровадження механізмів управління на різних рівнях у системі державного управління представлено у табл. 1

Таблиця 1

**Формування стратегічних рішень управління туристичним брендом**

Рівень управлінського рішення	Характеристика
Галузевий (секторальний)	Реструктуризація економічних систем різних галузей народного господарства з метою забезпечення економічного зростання територій шляхом оптимізаційних процесів та спеціалізації територій відповідно до ресурсного потенціалу та інфраструктурного забезпечення.
Територіальний (регіональний)	Забезпечення збалансованого розвитку різних за соціально-економічними передумовами територій шляхом створення балансу соціально-економічного розвитку через активізацію економічних процесів на місцевому рівні (в першу чергу, мова йде про проблеми розвитку сільської місцевості та її суттєве відставання від урбанізованих територій)
Управлінський (державний)	Реалізація політики регіонального соціально-економічного розвитку та стратегічного розвитку шляхом уніфікації процесів планування та прогнозування розвитку територій шляхом оптимізації структур центральної, регіональної та місцевої влади.

Отже, у таблиці представлено підходи щодо впровадження управлінських механізмів розвитку бренду територій шляхом систематизації операційних та стратегічних процесів побудови бренду на секторальному, регіональному та державному рівнях.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** В умовах високої конкуренції на ринку надання туристичних послуг особливої актуальності набувають питання забезпечення конкурентоздатності шляхом побудови ефективного туристичного бренду. Питання брендингу набувають особливої актуальності в умовах цифрових технологій. Розвиток територій при включає у себе розвиток бренду даних територій,

забезпечення їх конкурентоспроможності як на регіональному, так і на державному рівнях.

У статті було проаналізовано теоретичні питання поняття державного управління брендом з урахуванням специфіки галузі туризму. Визначено, що туристичний бренд є комплексним системним поняттям, а система державного управління розвитку туристичного бренду включає поняття просування, реклами, формування лояльного відношення до туристичного продукту у потенційних споживачів та позиціонування на туристичному ринку регіону як туристичного центру шляхом оцінки, використання та презентація наявних туристсько-рекреаційних ресурсів.

**Література**

1. Карягін Ю. О. Маркетинг турпродукту / Ю. О. Карягін, З. І. Тимошенко, Демура Т. О. та ін.; за ред. Г. Б. Мунін, О. О. Гаца. К.: Кондор, 2009. 394 с.
2. Воробйова Н. П. Інновації в системі формування парадигми менеджменту // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Науково-практичний журнал. № 11. К.: Міленіум. 2017. С. 151–157.
3. Спориш О. А. Застосування маркетингу та сучасних інформаційних технологій для розвитку підприємств туристично-рекреаційного бізнесу області [Електронний ресурс] / О. А. Спориш. URL: [http://www.rusnauka.com/15\\_DNI\\_2008/Econom](http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Econom)
4. Дідух Д. І. Інтернет реклама — як складова електронного бізнесу [Електронний ресурс] / Д. І. Дідух. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nzizh/2008\\_32/Didyh%20D.%20I](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nzizh/2008_32/Didyh%20D.%20I).
5. Поліщук Т. В. Перспективні напрямки розробки успішних брендів в Україні / Т. В. Поліщук // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 7 (97). С. 129–137.
6. Державне управління в Україні: навч. посіб. / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К.: Ін-т держ. і права ім. В. М. Корецького, 1999. 266 с.
7. Романів О. Я. Можливості використання етнокультурної спадщини для формуванні позитивного туристичного іміджу Рівненщини / О. Я. Романів, І. В. Бура // Вісник інституту педагогічної освіти. Серія географічна. Випуск 1(2012): Матеріали Четвертої Міжнародної науково-практичної конференції «Еко- і агротуризм: перспективи розвитку на регіональному та локальному рівнях»; м. Рівне, Україна, 29–30 березня 2012 р. / Редкол.: А. С. Дем'янчук (голов. ред.) та ін. Рівне, 2012. С. 248–254.
8. Коваль П. Ф. В'їзний туризм: навч. посіб. / П. Ф. Коваль, Н. О. Алешугіна, Г. П. Андреева. Ніжин: Видавництво Лук'яненко, 2010. 304 с.



#### References

1. Karyagin Yu.O. Markety'ng turproduktu / Yu.O. Karyagin, Z.I. Ty'moshenko, Demura T.O. ta in.; za red. G.B. Munin, O.O. Gacza. K.: Kondor, 2009. 394 s.
2. Vorobjova N.P. Innovaciyi v sy'stemi formuvannya parady'gmy' menedzhmentu // Problemy' innovacijnoinvesty'cijnogo rozvy'tku. Naukovo-prakty'chny'j zhurnal. # 11. K.: Milenium. 2017. S. 151–157.
3. Spory'sh O.A. Zastosuvannya markety'ngu ta suchasny'x informacijny'x tehnologij dlya rozvy'tku pidpry'yemstv tury'sty'chno-rekreacijnogo biznesu oblasti [Elektronny'j resurs] / O.A. Spory'sh. URL: [http://www.rusnauka.com/15\\_DNI\\_2008/Econom](http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Econom)
4. Didux D. I. Internet reklama — yak skladova elektronного biznesu [Elektronny'j resurs] / D. I. Didux. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nzizh/2008\\_32/Didyh%20D.%20I](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nzizh/2008_32/Didyh%20D.%20I)
5. Polishhuk T. V. Perspekty'vni napryamky' rozrobky' uspishny'x brendiv v Ukrayini / T. V. Polishhuk // Aktual'ni problemy' ekonomiky'. 2009. # 7 (97). S. 129–137.
6. Derzhavne upravlinnya v Ukrayini: navch. posib. / za zag. red. V.B. Aver'yanova. K.: In-t derzh. i prava im. V.M. Korecz'kogo, 1999. 266 s.
7. Romaniv O. Ya. Mozhly'vosti vy'kory'stannya etnokul'turnoyi spadshhy'ny' dlya formuvanni pozy'ty'vnogo tury'sty'chnogo imidzhu Rivnenshhy'ny' / O. Ya. Romaniv, I. V. Bura // Visny'k insty'tutu pedagogichnoyi osvity'. Seriya geografichna. Vy'pusk 1(2012): Materialy' Chetvertoyi Mizhnarodnoyi naukovo-prakty'chnoyi konferenciyi «Eko- i agrotury'zm: perspekty'vy' rozvy'tku na regional'nomu ta lokal'nomu rivnyax»; m. Rivne, Ukrayina, 29–30 bereznya 2012 r. / Redkol.: A.S. Dem'yanchuk (golov. red.) ta in. Rivne, 2012. S. 248–254.
8. Koval' P.F. V'yizny'j tury'zm: navch. posib. / P.F. Koval', N.O. Alyeshugina, G.P. Andryeyeva. Nizhy'n: Vy'davny'cztvo Luk'yanenko, 2010. 304 s.

Стаття надійшла до редакції 20.04.2021

УДК 323.21:352.071]:316.35. (477)

**Орлова Алла Іванівна**

*аспірантка*

*Одеського регіонального інституту державного управління*

*Національної академії державного управління при Президентові України*

**Орлова Алла Івановна**

*аспірантка*

*Одесского регионального института государственного управления*

*Национальной академии государственного управления при Президенте Украины*

**Orlova Alla**

*Graduate Student of the*

*Odesa Regional Institute for Public Administration of the*

*National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

ORCID: 0000-0001-5042-8126

DOI: 10.25313/2617-572X-2021-2-7008

## ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО ЯК ГОЛОВНИЙ ДРАЙВЕР СТІЙКОСТІ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

## ГРАЖДАНСКОЕ ОБЩЕСТВО КАК ДРАЙВЕР СТОЙКОСТИ ГРОМАД В УСЛОВИЯХ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

## CIVIL SOCIETY AS THE MAIN DRIVER SUSTAINABILITY OF COMMUNITIES IN CONDITIONS OF DECENTRALIZATION

**Анотація.** В статті розглядається комплекс питань, пов'язаних з формуванням стійкості в державі на різних рівнях управління: національному, регіональному та локальному з акцентом на стійкості територіальних громад.

Визначено поняття «стійкість», проаналізовано критерії стійкості для національної безпеки та її складові на місцевому рівні, зокрема, при формуванні спроможних громад. Стійкість розглядається в різних аспектах: як складова національної безпеки та оборони держави, у співвідношенні з поняттями «згуртованість» та «національна безпека». Фінансова стійкість обґрунтовується як важлива ознака життєздатності територіальних громад.

Розкрито роль громадянського суспільства у формуванні стійкості громад, а також проаналізовано різні погляди науковців щодо впливу громадянського суспільства на стійкість. Вивчено зарубіжний досвід імплементації основних засад стійкості у життя громад.

Найважливішим компонентом стійкості виявлено здатність спільноти консолідуватися для протидії шкідливим та небезпечним зовнішнім та внутрішнім впливам. Обов'язковою умовою цього мають бути відкриті партнерські стосунки органів публічної влади з бізнес-структурами і громадськістю.

Доведено, що в умовах децентралізації та різних внутрішніх і зовнішніх викликів громадянське суспільство (активні громадяни та інститути громадянського суспільства) може і має бути драйвером формування стійкості громад.

Передбачається, що реалізація державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства має створити в Україні надійний фундамент народовладдя як складову національної стійкості.

Оскільки системні механізми забезпечення національної стійкості в Українській державі як на національному, так і на місцевому рівні наразі остаточно не сформовані, розробка і реалізація комплексних стратегічних рішень у цій сфері потребує належного наукового обґрунтування, чому, власне, і присвячено внесок авторки в дослідження даної теми.

**Ключові слова:** національна стійкість, стійкість громад, громадськість, громадянське суспільство, драйвер стійкості.

**Аннотация.** В статье рассматривается комплекс вопросов, связанных с формированием устойчивости в государстве на разных уровнях управления: государственном, региональном и локальном с акцентом на устойчивости территориальных общин.

Определено понятие «устойчивость», проанализированы критерии устойчивости национальной безопасности и ее составляющие на местном уровне, в частности, при формировании жизнеспособных общин. Устойчивость рассматривается в различных аспектах: как составляющая национальной безопасности и обороны государства, в соотношении с понятиями «сплоченность» и «национальная безопасность». Финансовая устойчивость обосновывается как важный признак жизнеспособности территориальных общин.

Раскрыта роль гражданского общества в формировании устойчивости общин, а также проанализированы различные взгляды ученых о влиянии гражданского общества на стойкость. Изучено зарубежный опыт имплементации основных принципов устойчивости в жизни общин.

Важнейшим компонентом устойчивости обнаружена способность сообщества консолидироваться для противодействия вредным и опасным внешним и внутренним воздействиям. Обязательным условием этого должны быть открытые партнерские отношения органов публичной власти с бизнес-структурами и общественностью.

Доказано, что в условиях децентрализации и различных внутренних и внешних вызовов гражданское общество (активные граждане и институты гражданского общества) может и должно быть драйвером формирования устойчивости общин.

Предполагается, что реализация государственной политики содействия развитию гражданского общества должна создать в Украине надежный фундамент народовластия как составляющую национальной устойчивости.

Поскольку системные механизмы обеспечения национальной устойчивости в украинском государстве как на национальном, так и на местном уровне пока окончательно не сформированы, разработка и реализация комплексных стратегических решений в этой сфере требует надлежащего научного обоснования, чему, собственно, и посвящен вклад автора в исследование данной темы.

**Ключевые слова:** национальная устойчивость, устойчивость, устойчивость громад, общественность, гражданское общество, драйвер устойчивости.

**Summary.** The article considers a set of issues related to the formation of sustainability in the state at different levels of government: national, regional and local, with an emphasis on the sustainability of territorial communities.

The concept of «sustainability» is defined, the criteria of sustainability for national security and its components at the local level are analyzed, in particular, in the formation of affluent communities. Sustainability is considered in various aspects: as a component of national security and defense of the state, in relation to the concepts of «cohesion» and «national security». Financial stability is justified as an important sign of the viability of local communities.

The role of civil society in shaping the sustainability of communities is revealed, as well as different views of scientists on the impact of civil society on sustainability are analyzed. The foreign experience of implementation of the basic principles of sustainability in the life of communities is studied.

The most important component of sustainability is the ability of the community to consolidate to counteract harmful and dangerous external and internal influences. Open partnership of public authorities with business structures and the public should be a prerequisite for this.

It is proved that in the conditions of decentralization and various internal and external challenges, civil society (active citizens and civil society institutions) can and should be a driver of community sustainability.

It is assumed that the implementation of state policy to promote the development of civil society should create a solid foundation of democracy in Ukraine as a component of national sustainability.

Since the systemic mechanisms for ensuring national sustainability in the Ukrainian state at both national and local levels are not yet fully formed, the development and implementation of comprehensive strategic decisions in this area requires proper scientific substantiation, which is why the author's contribution to this topic.

**Key words:** national sustainability, community sustainability, public, civil society, sustainability driver.

**Постановка проблеми.** Розбудова національної стійкості є одним із пріоритетних напрямів державної політики, про що свідчить низка стратегічних і програмних документів [1; 2]. Разом із тим в аналітичних доповідях Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД), присвячених питанням національної стійкості держави, визначені основні проблемні питання, які стримують розвиток потенціалу стійкості регіонів і громад, розроблені рекомендації щодо шляхів вирішення зазначених проблем [3; 4].

В Аналітичній доповіді НІСД до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради

України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України» для зміцнення національної стійкості рекомендується сформулювати механізм взаємодії органів державної і місцевої влади, неурядових організацій, бізнесу та міжнародних партнерів, запровадити багаторівневу систему оцінювання ризиків і загроз національній безпеці, законодавчо запровадити норми планування та реагування на кризові ситуації та загрози, організувати регулярні міжвідомчі навчання і тренування за участі населення [5, с. 51].

Провідний експерт у сфері національної стійкості в Україні О. Резнікова стверджує: «Україна має значний потенціал стійкості, що підтверджується

досвідом її протидії гібридній агресії. Проте системні механізми забезпечення національної стійкості наразі не сформовані. Розробка і реалізація комплексних стратегічних рішень у цій сфері потребує належного наукового обґрунтування, у першу чергу, визначення концепції забезпечення національної стійкості» [2, с. 1].

З іншого боку, заходи із забезпечення стійкості регіонів і територіальних громад в Україні мають, на думку експертів, фрагментарний і неупорядкований характер з акцентом не на упередження, а на реагування по факту загрози або надзвичайної ситуації. Недосконалим є законодавче і організаційне забезпечення міжвідомчої взаємодії і координації такої діяльності на різних рівнях, поки що неналежно налагоджено державно-приватне партнерство та стійкі комунікації з населенням [6, с. 2].

Важливою складовою національної стійкості є стійкість громад. Це особливо актуально в умовах децентралізації та реформування системи місцевого самоврядування, коли значна частина повноважень центральних органів влади передається на місця. Але відсутність в Україні єдиного розуміння механізму забезпечення національної стійкості, процесів, які він охоплює, а також неналежна організація національної системи стійкості суттєво ускладнює запровадження відповідних процесів на рівні територіальних громад [6, с. 2]. Цілком реальною загрозою для стійкості громад є і недосконалість системи державного контролю за використанням органами місцевого самоврядування своїх розширених повноважень, зокрема, у фінансовій сфері [7, с. 137].

Реформа місцевого самоврядування, яка проводиться в Україні з 2014 року, дала поштовх для розвитку спроможних громад. Станом на кінець 2020 року в Україні утворена нова система адміністративно-територіального устрою: на базовому рівні замість 11 250 територіальних громад створено 1 469, на субрегіональному рівні замість 490 районів утворено 136, а 25 жовтня 2020 року на новій територіальній основі в Україні проведено вибори до місцевих рад [8].

Територіальна громада — це спільність людей, об'єднаних сталими взаєминами, які проживають на певній території, здійснюють самоврядування через органи місцевого самоврядування, місцеві референдуми, загальні збори, органи самоорганізації населення та інші об'єднання громадян з метою реалізації своїх інтересів [9, с. 412].

Зараз територіальні громади опинились перед викликами, пов'язаними із пандемією, економічною кризою, скороченням державної підтримки, політичними суперечками у середовищі новообраних місцевих еліт, конфліктів між адміністративними центрами громад і периферійними територіями та ін. За цих умов територіальні громади і держава у цілому мають особливо серйозно подбати про свою стійкість.

До того ж в нових умовах, коли у багатьох громадах бракує досвіду організації самостійного життя, коли в управлінні громадами гостро відчувається нестача професійних кадрів, а більшість мешканців залишаються пасивними, постає необхідність консолідуючої ланки, яка допоможе налагодити горизонтальні та вертикальні зв'язки між усіма рівнями управління та суб'єктами впливу у громадах.

Такою сполучною ланкою процесів соціально-економічного, культурного та суспільно-політичного розвитку громад має стати, на нашу думку, активна громадськість, громадянське суспільство, яке у співпраці з владою та бізнесом сприятиме забезпеченню необхідної стійкості громад.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових досліджень, присвячених питанню стійкості, у тому числі стійкості громад, виявив, що більшість публікацій присвячені вивченню стійкості як складової суто національної безпеки та оборони держави. Зокрема, наголос на цей аспект стійкості робиться у публікаціях О. Резнікової [2; 3; 10; 11; 12; 13; 14].

О. Бабаджанян та А. Романчук вивчали процес навчання та просвітництва членів громад щодо співпраці у протидії надзвичайним ситуаціям. Надання громадянам знань про те, як подбати про себе, як знайти допомогу і як допомогти іншим під час надзвичайної ситуації — ці питання є нагальними для усіх українських громад [15, с. 235–238].

Ми вважаємо, що однією із головних умов формування та дієздатності громадянського суспільства є соціальна згуртованість. Ця думка знайшла підтвердження у дослідженні виконавців швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO щодо «Підвищення рівня згуртованості в об'єднаних територіальних громадах» [16].

Н. Скрипченко, вивчаючи зарубіжний досвід інтерпретації принципів стійкого розвитку у вітчизняному місцевому самоврядуванні, запропонувала в якості основних складових політики стійкого розвитку концентрацію, програмування, партнерство, а також формування взаємозв'язків, відносин та керівництва [17, с. 2].

Окремі автори вивчають зв'язок і відмінності між поняттями «національна стійкість» та «національна безпека». Зокрема, М. Назаров вважає, що поняття «національна стійкість» є більш комплексним і охоплює участь громадян у питаннях гарантування національної безпеки держави. У своїх дослідженнях він спирається на результати естонсько-українського проекту «Стілка Україна» (2016–2018), присвяченого дослідженню особливостей національної стійкості України [18, с. 64].

Частина наукових досліджень присвячена фінансовій стійкості громад. Так Т. Коритько обґрунтовує фінансову стійкість як важливу ознаку життєздатності територіальних громад, які розглядаються



як багатомірні соціально-економічні системи, що взаємодіють із зовнішнім середовищем в територіальному, адміністративному, інституційному, економічному, організаційному, демографічному просторах [19, с. 20–24].

Можна погодитись із Т. Парамзіною, яка доводить, що територіальна громада забезпечує реалізацію основних соціально-економічних прав мешканців і є інструментом їх залучення до управління громадою [20].

Серед небагатьох науковців, яких цікавить тема ролі громадянського суспільства у формуванні стійкості громад, є різні погляди на взаємовплив громадянського суспільства і стійкості. Так, науковці С. Русанова та І. Лисенко вважають громадянське суспільство ознакою стійкості, сформовану самою громадою [21, с. 172–176; 9, с. 407–408]. І. Письменний обґрунтовує роль територіальних громад як суб'єктів розвитку громадянського суспільства в Україні [22, с. 144–149].

Виконавчий директор Міжнародного центру оборони та безпеки (ICDS), керівник проекту «Стійка Україна» Д. Теперік, характеризуючи проблеми у сфері національної стійкості України, визначає п'ять основних розривів, що перешкоджають розвитку ефективної співпраці між державою та громадянським суспільством. Це розриви у цінностях, цілях, можливостях, мотиваціях і комунікаціях [23].

Поділяючи цю точку зору стосовно національного рівня, вважаємо, що вказані розриви притаманні і місцевому рівню. Тому подолання цих розривів необхідно починати на місцях, запроваджуючи громадянську освіту населення, яка має формувати світогляд кожного громадянина протягом усього життя — з дитинства до зрілості. Тільки свідомо позиція громадянина може бути рушієм демократичних змін на рівні громад і стати основою для формування стійкості цих громад як важливого чинника національної стійкості, що забезпечує стабільність розвитку держави та є оплотом національної безпеки.

**Формулювання цілей статті, постановка завдань.** Метою цієї статті є обґрунтування ролі громадянського суспільства як головного драйвера стійкості громад в умовах децентралізації завдяки його адаптивній здатності сприяти вирішенню значної частини проблем у громадах силами самих громадян.

Для досягнення вказаної мети у процесі дослідження вирішувалися такі **завдання**:

- проаналізувати визначення поняття «стійкість», виявити критерії стійкості для національної безпеки і для розвитку громад;
- визначити складові стійкості на місцевому рівні, зокрема, при формуванні спроможних громад;
- вивчити зарубіжний досвід імплементації основних засад національної стійкості у життя громад;
- дослідити роль ГС у формуванні стійкості громад та довести, що ГС може і має бути драйвером

формування стійкості громад в умовах децентралізації.

**Виклад основного матеріалу.** Стійкість почали розглядати у світі як окрему концепцію після великих катастроф і стихійних лих, зокрема після терактів 11 вересня 2001 року в США. В Україні питання національної стійкості почали вивчати порівняно недавно, і тому досліджень у цій сфері поки що небагато.

Стійкість (англ. *sustainability*) — це властивість системи, що дозволяє їй витримувати зміни параметрів зовнішнього середовища, відмінні від розрахункових. Система, організм, або проект можуть бути названі стійкими, якщо вони у змозі впоратися з варіаціями (іноді — непередбачуваними) в операційному середовищі з мінімальними збитком, зміною або втратою функціональності [24, с. 118].

Тобто, термін «стійкість» розглядається як опір небажаним змінам та можливість відновитись після нанесення шкоди.

У Стратегії національної безпеки України *стійкість* визначено як здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати сталі функціонування, зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх уразливостей [1, р. 1, п. 4].

У науковій літературі термін «стійкість» визначається по-різному — залежно від контексту та тематики. Наприклад, в екологічній сфері стійкість визначається як «міра здатності екосистеми поглинати зміни та зберігатися» [25, с. 2].

В зарубіжній літературі термін «стійкість» визначається як здатність мінімізувати витрати на подолання наслідків стихійного лиха, повернутися до стану настільки ж хорошого або кращого, ніж статус-кво, і зробити це в найкоротші терміни [26, р. 1–113].

На думку М. Назарова, необхідно створити єдину теорію стійкості та визначити її можливі застосування в різних науках [18, с. 65–66].

Ми наголошуємо на тому, що базовою складовою суспільної стійкості є здатність суспільства консолідуватися для протидії шкідливим та небезпечним зовнішнім та внутрішнім впливам.

Ф. Норрі, разом з іншими американськими дослідниками, вказали такі чотири взаємопов'язаних ресурси, які забезпечують суспільну стійкість [31, с. 50–127]:

- 1) *Економічний розвиток* (джерела, обсяг, справедливості розподілу ресурсів, вразливість до небезпек, можливість працевлаштування, доступні житло, школи, послуги з охорони здоров'я).
- 2) *Соціальний капітал* (якість соціальних відносин, почуття спільності, формальні і неформальні зв'язки членів суспільства, здатність соціальних груп мобілізувати свій потенціал у період потреби).
- 3) *Компетентність громади* (знання, навички у вирішенні проблем і здібності до співпраці членів

громади, колективна ефективність, навички критичної рефлексії, готовність зробити свій внесок, здатність людей залучатися до колективного прийняття рішень і досягати консенсусу).

4) *Інформація та комунікація* (перевірені джерела точної інформації, ефективні механізми її передачі, ЗМІ, соцмережі).

Серед названих ресурсів ключовим складником соціальної стійкості вважаємо *соціальний капітал*, оскільки він базується на довірі й найбільшою мірою впливає на здатність соціальних груп мобілізувати свій потенціал в періоди потреби.

Поняття національної стійкості є більш комплексним і характеризується більш всеохоплюючою участю громадян у питаннях гарантування національної безпеки держави.

Соціальна (або суспільна) стійкість є невід'ємним складником національної стійкості і визначається як збереження здатності національної держави щодо її суспільної згуртованості, коли вона стикається із зовнішніми чи внутрішніми конфліктами, спричиненими суспільно-політичними змінами та/або насильницькими заворушеннями [48].

Тільки свідома позиція громадянина може бути рушієм демократичних змін на рівні громад і стати основою для формування стійкості цих громад як важливого чинника національної стійкості, що забезпечує стабільність розвитку держави та її національну безпеку.

О. Резнікова вважає, що «національна стійкість це здатність національних систем й інститутів протистояти загрозам, адаптуватися до їх дії та швидких змін безпекового середовища, безперебійно функціонувати до і під час кризи, а також швидко відновлюватися після кризи до бажаної рівноваги (на попередньому або на новому рівні) [10, с. 2]. Вона визначила такі критерії, що визначають стан стійкості:

- пасивні критерії: надійність, надлишковість (резервування), абсорбування, адаптивність;
- активні критерії: реагування, відновлення;
- критерії суспільної стійкості: розуміння громадськістю природи і характеру загроз; контрольованість ситуації до, під час і після кризи; створення суспільних спроможностей для спільного протистояння загрозі шляхом недопущення паніки та об'єднання зусиль [3].

М. Назаров вважає, що сильне громадянське суспільство має важливе значення для національної стійкості та безпеки, адже поруч із державними інститутами саме воно стає важливим фактором безпеки. Автор вважає, що органи національної безпеки України та громадянське суспільство мають створити спільну функціональну основу та налагодити більш тісну співпрацю [18, с. 64–66].

І. Письменний наголошує на важливості взаємодії між державою і громадянським суспільством та вдосконаленні механізмів позитивного впливу

громадськості на діяльність влади в інтересах мешканців. Він зосереджує увагу на розвитку *демократії співучасті* для зростання суспільної активності громадян, зокрема, шляхом використання *бюджету участі* як дієвого інструменту співпраці влади з громадою та залучення громадськості до вирішення місцевих проблем.

Демократія співучасті доповнює механізми представницької демократії (вибори громадянами своїх представників в органи влади) процедурами залучення громадськості до поточного вирішення актуальних суспільних питань. Ініціаторами таких процесів в Україні мають стати місцеві органи влади та організації громадянського суспільства (ОГС).

Цікавим і корисним для України є *зарубіжний досвід реалізації* принципів національної стійкості. Так, поширеним у світі є досвід утворення на регіональному і місцевому рівнях постійно діючих робочих груп/мереж із представників органів державної та місцевої влади, бізнесу, наукових установ, громадянського суспільства.

Для розбудови національної стійкості може застосовуватися *широкий підхід*, коли принципи стійкості імплементуються в усі сфери національної безпеки і державного управління, включаючи економічну, соціальну, екологічну, суспільну, міжнародну та інші. Такий підхід реалізовано, зокрема, у Нідерландах, Естонії, Фінляндії, Новій Зеландії.

*Звужений підхід* до забезпечення національної стійкості передбачає, що за основу береться вдосконалення кризового менеджменту у сфері захисту населення і критично важливих об'єктів держави від різних загроз і небезпек. Найповніше такі принципи стійкості імplementовані у системах кризового менеджменту таких країн, як Норвегія, Данія, Швеція, Велика Британія, США.

Експерти ICDS вважають, що Рада з питань безпеки і національної оборони України могла б започатувати курси з оборони і безпеки (за досвідом Естонії та Фінляндії), які б дозволили синхронізувати розуміння існуючих загроз національній безпеці і умов стійкості між усіма членами українського суспільства.

Треба також легітимізувати участь громадянського суспільства у захисті держави — те, що давно вирішено на законодавчому рівні у країнах Європи. Але українське законодавство цього поки що не дозволяє [28].

У провідних країнах світу до такої роботи, крім спеціально уповноважених органів, долучаються також наукові установи й неурядові організації. Застосовується кризовий менеджмент, партнерські відносини між учасниками, підзвітність, обмін інформацією, планування, поширення необхідних знань і навичок, утворюються регіональні та місцеві центри безпеки. Усе це дозволяє реалізувати важливий *принцип стійкості*: рішення щодо реагування на загрози мають прийматися на можливо

найнижчому рівні з необхідною координацією на найвищому рівні.

Підтримку у розбудові національної стійкості та формування відповідних системних механізмів в Україні готові надати стратегічні партнери України, у т.ч. НАТО й окремі країни-члени цієї організації. Але слід враховувати, що Україні нині притаманний високий рівень ризиків і загроз практично в усіх сферах: це і недостатній рівень консолідації українського суспільства, і недостатня ефективність державного управління, і незавершеність процесів децентралізації, і системні вади національної економіки тощо [3, с. 13–14].

За даними Держстату, громадянське суспільство в Україні станом на початок 2021 року представлено такими суб'єктами: громадські організації — 92 470; громадські спілки — 1 875; релігійні організації — 26 651; профспілки, об'єднання профспілок — 28 713; творчі спілки та інші професійні організації — 317; благодійні організації — 19 812; органи самоорганізації населення — 1 649 [46]. Загалом — це майже 171,5 тисяч ОГС.

М. Хантер зазначає, що «населення України схильне більше довіряти ОГС та волонтерам, ніж державним суб'єктам» [27, с. 79]. Так, дослідження, проведене у 2018 році у Південно-Східному регіоні України в межах реалізації проекту «Стийка Україна», показало: населення вважає, що громадські організації та волонтерські рухи здійснюють більший вплив на забезпечення безпеки, ніж державні органи [28, с. 4]. А за даними Центру Разумкова та Женевського центру управління сектором безпеки (DCAF), близько 62% респондентів на Донбасі висловлюють довіру громадським організаціям [29].

Державна політика сприяння розвитку громадянського суспільства спрямована на вирішення проблем і викликів, які виникають, зокрема, під час децентралізації та реформи місцевого самоврядування. Інструментом реалізації цієї політики є Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства (далі — Нацстратегія).

Крім органів публічної влади, акторами реалізації Нацстратегії має бути громадськість — соціально активні громадяни, які безпосередньо або через ОГС відстоюють громадські інтереси, здатні до консолідації та відповідально ставляться до своїх дій [47]. Саме вони мають із застосуванням інструментів громадської участі впливати на органи влади і на самих громадян, сприяючи стійкості своїх громад.

Один із дослідників процесу формування громадянського суспільства у громаді І. Лисенко вважає, що центральним суб'єктом в системі громадянського суспільства є громадянин, який завдяки своїй діяльності і взаємодії у громаді перетворює життєвий світ. Територіальна громада формує суспільні стосунки як усередині, так і в контакт з навколишнім світом. Але основним чинником є чинник *особистої участі громадянина* в суспільному житті [9, с. 410].

Територіальна громада як соціально-економічна система перебуває під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. При позитивному впливі зовнішніх чинників процес може носити характер економічного зростання, завдяки якому система здатна перейти в якісно новий стан, що потребує витрати додаткових ресурсів. Негативний вплив зовнішнього середовища примушує систему мобілізувати внутрішні ресурси на її повернення в нормальний режим функціонування. Тобто, сприятливий або несприятливий вплив зовнішнього середовища зажадає від громади додаткових витрат ресурсів для її життєдіяльності і розвитку, а отже використання її економічного та соціального потенціалу.

Запорукою успішності розвитку територіальної громади в сучасних умовах реформування є чітке визначення основних критеріїв та умов стійкості спільнот. Так, дослідники проекту «Стийка Україна» визначили такі *умови стійкої громади*:

- громадяни усвідомлюють всі загрози, які можуть настати і вплинути на їхнє життя;
- громадяни використовують усі наявні навички, знання й ресурси для підготовки до настання надзвичайної події, під час її впливу та для подолання її наслідків;
- громадяни адаптують свої повсякденні навички і знання та використовують їх під час небезпеки;
- громадяни працюють у взаємодії з місцевими органами влади, уповноваженими установами та іншими суб'єктами до, під час і після настання надзвичайної події;
- члени громади залучені до процесу прийняття рішень, заінтересовані в розвитку громади та у розширенні її спроможності;
- громада поширює знання серед членів щодо заходів індивідуального захисту та дій, які підвищують рівень індивідуальної стійкості, ділиться своїм досвідом і позитивними практиками з іншими громадами [28].

Г. і Б. Лаві визначили шість *ключових компонентів* стійкості громад [30, с. 105–108]:

- а) комунікація щодо ситуації, загроз, ризиків і наявної підтримки;
- б) співпраця та відповідальність на місцевому рівні, а не очікування зовнішньої допомоги;
- в) згуртованість через вияви чутливості та взаємодопомоги;
- г) здатність самостійно вживати заходів для боротьби з кризою;
- д) наявність лідерства, особливо на низовому рівні;
- е) віра в краще, проєкт надихаючого майбутнього.

Т. Коритько при дослідженнях територіальної громади як соціально-економічної системи встановила, що їй властиві такі ознаки стійкості, як: 1) стабілізація економіки в якості відправної точки переходу до стійкого рівноважного стану; 2) довгострокова динамічна рівновага системи за рахунок досягнення



рівноважної залежності між доходами та видатками; 3) стійкий розвиток впродовж довгострокового періоду, який базується на поєднанні економічної, екологічної та соціальної складових [19, с. 22].

Авторка розглядає окремо такі види стійкості громади: бюджетну, соціальну, фінансову, економічну. При цьому вважає, що головне місце в системі стійкості розвитку територіальної громади займає саме забезпечення її фінансової стійкості [19, с. 24].

Можна погодитися, що фінансова складова стійкості має першочергове значення для життєдіяльності громади, але не тільки вона. Важливим чинником стійкості громади є, на нашу думку, інформованість та знання мешканців, тобто, *інформаційно-освітня складова стійкості*, яка дає членам громади не «рибу», а «вудку», можливість володіти інформацією про процеси у громаді, робити свідомий вибір, брати участь у процесах прийняття рішень і впливати на владу, а також нести свою відповідальність за стан справ у громаді.

На думку С. Русанової, відсутність в державі усталеної демократичної практики зумовлює нечітке усвідомлення членами територіальних громад механізмів демократії участі та їх низьку самоорганізацію у процесі розв'язання суспільних проблем. Перешкодами розвитку повноцінних ОГС у громадах є також несформована громадянська культура, нерозуміння членами територіальних громад таких базових понять, як «демократія», «громадянське суспільство», «верховенство права», недотримання ними принципів узгодження інтересів, толерантності та невміння знаходити консенсус. Базовою причиною недосконалості українського місцевого самоврядування С. Русанова вважає низький рівень комунізації (від англійського *«community»* — громада, община, спільність) громад [21, с. 175].

Для вирішення зазначених проблем невідкладним завданням на сьогодні є підвищення рівня самоідентифікації, самоорганізації та ініціативи членів територіальних громад, що вимагає від держави відповідної підтримки, передусім — на законодавчому рівні [21, с. 175].

Важливу роль у забезпеченні стійкості громад через розвиток громадянського суспільства має відіграти Угода про асоціацію України з ЄС і створена на її основі в Україні Платформа громадянського суспільства, яка має здійснювати громадську експертну оцінку прогресу виконання євроінтеграційних реформ та сприяє прийняттю урядом євроінтеграційних завдань.

Стійкість територіальних громад до сучасних викликів підвищується на основі активної та ефективної взаємодії всередині громади. Про це свідчить, зокрема, досвід реалізації проекту «Розумна взаємодія» консорціумом громадських організацій «Молода громада» та «Молодіжна корпорація» [32].

Британська Рада у партнерстві з Міністерством освіти і науки України за фінансової підтримки По-

сольства Великої Британії в Україні реалізує з 2019 року проект «Школа як осередок соціальної згуртованості та стійкості в громаді» [33]. Одне із завдань проекту — розвивати у молоді мотивацію і вміння у сфері соціальної активності, що сприяє залученості молоді до суспільного життя громад і зростанню соціальної згуртованості та стійкості цих громад.

У грудні 2019 року за участі експертів Програми «U-LEAD з Європою» та інших відомих українських та міжнародних фахівців відбулося міжнародне експертне обговорення на тему: «Розширення прав і можливостей громад: розбудова стійких та сталих органів місцевого самоврядування». Серед основних ідей, винесених на обговорення можна виділити такі: громади мають бути привабливими для бізнесу, який є запорукою стабільності у суспільстві; слід створити середовище для впровадження інновацій; перша вимога до проектів — задоволення потреб громадян; накопичення знань зміцнює основу всього, що робиться.

Щодо визначення шляхів впливу громадянського суспільства на стійкість громад, слід наголосити: для того, щоб громадянське суспільство стало провайдером формування стійкості громад, воно має консолідувати зусилля членів громади на основі оволодіння інструментами демократії участі, освоєння механізмів міжсекторальної взаємодії влади, громадськості і бізнесу. Адже перед суспільством постає дедалі більше викликів, які потребують згуртованості, самоорганізації, комунікацій — усе це є цементуючими складовими стійкості.

Цей висновок підтверджують і події 2020 року, коли саме громадянське суспільство допомогло гідно відповісти на виклики, що постали перед Україною у зв'язку з пандемією, викликаною коронавірусною інфекцією Covid-19.

Експерти громадської спільки «Мережа хабів громадянського суспільства України» дослідили вплив пандемії COVID-19 на використання інструментів демократії у громадах і дійшли висновку, що у переважній більшості громад інструменти локальної демократії не адаптовані до умов карантину. Громадам були надані відповідні рекомендації [34].

Вважаємо, що одним із ефективних засобів формування стійкості громади є *громадський контроль* — громадська оцінка ступеня виконання органами влади та іншими підконтрольними об'єктами їх соціальних завдань [35]. *Суб'єктами* громадського контролю виступають громадяни та громадські об'єднання. У якості *об'єктів* громадського контролю можуть бути органи публічної влади, державні та комунальні підприємства, установи та організації, що вирішують соціальні завдання. *Предметом* громадського контролю є діяльність вказаних об'єктів з реалізації прав і свобод громадян, задоволення їх потреб та інтересів [36, с. 4–5].

Одним із видів громадського контролю є *громадська експертиза*, яка була запроваджена в Україні урядом у 2008 році [37].



Але «ідилія» співпраці першого сектору (органи влади) і третього сектору (ОГС) зазвичай закінчується, коли ОГС ініціюють контроль діяльності органів влади. Майже завжди подібна ініціатива розцінюється представниками влади як оголошення війни, тому на всебічне сприяння з їх боку розраховувати не доводиться. Деякі органи влади та посадовці не допускають або створюють перешкоди проведенню громадської експертизи. У цьому разі вони щонайменше втрачають партнерів, здатних провести експертну оцінку діяльності та надати методичну допомогу [38, с. 2, 12–13].

Будь-які суспільні перетворення зачіпають інтереси певних сторін, тому неодмінно супроводжуються *конфліктами*. А масштабну реформу місцевого самоврядування і територіальної організації влади годі й уявити без чисельних конфліктів. Подальший прогрес цієї реформи і сталість розвитку громад залежать від спроможності держави та самих громад ефективно розв'язувати конфлікти, що виникають, а також попереджати їх виникнення. Стійкість у протистоянні конфліктам — важливий чинник стійкості громади.

ВГО «Асоціація сприяння самоорганізації населення» проводить з 2018 року за підтримки Міжнародного Фонду «Відродження» комплекс досліджень конфліктів в ОТГ. Систематизовано основні типи конфліктів у громадах, зроблено огляд судової практики щодо конфліктних ситуацій, проведено детальний аналіз низки конкретних конфліктів. За результатами аналізу зроблені висновки та надані рекомендації для органів місцевої влади, що мають сприяти підвищенню стійкості громад [39].

У сучасному суспільстві зростає соціальна активність громадян та з'явилися активісти, які мають бажання долучатись до вирішення проблем громади, що є важливою складовою її стійкості. Цьому сприяє *громадська партисипація*, яка базується на налагодженні комунікації між владою і громадськістю, сприяє уникненню конфліктів та їх подоланню [40, 41].

Успішним світовим досвідом залучення громадян до процесу підготовки та прийняття рішень є *бюджету участі*, запровадження яких в Україні розпочалося у 2015 році в Чернігові, Черкасах та Полтаві за підтримки «Фундації українсько-польської співпраці ПАУСІ» та сприяння польсько-канадської програми підтримки демократії [42]. Проведення партиципаторного бюджетування сприяє налагодженню системного діалогу органів місцевого самоврядування з жителями, зміцнює довіру громадян до влади.

Стійкість громад забезпечується також дієвим механізмом захисту прав та інтересів членів громади, зокрема тих, що проживають на периферійних територіях об'єднаних громад. Сьогодні ці питання віднесені до компетенції *старост*, які призначаються місцевою радою і працюють як посадові особи в межах старостинського округу. Вони мають від-

стоювати інтереси жителів тих населених пунктів, які вони представляють.

Повноваження старост прописані у Законі «Про місцеве самоврядування в Україні». На думку О. Войко, обрання старост радою за поданням голови громади дозволить уникнути конфліктів між старостами і головами громад [43].

Наша думка — протилежна. Адже сьогодні, після місцевих виборів 2020 року, не так багато громад, де голова і більшість депутатського корпусу є однодумцями. Тож депутати намагатимуться затверджувати старост всупереч бажанню голови або це питання стає предметом політичного чи економічного торгу. Крім того, ці старости вже не будуть мати тієї підтримки у своїх мікрогромадах, які їх не обирали, і відповідно захищати їхні інтереси. Тому, вважаємо, що відміна виборів старост населенням периферійних територій негативно вплинула на стійкість ОТГ.

Важливим компонентом стійкості територіальних громад є *самоорганізація населення*. Вже багато років у цій сфері працює ВГО «Асоціація сприяння самоорганізації населення», яка розробила методичну базу їхньої діяльності та бере участь в удосконаленні нормативної бази в цій сфері. Прикладом практичного втілення у життя її напрацювань на етапі реформування місцевого самоврядування можна вважати досвід Балтської об'єднаної громади Одеської області, де майже в кожному із 26 сіл, що приєдналися до міста Балти, створено *органи самоорганізації населення* з числа найбільш активних та авторитетних мешканців цих сіл. Ці органи допомагають старостам представляти та захищати інтереси селян, налагоджувати життя на цих територіях [44].

В умовах обмеженості кадрових ресурсів та недосконалої нормативної бази одним із самих актуальних питань для ОТГ зараз є питання, як оптимально організувати управління у громаді, враховуючи при цьому місцеві особливості. Адже важливо не тільки розробити і прийняти певні місцеві НПА (статут територіальної громади, регламент роботи місцевої ради та ін.), а й навчити представників місцевої влади, бізнесу і мешканців користуватись ними та дотримувати їхні норми.

Ці завдання мають вирішуватись за допомогою семінарів, тренінгів та інших навчально-комунікаційних заходів. Важливо при цьому використовувати не тільки можливості інститутів системи Національної академії державного управління при Президентіві України, а й ресурси недержавних аналітичних центрів.

Політична неконсолідованість в органах місцевого самоврядування, що має місце у багатьох громадах, також є однією із загроз їхньої стійкості. Місцеві вибори 2020 року, які пройшли за занадто політизованою, на наш погляд, виборчою системою, обумовили політичну строкатість місцевих рад, які більше уваги приділяють питанням «хто з ким», аніж «що до чого».

У цій ситуації громадянське суспільство має стати запорукою злагоженості у діяльності місцевих рад, а отже чинником їхньої сталості. Сприяти цьому може створення місцевих асоціацій депутатів всіх часів та усіх рівнів влади, які б могли стати тим людським капіталом, що допоможе перевести політичний хаос в управлінні громадою в конструктивне русло.

Базові умови для забезпечення стійкості громад шляхом формування активного громадянського суспільства має створити реалізація Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021–2026 роки, проєкт якої наразі готується для затвердження Президентом України [45].

По кожному із стратегічних напрямків Стратегії громадські експерти разом із фахівцями органів виконавчої влади напрацювали конкретні пропозиції. Їх реалізація має сприяти розвитку громадянського суспільства, у першу чергу, в територіальних громадах.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє заключити, що стійкість будь-якого об'єкта характеризує його здатність адаптуватися до дії зовнішніх та внутрішніх впливів без значної втрати функціональності.

До числа *критеріїв*, що визначають стан стійкості певної спільноти, належать: надійність, ресурсна забезпеченість, готовність адаптуватись до нових умов і здатність до відновлення, розуміння громадськістю природи і характеру загроз, об'єднання зусиль та здатність спільноти консолідуватися для протидії шкідливим та небезпечним зовнішнім і внутрішнім впливам.

До *факторів*, які забезпечують суспільну стійкість, належать: економічний розвиток, соціальний капітал, компетентність громади та інформація і комунікація. Ключовим з них є, очевидно, соціальний капітал.

Значення стійкості територіальних громад особливо зростає саме зараз, в умовах одночасного здійснення величезного комплексу реформ, коли громади опинились перед викликами, пов'язаними із пандемією, економічною кризою, скороченням державної підтримки, політичними суперечками

у середовищі новообраних місцевих еліт, конфліктів між адміністративними центрами громад і периферійними територіями та ін.

До того ж у багатьох громадах бракує досвіду організації самостійного життя і гостро відчувається нестача професійних управлінських кадрів, а більшість мешканців залишаються пасивними. В цих умовах сполучною ланкою сталого розвитку громад має стати активна громадськість, яка через демократію співучасті, у взаємодії із владою та бізнесом сприятиме забезпеченню стійкості цих громад.

Вивчення зарубіжного досвіду свідчить, що перспективним для України може бути впровадження кризового менеджменту у сфері захисту населення і критично важливих об'єктів держави від різних загроз і небезпек з подальшого імплементацією принципів стійкості в усі сфери національної безпеки і державного управління. Цьому сприятиме утворення на регіональному та місцевому рівнях мережі постійно діючих робочих груп за участі представників органів влади, бізнесу та ОГС.

Варто легітимізувати участь громадянського суспільства у захисті держави, коли рішення щодо реагування на загрози мають прийматися на можливо найнижчому рівні з необхідною координацією на найвищому.

Усвідомлення членами громади своїх дій, вчинків та відповідальності за прийняття колективних рішень та їх реалізацію є ознакою сили громадянського суспільства як драйвера стійкості громад. Особливого значення це набуває в умовах децентралізації, а реалізація державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства має створити в Україні надійний фундамент народовладдя як складову стійкості громад та національної стійкості.

**Перспективи подальших розвідок.** Подальші дослідження у даній сфері мають бути присвячені більш чіткому визначенню складових та критеріїв стійкості громад, визначенню ролі регіональних органів публічної влади у підвищенні цієї стійкості через розвиток громадянського суспільства, вивченню та запозиченню позитивного зарубіжного досвіду підвищення стійкості громад.

#### Література

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України: Указ Президента від 14. Вер. 2020 р. № 392. Верховна Рада України: офіційний веб-портал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення: 10.02.2021).
2. Про національну безпеку України: Закон України від 21 черв. 2018 р. № 2469. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-1> (дата звернення: 09.02.2021).
3. Резнікова О.О. Щодо Концепції забезпечення національної стійкості в Україні. Аналітична записка НІСД. Сер. Національна безпека. 2020. № 8. С. 1–8. <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-01/analit-resnikova-national-security-8-2020-1-1.pdf> (дата звернення: 09.02.2021).
4. Створення національної системи стійкості. TRANSITION BOOK. Європейська та євроатлантична інтеграція. Урядовий портал. 2019. С. 23. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/vikonannya-ugodi-pro-asociaciyu/transition-book> (дата звернення: 11.02.2021).

5. Про внутрішнє та зовнішнє становище України. Аналітична доповідь НІСД до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-10/639895e2c0da3ba1c3e6b0465ad794f3\\_1603179685-1\\_0\\_new\\_0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-10/639895e2c0da3ba1c3e6b0465ad794f3_1603179685-1_0_new_0.pdf) (дата звернення: 09.02.2021).

6. Резнікова О. О., Лепіхов А. В. Проблеми та перспективи забезпечення стійкості регіонів і територіальних громад. Центр безпекових досліджень НІСД. 2020. С. 1–5. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-11/az-03.11.20.pdf> (дата звернення: 05.02.2021).

7. Гавриленко Є. С. Очікувані ризики в процесі децентралізації влади в Україні. Економічний простір. 2019. № 141. С. 137. URL: [https://drive.google.com/file/d/1kQNL1s2nXkEYOxONCnguJQ\\_G8nLpSQpP/view](https://drive.google.com/file/d/1kQNL1s2nXkEYOxONCnguJQ_G8nLpSQpP/view) (дата звернення 8.11.2020).

8. Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад: Закон України від 16 квіт. 2020 р. № 562. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/562-20#Text> (дата звернення 07.11.2020).

9. Лисенко І. М. Територіальна громада в системі громадянського суспільства. Гілея. 2009. Вип. 28. С. 407–413. URL: <http://gileya.org/index.php?ng=library&cont=long&id=44> (дата звернення: 18.01.2021).

10. Резнікова О. О. Розбудова національної стійкості: концептуальні підходи, передові світові практики. Презентація. С. 1–24. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-11/roa\\_presentation\\_niss\\_v01.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-11/roa_presentation_niss_v01.pdf) (дата звернення 10.11.2020).

11. Резнікова О. О. Забезпечення національної безпеки і національної стійкості: спільні й відмінні риси. Вісник Львівського університету. 2018. Вип. 19. С. 170–175. URL: [http://www.fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/19\\_2018/24.pdf](http://www.fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/19_2018/24.pdf) (дата звернення: 08.02.2021).

12. Резнікова О. О. Концептуальні підходи до вибору моделі забезпечення національної стійкості. Стратегічні пріоритети. 2019. № 1. С. 18–27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sra\\_2019\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sra_2019_1_4) (дата звернення: 08.02.2021).

13. Резнікова О. О. Формування стійкості держави: висновки для України. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. 2018. Випуск 20. С. 193–199. URL: [http://www.fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/20\\_2018/30.pdf](http://www.fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/20_2018/30.pdf) (дата звернення: 07.02.2021).

14. Резнікова О. О. Щодо удосконалення кризового менеджменту та розвитку інших складових національної стійкості в умовах пандемії covid-19. Аналітичний звіт НІСД, 01.04.2020. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-04/kryzovy-management.pdf> (дата звернення: 21.01.2021).

15. Бабаджанова О. Ф., Романчук А. П. Навчання громад співпраці в протидії надзвичайним ситуаціям. Теорія і практика гасіння пожеж та ліквідації надзвичайних ситуацій: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. Черкаси: ЧПБ ім. Героїв Чорнобиля НУЦЗ України. 11–12 квіт. 2019. С. 235–238. URL: <https://chipb.dsns.gov.ua/files/2020/4/14/konf.pdf> (дата звернення: 24.01.2021).

16. Згуртованість громади. Зайцівська сільська рада: веб-сайт. URL: <https://zajtzeve.otg.dp.gov.ua/ua/novini-ta-podiyi/novini/zgurtovanist-gromadi> (дата звернення: 20.12.2020).

17. Скрипченко Н. Зарубіжний досвід інтерпретації принципів стійкого розвитку в місцевому самоврядуванні. Державне управління та місцеве самоврядування: 2011 рік: 36. наук. праць ДРІДУ. Вип. 4. С. 1–3. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011\\_04\(11\)/index.html](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04(11)/index.html) (дата звернення: 15.12.2020.).

18. Назаров М. С. Національна стійкість України: від концептуальних засад до практичної реалізації. Політик. 2020. Вип. 2. С. 64–69. URL: [http://politicus.od.ua/2\\_2020/11.pdf](http://politicus.od.ua/2_2020/11.pdf) (дата звернення: 02.11.2020).

19. Коритько Т. Ю. Теоретичні аспекти стійкого розвитку територіальної громади. Молодий вчений. 2015. № 10 (2). С. 20–24. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/10/43.pdf> (дата звернення: 20.12.2020).

20. Парамзіна Т. В. Організаційні та правові аспекти створення та забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 6. 2017. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1090> (дата звернення: 19.12.2020).

21. Русанова С. Ю. Роль територіальної громади в побудові громадянського суспільства в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Право. 2013. Вип. 22. ч. 2. т. 1. С. 172–176. URL: <http://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/4767> (дата звернення: 18.12.2020).

22. Письменний І. В. Територіальні громади як суб'єкти активного розвитку громадянського суспільства в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 1. С. 144–149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2019\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2019_1_20) (дата звернення: 29.01.2021).

23. Teperik D., Jermalavičius T., Senkiv G., Dubov D., Onyshchuk Y., Pokalchuk O., Samus M. (2018). A Route to National Resilience. Building. Whole-of-Society Security in Ukraine. [https://uploads.icds.ee/ICDS\\_Report\\_A\\_Route\\_to\\_National\\_ResilienceBuilding-Whole-of-Society\\_Security\\_in\\_Ukraine\\_April\\_2018.pdf](https://uploads.icds.ee/ICDS_Report_A_Route_to_National_ResilienceBuilding-Whole-of-Society_Security_in_Ukraine_April_2018.pdf). URL.: [https://uploads.icds.ee/ICDS\\_Report\\_A\\_Route\\_to\\_National\\_Resilience-Building-Whole-of-Society\\_Security\\_in\\_Ukraine\\_April\\_2018.pdf](https://uploads.icds.ee/ICDS_Report_A_Route_to_National_Resilience-Building-Whole-of-Society_Security_in_Ukraine_April_2018.pdf)

24. Некрасов Я. С. Аспекти операційного менеджменту в економічному просторі агропромислових підприємств. Бізнес-навігатор. 2011. № 2 (23). С. 118. URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2011/23\\_2011/24.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2011/23_2011/24.pdf) (дата звернення: 15.01.2021).



25. Mayunga J. 2007. Understanding and applying the concept of community disaster resilience: A capital-based approach. Summer Academy for Social Vulnerability and Resilience Building. P. 1–16. URL: [https://www.u-cursos.cl/usuario/3b514b53bcb4025aaf9a6781047e4a66/mi\\_blog/r/11.\\_Joseph\\_S.\\_Mayunga.pdf](https://www.u-cursos.cl/usuario/3b514b53bcb4025aaf9a6781047e4a66/mi_blog/r/11._Joseph_S._Mayunga.pdf)
26. Gilbert S. W. (2010). Disaster resilience: A Guide to the Literature. Special Publication (NIST SP). P. 1–113.
27. Hunter M. (2018). «Crowdsourced war: the political and military implications of Ukraine’s volunteer battalions 2014–2015». *Journal of Military and Strategic Studies*. 18(3). P. 78–124.
28. Стійка Україна: підтримка громадянським суспільством зміцнення національної стійкості та безпеки в Україні: звіт / Д. Теперік та ін. Естонія. 2018. 40 с. URL: [https://uploads.icds.ee/ICDS\\_Report\\_A\\_Route\\_to\\_National\\_Resilience-Building-Whole-of-Society\\_Security\\_in\\_Ukraine\\_April\\_2018.pdf](https://uploads.icds.ee/ICDS_Report_A_Route_to_National_Resilience-Building-Whole-of-Society_Security_in_Ukraine_April_2018.pdf) (дата звернення: 09.02.2021).
29. Melnik O (2016). Citizens of Ukraine on security: personal, national, and its Elements. Razumkov Centre. P. 1–132. <https://dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/2016-DCAF-UKR-ENG-Survey.Pdf>
30. Ganor M., Ben-Lavy Y. (2003). «Community resilience: Lessons derived from Gilo under fire», *Journal of Jewish Communal Service*. 79. P. 105–108.
31. Norris F., Stevens S., Pfefferbaum B., Wyche K., Pfefferbaum R. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness, *American journal of community psychology*. 41 (1–2). P. 127–50.
32. Що таке «Розумна Взаємодія»? для «будівельників» своїх громад. URL: [https://www.youtube.com/watch?fbclid=IwAR2myNZMZtOVuO6UGKzd1rvHiEBgLiVMHgmVdnoz\\_54zYYryW-iYqs16KX0&v=2RUc1D3wWY8&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?fbclid=IwAR2myNZMZtOVuO6UGKzd1rvHiEBgLiVMHgmVdnoz_54zYYryW-iYqs16KX0&v=2RUc1D3wWY8&feature=youtu.be). (дата звернення: 26.01.2021).
33. Школа як осередок соціальної згуртованості та стійкості в громаді. British Council Україна: веб-сайт: URL: <https://www.britishcouncil.org.ua/programmes/society/social-cohesion-schools> (дата звернення: 12.01.2021).
34. Аналітичний звіт (дорожня карта) Використання інструментів локальної демократії в умовах карантину. С. 33. URL: [https://www.vplyv.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2-%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%98%D0%98%CC%86.pdf?fbclid=IwAR37FdBm0FjEkRmh569H4cmgyujakz\\_nderY7uhF2Zudi27DUZX9V87rTOI](https://www.vplyv.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2-%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%98%D0%98%CC%86.pdf?fbclid=IwAR37FdBm0FjEkRmh569H4cmgyujakz_nderY7uhF2Zudi27DUZX9V87rTOI) (дата звернення: 23.12.2020).
35. Крупник А. С. Громадський контроль. Енциклопедія державного управління: у 8 томах. Т. 1. С. 113–115. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Encycloped\\_vydanniy/902a288d-d8fc-42de-b917-9ebd85e716cb.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Encycloped_vydanniy/902a288d-d8fc-42de-b917-9ebd85e716cb.pdf) (дата звернення: 04.02.2021).
36. Крупник А. С. Громадський контроль: сутність та механізми здійснення. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 36. наук. праць ОРІДУ НАДУ. 2007. Вип. 1. URL: [https://novyi-stryi.at.ua/gromkontrol/KRUPNYK\\_A\\_pro\\_grom\\_kontrol.pdf](https://novyi-stryi.at.ua/gromkontrol/KRUPNYK_A_pro_grom_kontrol.pdf) (дата звернення: 04.02.2021).
37. Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади: постанова Кабінету Міністрів України від 05.11.2008 № 976. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-%D0%BF#Text>
38. Літвінов О. В. Досвід проведення громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади в Україні. 2010. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik%20/2010-01/10lovvuu.pdf> (дата звернення: 04.02.2021).
39. Конфлікти в об’єднаних територіальних громадах: типи, причини, форми, наслідки. Аналітичний звіт АСОН. 2018. URL: <https://samoorg.com.ua/blog/2018/12/18/konflikty-v-otg-tipi-prichini-formi-naslidki/> (дата звернення: 06.02.2021).
40. Борис Мартеля, Асоціація «Торографіе» (м. Лодзь) Юстина Півко, Центр суспільних комунікацій». Презентація: Громадянська активність на прикладі партиципаторного бюджету (Варшава). BUDŻET OBYWATELSKI: веб-сайт. URL: <https://rada-poltava.gov.ua/files/1.%20Gromadskaaya%20aktivnost.pdf> (дата звернення: 30.01.2021).
41. Długosz D., Wygnański J. J., Obywatele współdecydują, Przewodnik po partycypacji społecznej, Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 2005. S. 22.
42. Партиципаторне бюджетування в Полтаві. Полтавська міська рада: веб-сайт. URL: <http://www.rada-poltava.gov.ua/reople/parcutupator> (дата звернення: 30.01.2021).
43. Бойко О. Вибори-2020: Як обиратимуть старосту і які матиме повноваження. ОТГ.сн.уа. веб-сайт. URL: <https://otg.cn.ua/2020/07/24/news-vlada/vybory-2020-yak-obyratymut-starostu-i-yaki-matyme-povnovazhennya/> (дата звернення: 17.01.2021).
44. Стратегічний розвиток ОТГ — новий виклик для НУО. 2017. ВАСОН: веб-сайт. URL: <http://samoorg.com.ua/blog/2017/05/18/16983/> (дата звернення: 17.01.2021).
45. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021–2026 роки. Проект Указу Президента URL: <https://bit.ly/2WlikaU> (дата звернення: 04.12.2020).
46. Кількість юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання станом на 01.01.2021 / Держстат. URL: [http://www.uz.ukrstat.gov.ua/edrpou/2021/edrpou\\_org\\_0101\\_2021.pdf](http://www.uz.ukrstat.gov.ua/edrpou/2021/edrpou_org_0101_2021.pdf)
47. Громадськість // Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с. [Електронний ресурс]. С. 123. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Encycloped\\_vydanniy/14ff57eb-06bd-4b2b-8bfb-ead7f286d5dd.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Encycloped_vydanniy/14ff57eb-06bd-4b2b-8bfb-ead7f286d5dd.pdf)



48. Jackson S., Ferris T.L.J. (2012). Infrastructure resilience: past, present, and future, George Mason University Magazine. P. 1–4.

#### References

1. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy: Ukaz Prezydenta vid 14. Ver. 2020 r. № 392. Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni veb-portal parlamentu Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#-Text> (data zvernennia: 10.02.2021).
2. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 21 cherv. 2018 r. № 2469. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-1> (data zvernennia: 09.02.2021).
3. Reznikova O.O. Shchodo Kontseptsii zabezpechennia natsionalnoi stiikosti v Ukraini. Analitychna zapyska NISD. Ser. Natsionalna bezpeka. 2020. № 8. S. 1–8. <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-01/analit-resnikova-national-security-8-2020-1-1.pdf> (data zvernennia: 09.02.2021).
4. Stvorennia natsionalnoi systemy stiikosti. TRANSITION BOOK. Yevropeiska ta yevroatlantychna intehratsiia. Uriadovyi portal. 2019. S. 23. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/vikonannya-ugodi-pro-asociaciyu/transition-book> (data zvernennia: 11.02.2021).
5. Pro vnutrishnie ta zovnishnie stanovyshche Ukrainy. Analitychna dopovid NISD do shchorichnoho Poslannia Prezydenta Ukrainy do Verkhovnoi Rady Ukrainy. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-10/639895e2c-0da3ba1c3e6b0465ad794f3\\_1603179685-1\\_0\\_new\\_0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-10/639895e2c-0da3ba1c3e6b0465ad794f3_1603179685-1_0_new_0.pdf) (data zvernennia: 09.02.2021).
6. Reznikova O.O., Lepikhov A.V. Problemy ta perspektyvy zabezpechennia stiikosti rehioniv i terytorialnykh hromad. Tsentri bezpekovykh doslidzhen NISD. 2020. S. 1–5. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-11/az-03.11.20.pdf> (data zvernennia: 05.02.2021).
7. Havrylenko Ye.S. Ochikuvani ryzyky v protsesi detsentralizatsii vlady v Ukraini. Ekonomichnyi prostir. 2019. № 141. S. 137. URL: [https://drive.google.com/file/d/1kQNL1s2nXkEYOxONCnguJQ\\_G8nLpSQpP/view](https://drive.google.com/file/d/1kQNL1s2nXkEYOxONCnguJQ_G8nLpSQpP/view) (data zvernennia 8.11.2020).
8. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vyznachennia terytorii ta administratyvnykh tsestriv terytorialnykh hromad: Zakon Ukrainy vid 16 kvit. 2020 r. № 562. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/562-20#Text> (data zvernennia 07.11.2020).
9. Lysenko I. M. Terytorialna hromada v systemi hromadianskoho suspilstva. Hileia. 2009. Vyp. 28. S. 407–413. URL: <http://gileya.org/index.php?ng=library&cont=long&id=44> (data zvernennia: 18.01.2021).
10. Reznikova O.O. Rozbudova natsionalnoi stiikosti: kontseptualni pidkhody, peredovi svitovi praktyky. Prezentatsiia. S.1–24. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-11/roa\\_presentation\\_niss\\_v01.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-11/roa_presentation_niss_v01.pdf) (data zvernennia: 10.11.2020).
11. Reznikova O.O. Zabezpechennia natsionalnoi bezpeky i natsionalnoi stiikosti: spilni y vidminni rysy. Visnyk Lvivskoho universytetu. 2018. Vyp. 19. S. 170–175. URL: [http://www.fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/19\\_2018/24.pdf](http://www.fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/19_2018/24.pdf) (data zvernennia: 08.02.2021).
12. Reznikova O.O. Kontseptualni pidkhody do vyboru modeli zabezpechennia natsionalnoi stiikosti. Stratehichni priorytety. 2019. № 1. S. 18–27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa\\_2019\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2019_1_4) (data zvernennia: 08.02.2021).
13. Reznikova O.O. Formuvannia stiikosti derzhavy: vysnovky dlia Ukrainy. Visnyk Lvivskoho universytetu. Seria filosof.-politolog. studii. 2018. Vypusk 20. S. 193–199. URL: [http://www.fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/20\\_2018/30.pdf](http://www.fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/20_2018/30.pdf) (data zvernennia: 07.02.2021).
14. Reznikova O.O. Shchodo udoskonalennia kryzovoho menedzhmentu ta rozvytku inshykh skladovykh natsionalnoi stiikosti v umovakh pandemii covid-19. Analitychnyi zvit NISD. 01.04.2020. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-04/kryzovy-management.pdf> (data zvernennia: 21.01.2021).
15. Babadzhanova O. F., Romanchuk A. P. Navchannia hromad spivpratsi v protyidii nadzvychainym sytuatsiiam. Teoriia i praktyka hasinnia pozhezh ta likvidatsii nadzvychainykh sytuatsii: materialy Kh Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Cherkasy: ChIPB im. Heroiv Chornobylia NUTsZ Ukrainy. 11–12 kvit. 2019. S. 235–238. URL: <https://chipb.dsns.gov.ua/files/2020/4/14/konf.pdf> (data zvernennia: 24.01.2021).
16. Zghurtovanist hromady. Zaitsivska silska rada: veb-sait. URL: <https://zajtzeve.otg.dp.gov.ua/ua/novini-ta-podiyi/novini/zgurtovanist-gromadi> (data zvernennia: 20.12.2020).
17. Skrypchenko N. Zarubizhnyi dosvid interpretatsii pryntsypiv stiikoho rozvytku v mistsevomu samovriaduvanni. Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia: 2011 rik; Zb. nauk. prats DRIDU. Vyp. 4. S.1–3. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011\\_04\(11\)/index.html](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04(11)/index.html) (data zvernennia: 15.12.2020.).
18. Nazarov M.S. Natsionalna stiikist Ukrainy: vid kontseptualnykh zasad do praktychnoi realizatsii. Politykus. 2020. Vyp. 2. S. 64–69. URL: [http://politicus.od.ua/2\\_2020/11.pdf](http://politicus.od.ua/2_2020/11.pdf) (data zvernennia: 02.11.2020).
19. Korytko T. Yu. Teoretychni aspekty stiikoho rozvytku terytorialnoi hromady. Molodyi vchenyi. 2015. № 10 (2). S. 20–24. URL: <http://molodyvchenyi.in.ua/files/journal/2015/10/43.pdf> (data zvernennia: 20.12.2020).
20. Paramzina T.V. Orhanizatsiini ta pravovi aspekty stvorennia ta zabezpechennia staloho rozvytku terytorialnykh hromad. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok. № 6. 2017. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1090> (data zvernennia: 19.12.2020).

21. Rusanova S. Yu. Rol terytorialnoi hromady v pobudovi hromadianskoho suspilstva v Ukraini. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Ser. Pravo. 2013. Vyp. 22. ch. 2. t. 1. S. 172–176. URL: <http://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/4767> (data zvernennia: 18.12.2020).
22. Pysmennyi I. V. Terytorialni hromady yak subiekty aktyvnogo rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini. Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia. 2019. Vyp. 1. S. 144–149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2019\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2019_1_20). (data zvernennia: 29.01.2021).
23. Teperik D., Jermalavičius T., Senkiv G., Dubov D., Onyshchuk Y., Pokalchuk O., Samus M. (2018). A Route to National Resilience. Building. Whole-of-Society Security in Ukraine. [https://uploads.icds.ee/ICDS\\_Report\\_A\\_Route\\_to\\_National\\_ResilienceBuilding-Whole-of-Society\\_Security\\_in\\_Ukraine\\_April\\_2018.pdf](https://uploads.icds.ee/ICDS_Report_A_Route_to_National_ResilienceBuilding-Whole-of-Society_Security_in_Ukraine_April_2018.pdf). URL: [https://uploads.icds.ee/ICDS\\_Report\\_A\\_Route\\_to\\_National\\_ResilienceBuilding-Whole-of-Society\\_Security\\_in\\_Ukraine\\_April\\_2018.pdf](https://uploads.icds.ee/ICDS_Report_A_Route_to_National_ResilienceBuilding-Whole-of-Society_Security_in_Ukraine_April_2018.pdf)
24. Nekrasov Ya. S. Aspekty operatsiinoho menedzhmentu v ekonomichnomu prostori ahropromyslovykh pidpriemstv. Biznes-navihator. 2011. № 2 (23). S. 118. URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2011/23\\_2011/24.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2011/23_2011/24.pdf) (data zvernennia: 15.01.2021).
25. Mayunga J. Understanding and applying the concept of community disaster resilience: A capital-based approach. Summer Academy for Social Vulnerability and Resilience Building. 2007. P. 1–16. URL: [https://www.u-cursos.cl/usuario/3b514b53bcb4025aaf9a6781047e4a66/mi\\_blog/r/11.\\_Joseph\\_S.\\_Mayunga.pdf](https://www.u-cursos.cl/usuario/3b514b53bcb4025aaf9a6781047e4a66/mi_blog/r/11._Joseph_S._Mayunga.pdf)
26. Gilbert S. W. Disaster resilience: A Guide to the Literature. Special Publication (NIST SP). 2010. P. 1–113.
27. Hunter M. «Crowdsourced war: the political and military implications of Ukraine’s volunteer battalions 2014–2015». Journal of Military and Strategic Studies. 2018. 18(3). P. 78–124.
28. Stiika Ukraina: pidtrymka hromadianskym suspilstvom zmitsnennia natsionalnoi stiikosti ta bezpeky v Ukraini: zvit / D. Teperik ta in. Estoniia. 2018. 40 s. URL: [https://uploads.icds.ee/ICDS\\_Report\\_A\\_Route\\_to\\_National\\_ResilienceBuilding-Whole-of-Society\\_Security\\_in\\_Ukraine\\_April\\_2018.pdf](https://uploads.icds.ee/ICDS_Report_A_Route_to_National_ResilienceBuilding-Whole-of-Society_Security_in_Ukraine_April_2018.pdf) (data zvernennia: 09.02.2021).
29. Melnik O. Citizens of Ukraine on security: personal, national, and its Elements. Razumkov Centre. 2016. P. 1–132. <https://dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/2016-DCAF-UKR-ENG-Survey.Pdf>
30. Ganor M., Ben-Lavy Y. «Community resilience: Lessons derived from Gilo under fire», Journal of Jewish Communal Service. 2016. 79. P. 105–108.
31. Norris F., Stevens S., Pfefferbaum B., Wyche K., Pfefferbaum R. Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness, American journal of community psychology. 2008. 41(1–2). P. 127–50.
32. Shcho take «Rozumna Vzaiemodiiia»? dlia «budivelnikiv» svoikh hromad. URL: [https://www.youtube.com/watch?fbclid=IwAR2myNZMZtOVuO6UGKzd1rvHiEBgLiVMHgmVdnoz\\_54zYYryW-iYqs16KX0&v=2RUc1D3w-WY8&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?fbclid=IwAR2myNZMZtOVuO6UGKzd1rvHiEBgLiVMHgmVdnoz_54zYYryW-iYqs16KX0&v=2RUc1D3w-WY8&feature=youtu.be). (data zvernennia: 26.01.2021).
33. Shkola yak osередok sotsialnoi zghurtovanosti ta stiikosti v hromadi. British Council Ukraina. URL: <https://www.britishcouncil.org.ua/programmes/society/social-cohesion-schools> (data zvernennia: 12.01.2021).
34. Analitichniy zvit (dorozhnia karta) Vykorystannia instrumentiv lokalnoi demokracji v umovakh karantynu. S. 33. URL: [https://www.vplyv.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2-%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%98%D0%98%CC%86.pdf?fbclid=IwAR37FdBm0FjeEkRmh569H4cmgyyjakz\\_ndrY7uhF2Zu-di27DUZX9V87rT0I](https://www.vplyv.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2-%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%98%D0%98%CC%86.pdf?fbclid=IwAR37FdBm0FjeEkRmh569H4cmgyyjakz_ndrY7uhF2Zu-di27DUZX9V87rT0I) (data zvernennia: 23.12.2020).
35. Krupnyk A.S. Hromadskyi kontrol. Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia: u 8 tomakh. T. 1. S. 113–115. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Encycloped\\_vydanniy/902a288d-d8fc-42de-b917-9ebd85e716cb.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Encycloped_vydanniy/902a288d-d8fc-42de-b917-9ebd85e716cb.pdf) (data zvernennia: 04.02.2021).
36. Krupnyk A.S. Hromadskyi kontrol: sutnist ta mekhanizmy zdiisnennia. Teoretychni ta prykladni pytan- nia derzhavotvorennia. Zb. nauk. prats ORIDU NADU. 2007. Vyp. 1. URL: [https://novyi-stryi.at.ua/gromkontrol/KRUPNYK\\_A\\_pro\\_grom\\_kontrol.pdf](https://novyi-stryi.at.ua/gromkontrol/KRUPNYK_A_pro_grom_kontrol.pdf) (data zvernennia: 04.02.2021).
37. Pro zatverdzhennia Poriadku spryiannia provedenniu hromadskoi ekspertyzy diialnosti orhaniv vyko- navchoi vlady: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 05.11.2008 № 976. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-%D0%BF#Text>
38. Litvinov O. V. Dosvid provedennia hromadskoi ekspertyzy diialnosti orhaniv vykonavchoi vlady v Ukraini. 2010. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik%20/2010-01/10lovvvu.pdf> (data zvernennia: 04.02.2021).
39. Konflikty v obiednanykh terytorialnykh hromadakh: typy, prychny, formy, naslidky. Analitichniy zvit ASSN. 2018. URL: <https://samoorg.com.ua/blog/2018/12/18/konflikty-v-otg-tipi-prichini-formi-naslidki/> (data zvernennia: 06.02.2021).
40. Martelia Borys, Asotsiatsiia «Topografie» (m. Lodz) Yustyna Pivko, Tsentr suspilnykh komunikatsii». Prezentat- siia: Hromadianska aktyvnist na prykladi partytsypatornogo biudzhetu (Varshava). BUDŻET OBYWATELSKI: veb-sait. URL: <https://rada-poltava.gov.ua/files/1.%20Gromadskaya%20aktivnost.pdf> (data zvernennia: 30.01.2021).
41. Długosz D., Wygnański J. J., Obywatele współdecydują, Przewodnik po partycypacji społecznej, Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 2005. S. 22.
42. Partytsypatorne biudzhetuвання v Poltavi. Poltavska miska rada: veb-sait. URL: <http://www.rada-poltava.gov.ua/people/parcutupator> (data zvernennia: 30.01.2021).

43. Boiko O. Vybory-2020: Yak obyratymut starostu i yaki matyme povnovazhennia. OTH.cn.ua. veb-sait. URL: <https://otg.cn.ua/2020/07/24/news-vlada/vybory-2020-yak-obyratymut-starostu-i-yaki-matyme-povnovazhennya/> (data zvernennia: 17.01.2021).

44. Stratehichniy rozvytok OTH — novyi vyklyk dlia NUO. 2017. VASSN: veb-sait. URL: <http://samoorg.com.ua/blog/2017/05/18/16983/> (data zvernennia: 17.01.2021).

45. Natsionalna stratehiia spriannia rozvytku hromadianskoho suspilstva na 2021–2026 roky. Proiekt Ukazu Prezydenta. URL: <https://bit.ly/2Wlikay> (data zvernennia: 04.12.2020).

46. Kilkist yurydychnykh osib za orhanizatsiino-pravovymy formamy hospodariuvannia stanom na 01.01.2021 / Derzhstat. URL: [http://www.uz.ukrstat.gov.ua/edrpou/2021/edrpou\\_org\\_0101\\_2021.pdf](http://www.uz.ukrstat.gov.ua/edrpou/2021/edrpou_org_0101_2021.pdf)

47. Hromadskist // Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia / uklad.: Yu. P. Surmin, V. D. Bakumenko, A. M. Mykhnenko ta in.; za red. Yu. V. Kovbasiuka, V. P. Troshchynskoho, Yu. P. Surmina. K.: NADU, 2010. 820 s. [Elektronnyi resurs]. S. 123. ГКД: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Encycloped\\_vydanniy/14ff57eb-06bd-4b2b-8bfb-ead7f286d5dd.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Encycloped_vydanniy/14ff57eb-06bd-4b2b-8bfb-ead7f286d5dd.pdf)

48. Jackson S., Ferris T. L. J. Infrastructure resilience: past, present, and future, George Mason University Magazine 2012. P. 1–4.

Стаття надійшла до редакції 17.03.2021

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**Електронне наукове видання**

**«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»**

**Электронное научное издание**

**«ПУБЛИЧНОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ И НАЦИОНАЛЬНАЯ  
БЕЗОПАСНОСТЬ»**

**Electronic scientific publication**

**«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»**

**№ 2 (18)**

**Головний редактор — *Романенко Є.О.***

**Київ 2021**

**Видано у авторській редакції**

---

Підписано до публікації 30.04.2021

Адреса редакції:

04070, м. Київ, Андріївський узвіз, буд. 11, оф. 68

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com