

О. А. Дурман,  
к. держ. упр., доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування,  
Херсонський національний технічний університет, м. Херсон, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-7829-9944

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.3.57

# СТРАТЕГУВАННЯ ПРИ ФОРМУВАННІ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

O. Durman,  
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration  
and Local Government, Kherson National Technical University, Kherson, Ukraine

## STRATEGY WHEN FORMING THE FOREIGN POLICY OF UKRAINE

**У статті описується стратегування та прогнозування зовнішньополітичного курсу нашої держави. Тому одним з основних завдань держави у міжнародному вимірі є вибір стратегічного напрямку співпраці з іншими державами, міжнародними установами та організаціями.**

**Це визначило мету статті, а саме: розкрити роль стратегування в забезпеченні вироблення ефективної зовнішньої політики держави.**

**Формування та реалізація зовнішньої політики держави повинно обов'язково відбуватися з урахуванням її стратегії розвитку, стратегій розвитку різних сфер державного управління або, навіть, деяких адміністративно-територіальної одиниці.**

**Сутність та зміст формування зовнішньої політики з використанням стратегічних підходів можна сформулювати на основі таких принципів: принцип історизму, принцип єдності зовнішньої політики та розвитку суспільства, принцип пріоритетності, принцип варіантності, принцип синхронізації дій та принцип програмування.**

**Таким чином визначається підхід, що передбачає аргументоване визначення суб'єктами формування стратегії зовнішньої політики окремих стратегічних цілей та завдань щодо розвитку певних взаємозв'язків "держава — держава" та "держава — міжнародні структури", видів економічної діяльності.**

**Було запропоновано адаптувати вже існуючі прийоми та оцінити можливість запровадження стратегування в процеси формування та реалізації зовнішньої політики.**

**Зроблено схему, на якій показано зовнішнє середовище, яке в більшій мірі впливає на процеси стратегування при формуванні зовнішньої політики, та внутрішнє середовище (суб'єкти всередині держави), яке впливає на формування та реалізацію (більшою мірою, ніж на формування) зовнішньої політики. Водночас деякі структурні елементи схеми входять одночасно і до зовнішнього середовища, і до внутрішнього середовища, бо виробляються і там, і там.**

**На першому внутрішньому контурі, запропонованої нами схеми, буде визначатися ефективність інструментів формування та реалізації зовнішньої політики її суб'єктами у внутрішньому середовищі.**

**На другому внутрішньому контурі оцінюють результативність механізмів формування та реалізації зовнішньої політики, що впливають на результати реалізації зовнішньої політики та визначають можливі впливи внутрішнього середовища на процеси формування та реалізації зовнішньої політики.**

**На третьому внутрішньому рівні визначається корисність сформованої та реалізованої зовнішньої політики для потреб (інтересів) держави та її впливу на зовнішнє середовище.**

**Визначено, що ефективність, результативність та корисність зовнішньої політики повністю залежать від того стратегічного курсу зовнішньої політики, який сформує та реалізує влада за підтримки суспільства (бізнесу та громадян).**

*The article describes the strategizing and forecasting of the foreign policy course of our state. Therefore, one of the main tasks of the state in the international dimension is the choice of a strategic direction of cooperation with other states, international institutions and organizations.*

*This determined the purpose of the article, namely to reveal the role of strategizing in ensuring the creation of an effective foreign policy of the state.*

*The formation and implementation of the foreign policy of the state must necessarily take place taking into account its development strategy, development strategies of various spheres of public administration, or even some administrative-territorial units.*

*The essence and content of foreign policy formation using strategic approaches can be formulated on the basis of the following principles: the principle of historicism, the principle of unity of foreign policy and the development of society, the principle of priority, the principle of variance, the principle of synchronization of actions and the principle of programming.*

*Thus, an approach is determined that provides for a reasoned definition by the subjects of foreign policy strategy formation of individual strategic goals and objectives for the development of certain relationships "state-state" and "state-international structures", types of economic activity.*

*It was proposed to adapt existing techniques and assess the possibility of introducing strategizing into the processes of forming and implementing foreign policy.*

*A diagram is made that shows the external environment, which to a greater extent affects the strategizing processes in the formation of foreign policy, and the internal environment (subjects within the country), which affects the formation and implementation (to a greater extent than the formation) of foreign policy. At the same time, some structural elements of the scheme enter simultaneously both the external environment and the internal environment, since they are produced both there and there.*

*On the first internal contour of the scheme proposed by us, the effectiveness of tools for the formation and implementation of foreign policy by its subjects in the internal environment will be determined.*

*On the second internal loop, the effectiveness of the mechanisms for the formation and implementation of foreign policy that affect the results of the implementation of foreign policy is assessed and the possible impact of the internal environment on the formation and implementation of foreign policy is determined.*

*At the third internal level, the usefulness of the established and implemented foreign policy for the state's own needs (interests) and its impact on the environment is determined.*

*Ключові слова: зовнішня політика, стратегування, прогнозування, міжнародний вимір, принципи стратегічного підходу.*

*Key words: foreign policy, strategizing, forecasting, international dimension, principles of strategic approach.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розглядаючи сучасний стан державного управління зовнішньополітичною діяльністю в Україні можна зазначити, що основні складові цієї діяльності та процеси формування зовнішньополітичного курсу нашої держави закладалися в період, що в літературі носить назву "пострадянський". Хоча пройшло вже майже тридцять років, той період має дуже велике значення для нашої держави, оскільки саме тоді формувалося більшість структур, відповідальних за формування та реалізацію зовнішньої політики держави, її міжнародних прагнень.

Одним з основних завдань держави у міжнародному вимірі є вибір стратегічного напрямку співпраці з іншими державами, міжнародними установами та організаціями. Однак саме процеси формування цих пріоритетів та вибір заходів з їх реалізації є великою перешкодою на цьому шляху через свою багатокритеріальність та багатоальтернативність. Отже, стратегування та прогнозування зовнішньополітичного курсу можливе, проте стикається з певними проблемами. В своїх більш ранніх дослідженнях ми вже зверталися до цієї проблематики, проте розглядали її з точки зору ухвалення управлінських рішень [1]. Водночас ще однією проблемою

формування та реалізації зовнішньої політики та її відмінністю від інших державних політик є саме її направленість "назовні" держави та долученість до неї інших держав, на які ми не можемо впливати в повному обсязі або взагалі знаходимося з ними в "антагоністичних" стосунках.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Обґрунтовуючи багатомірні характеристики формування зовнішньої політики держави ми звертаємося до праць теоретиків і практиків, що вивчали різні її аспекти, а саме: А. Грубінко — досвід формування зовнішньої політики України [2], Н. Дяченко — прогнозування в діяльності органів державної влади [3], О. Євмешкіна — модернізація системи державного стратегування [4], І. Жовква — процеси прийняття зовнішньополітичних управлінських рішень [5], авторський колектив під керівництвом Н. Нижник — формування управлінських рішень галузі національної безпеки [6], Н. Ржевська — міжнародний досвід діяльності аналітичних центрів під час прогнозування зовнішньої політики [7], С. Телешун — політична аналітика в державному управлінні [8], В. Тертичка — аналіз державної політики [9] та інші.

Проте недостатньо розкритими, на нашу думку, є питання стратегування та прогнозування при формуванні ефективної зовнішньої політики України з використанням сучасних підходів державноуправлінської теорії та практики.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті — розкрити роль стратегування в забезпеченні вироблення ефективної зовнішньої політики держави.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Формування та реалізація зовнішньої політики держави повинно обов'язково відбуватися з урахуванням її стратегії розвитку, стратегій розвитку різних сфер державного управління або, навіть, деяких адміністративно-територіальної одиниці (наприклад, прикордонних областей). На регіональному та місцевому рівні забезпечити розвиток можливо лише за умови врахування особливостей, що мають ці адміністративно-територіальні утворення. На сьогодні до таких особливостей можна віднести угоди про транскордонне співробітництво [10], про малий прикордонний рух [11] або домовленості в екологічній сфері щодо зменшення забруднення повітряного простору чи водних ресурсів [12].

Сутність та зміст формування зовнішньої політики з використанням стратегічних підходів можна сформулювати на основі таких принципів:

1. Принцип історизму — має основоположне та універсальне значення по відношенню до зовнішньої політики. Саме на основі історичного минулого та певних відносин між державами ґрунтується більшість положень сьогodнішньої зовнішньої політики. До того ж він дає змогу певним чином оцінювати цілісність політики, завершеність набору заходів з її реалізації та результативність поставлених раніше цілей.

2. Принцип єдності зовнішньої політики та розвитку суспільства. Цей принцип орієнтує нас на комплексний підхід до врахування при формуванні зовнішньої політики:

- особливостей громадянського суспільства кожної країни та її регіонів;

- завдань її економічного та соціального розвитку;

- поєднання директивних (планових) та економічних (ринкових) методів управління та місцевої ініціативи;

- демографічної ситуації та розподілу населення за національностями та/чи релігійним складом;

- відношення населення до зовнішньої політики держави при взаємовідносинах з державами-сусідами чи центрами політичного (економічного, суспільного) тяжіння;

- інших економічних, соціальних, екологічних, організаційних та технічних факторів.

3. Принцип пріоритетності сприяє ранжуванню цілей і завдань зовнішньої політики держави відповідно до стратегії розвитку країни та її реальних можливостей (політичних, суспільних, репутаційних, економічних, промислових і ресурсних). І тут саме згоджена із суспільством стратегія зовнішньої політики орієнтує керівництво держави на використання певного критеріального набору альтернатив для ухвалення рішень із цього ранжованого списку.

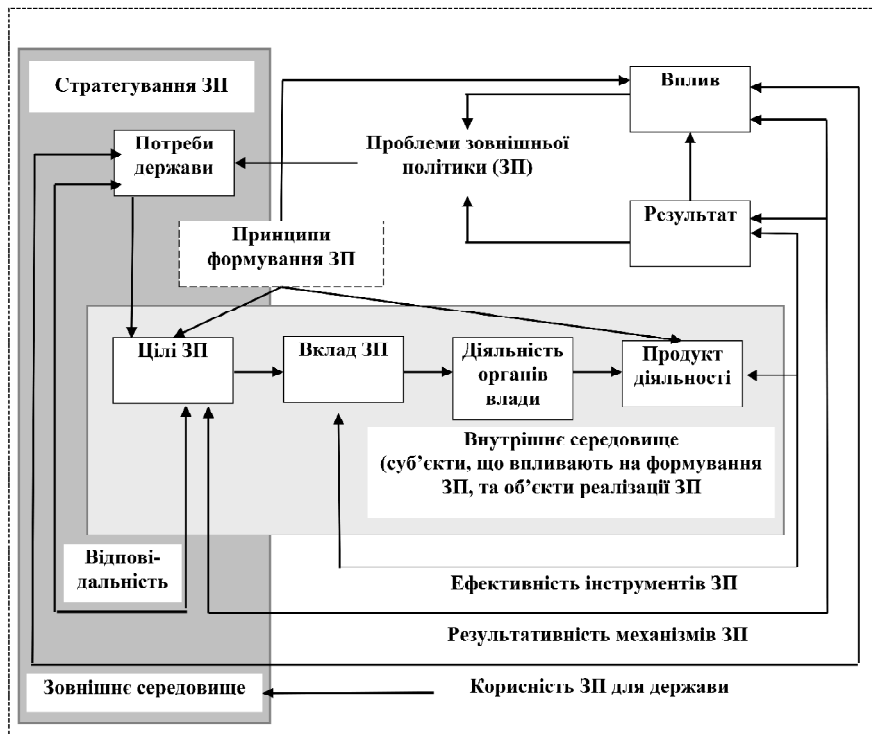
4. Принцип варіантності передбачає необхідність вибору альтернатив досягнення поставлених цілей і вибору завдань формування зовнішньої політики. Варіанти визначаються на основі раніше визначених пріоритетів та критеріїв, проте можуть виявлятися і у ході формування зовнішньої політики у відповідь на впливи, що приходять із зовні чи зсередини країни.

5. Принцип синхронізації дій передбачає здійснення основних заходів з реалізації сформованої зовнішньої політики, які впливають на місце держави в сучасному світі з врахуванням узгодження, пріоритетів і дій центральних органів державної влади та місцевого у відповідних сферах регулювання (військова, освітня, охорона здоров'я, морське право, економічні відносини тощо).

6. Принцип програмування полягає у тому, що реалізація зовнішньої політики здійснюється на основі взаємозв'язаних довгострокових стратегій, планів та програм взаємодії України та її адміністративно-територіальних одиниць, організацій (у тому числі й недержавних) на державному, регіональному та місцевому рівнях. Хоча, як ми вже згадували раніше, першу роль, звичайно, грає державний рівень.

Тому сучасна система формування та реалізації зовнішньої політики держави та міждержавних відносин повинна включати комплекс показників (що відповідають принципам) та характеризують сутність та результативність державної зовнішньої політики в усіх її сферах, а також суб'єкт-суб'єктні та суб'єкт-об'єктні взаємозв'язки.

Маючи за основу системний підхід, можна стверджувати, що використання методології системного аналізу дозволяє впорядкувати міждисциплінарну полеміку навколо проблеми запровадження стратегування в



**Рис. 1. Узагальнена схема стратегування зовнішньої політики та її формування і реалізація**

процеси формування державних політики, у тому числі й зовнішньої політики. Зокрема обумовити принципові елементи дієвого регулювання цього процесу [13]:

- наявності конкретної цілі управління;
- моніторингу відхилення від цільового стану в будь-який момент часу управління;
- наявності підсистеми регулювання в складі суб'єкта;
- негайного регулюючого впливу у випадку відхилення.

Таким чином визначається підхід, що передбачає аргументоване визначення суб'єктами формування стратегії зовнішньої політики окремих стратегічних цілей та завдань щодо розвитку певних взаємозв'язків "держава — держава" та "держава — міжнародні структури", видів економічної діяльності, які мають інноваційний потенціал з урахуванням конкурентних переваг держави в глобальному світі та сприяють трансформації економіки в більш ефективну.

Вибір таких пріоритетів повинен відбуватися із урахуванням світових суспільних, безпекових, ринкових та технологічних тенденцій розвитку та сприяти пошуку тих напрямів діяльності країни, які є конкурентоспроможними в глобальному (міжнародному) масштабі.

Роблячи з цього висновок, можна сказати, що при формуванні та впровадженні зовнішньої політики держави, спрямованої на інноваційний розвиток та підвищення конкурентоздатності країни, нам потрібно використовувати підходи планування та стратегування до цього процесу.

Адаптуючи до процесів зовнішньої політики ідеї, висказані науковицею Т. Безверхнюк, державно-управлінська діяльність при формуванні та впровадженні політик реалізується через інституції, які характеризують

ступінь взаємодії структур, регуляторні впливи на політику, перерозподіл ресурсів тощо [14]. Державне регулювання процесів формування та реалізації зовнішньої політики — це організаційно оформлена система інституцій та інститутів, які структурують взаємовідносини суб'єктів в процесі реалізації цієї політики. Розвиток зовнішньополітичного курсу країни (еволюція її зовнішньої політики) функціонально підлягає впливу регуляторного механізму, створеного державою (політичний, адміністративний, економічний режими), що окреслює параметри та межі цих соціально-економічних змін.

Отже, нами пропонується перейти до використання системного підходу з елементами стратегування та прогнозування (планування). Для цього ми використаємо ідеї, що вказані знаним українським науковцем В. Тертичкою, який доволі багато своїх праць присвятив проблемам формування політик та стратегічному управлінню (плануванню). Так, наприклад, у своїй праці "Стратегічне управління" [15], він розглядає системи стратегічного управління в Україні (її складові, нормативно-правове забезпечення, недоліки та особливості тощо). Спробуємо адаптувати запропоновані ним прийоми та оцінити можливість запровадження стратегування в процесі формування та реалізації зовнішньої політики (рис. 1).

На схемі показано зовнішнє середовище, яке більшою мірою впливає на процеси стратегування при формуванні зовнішньої політики, та внутрішнє середовище (суб'єкти всередині держави), яке впливає на формування та реалізацію (в більшій мірі, ніж на формування) зовнішньої політики. Водночас деякі структурні елементи схеми входять одночасно і до зовнішнього середовища, і до внутрішнього середовища, так як виробляються і там, і там.

Насамперед згадаємо про принципи формування зовнішньої політики, описані нами в першій половині статті. Ці принципи будуть впливати на вироблення політики як в частині того, що безпосередньо регулюють можливість впливу на неї, так і в частині того, що будуть визначати цілі та можливі продукти діяльності суб'єктів формування та реалізації зовнішньої політики. Крім того, ці принципи будуть впливати на цілі зовнішньої політики, які будуть використовуватися в діяльності суб'єктів формування та реалізації ЗП. Таким чином, принципи будуть одночасно використовуватися і при стратегуванні зовнішньої політики, і в поточній діяльності суб'єктів та об'єктів її формування та реалізації.

На першому внутрішньому контурі запропонованої нами схеми буде визначатися ефективність інструментів формування та реалізації зовнішньої політики її суб'єктами у внутрішньому середовищі (зручність використання, оптимальна вартість інструментів, їх відповідність принципам функціонування держави, наприклад, соціальним тощо). Інструменти зовнішньої політики безпосередньо впливають на продукти діяльності суб'єктів формування ЗП та результати, що отримуються на другому зовнішньому контурі, а також на вклад зовнішньої політики в соціально-економічну ситуацію в державі.

На другому внутрішньому контурі оцінюють результативність механізмів формування та реалізації зовнішньої політики, що впливають на результати реалізації зовнішньої політики та визначають можливі впливи внутрішнього середовища на процеси формування та реалізації ЗП. Ці впливи своєю чергою мають регуляторний вплив на всю структуру та визначаються проблематикою зовнішньої політики. Щодо зовнішнього середовища, то можливий набір цих механізмів впливає на можливі цілі зовнішньої політики. Більшість із цих механізмів державного управління доволі непогано вивчені, проте їх конкретне застосування під час формування та реалізації зовнішньої політики держави вивчено недостатньо.

На третьому внутрішньому рівні визначається корисність сформованої та реалізованої зовнішньої політики для потреб (інтересів) держави та її впливу на зовнішнє середовище. Це один з найбільш складних та погано вивчених контурів, оскільки дуже важко визначити корисність зовнішньої політики для держави в довгостроковій перспективі. Так, укладення певної угоди із країною-контрагентом, наприклад, у сфері вільної торгівлі, може сприяти полегшенню виходу вітчизняних виробників на зарубіжні ринки та отриманню ними додаткового прибутку (розвиток промисловості), проте в довгостроковій перспективі може підвищувати ціни на експортовані товари на внутрішньому ринку (погіршення життя громадян) або сприяти входженню на вітчизняний ринок більш дешевих чи якісних імпортованих товарів (стагнація відповідних галузей промисловості). А за довгострокову перспективу та визначення її наслідків якраз і може відповісти стратегування.

Таким чином, ефективність, результативність та корисність зовнішньої політики повністю залежать від того стратегічного курсу зовнішньої політики, який сформує та реалізує влада за підтримки суспільства (бізнесу та громадян).

## ВИСНОВКИ

Як бачимо із дослідження, стратегування в процесах формування зовнішньої політики має суттєвий вплив не тільки на місце країни в глобальному світі, але й на її внутрішнє становище (політичне, економічне чи соціальне). Водночас запровадження системного підходу, який використовується для стратегування, вимагає реформування цієї сфери (і законодавчо-нормативної, і інституційної, і кадрової).

Проте реформи можуть бути успішними лише в тому разі, якщо вони будуть реалізуватися комплексно, таким чином, щоб перетворення в одній сфері зовнішньої політики, наприклад, зовнішньоекономічній, стимулювали перетворення в сфері соціальних відносин на міждержавному чи регіональному рівнях, а вони у свою чергу — в політичній сфері та навпаки. Держава без вироблення певного образу майбутнього, а також схвалені суспільством стратегічної моделі поведінки приречена на кризи.

Наступні наукові пошуки плануємо зосередити саме на вивченні законодавчо-нормативної бази формування зовнішньої політики України, у тому числі й точки зору визначення стратегічних орієнтирів її удосконалення.

### Література:

1. Дурман О.Л. Застосування системного підходу при ухваленні рішень в процесі формування зовнішнього курсу держави. Вісник Національного університету цивільного захисту України: зб. наук. пр. Х. Вид-во НУЦЗУ, 2020. Вип. 1 (12). (Серія "Державне управління"). С. 93—109. DOI: 10.5281/zenodo.3832389
2. Грубінко А. Досвід формування стратегії зовнішньої політики України в умовах Становлення незалежної держави: проблеми і перспективи. Актуальні проблеми вітчизняної та всесвітньої історії: Збірник наукових праць Рівненського державного гуманітарного університету. Вип. 30. Рівне: РДГУ, 2018. С. 105—110.
3. Дяченко Н.П. Прогнозування як складова аналітичної діяльності органів державної влади. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 4. С. 92—100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2016\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2016_4_12)
4. Євмєшкіна О.Л. Концепція модернізації системи державного стратегічного планування в Україні. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Вип. 28 (67), № 2 (2017). С. 1—7.
5. Жовква І.І. Стадії процесу прийняття зовнішньополітичних рішень. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління. 2013. Вип. 3. С. 113—120.
6. Нижник Н.Р., Ситник Г.П., Олуйко В.М. Теоретико-методологічні аспекти розробки управлінських рішень у сфері забезпечення національної безпеки. Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. 2004. № 4. С. 250—258. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2004\\_4\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2004_4_44)
7. Ржевська Н.Ф. Американські аналітичні центри як суб'єкти прогнозування зовнішньої політики. Проблеми міжнародних відносин. 2015. №. 10—11. С. 316—332.
8. Телешун С.О., Рейтерович І.В. Політична аналітика в державному управлінні: монографія. Національна

академія державного управління при Президентіві України. К. НАДУ, 2013. С. 36.

9. Тертичка В. Аналіз державної політики і політологія. Політичний менеджмент. 2004. № 6. С. 3—22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe\\_2004\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2004_6_3)

10. Про транскордонне співробітництво: Закон України від 24.06.2004 № 1861-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1861-15>

11. Угода між Кабінетом Міністрів України та Урядом Республіки Польща про правила місцевого прикордонного руху: Угода від 28.03.2008 № 616\_138. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/616\\_138](https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/616_138)

12. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, від 27.06.2014 р. (ратифіковану із Заявою Законом України від 16.09.2014 р. № 1678-VII). URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011/paran81#n81](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984_011/paran81#n81)

13. Толуб'як В.С. Єдність державного регулювання і стратегічного управління: аспект сталого розвитку регіонів. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 10. С. 83—87.

14. Безверхуок Т. Партнерська мережа як інституціональна форма державного механізму проектного управління регіональним розвитком. Держава і регіони. Серія: Державне управління, 2016 р., № 1 (53). С. 163—173. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2016/30.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2016/30.pdf)

15. Терчика В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ. "К.І.С.", 2017. 932 с.

References:

1. Durman, O. L. (2020), "Application of a systematic approach in decision-making in the process of forming the external course of the state", *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrainy (Seriya "Derzhavne upravlinnya")*, vol. 1 (12), pp. 93—109.

2. Hrubinko, A. (2018), "Experience of formation of strategy of foreign policy of Ukraine in the conditions of Formation of the independent state: problems and prospects", *Aktualni problemy vitchyznyanoi ta vsesvitnoyi istoriyi: Zbirnyk naukovykh prats Rivnenskoho derzhavnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 30, pp. 105—110.

3. Dyachenko, N. P. (2016), "Forecasting as a component of analytical activity of public authorities", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnya*, vol. 4, pp. 92—100. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2016\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2016_4_12) (Accessed 20 Jan 2021).

4. Yevmyeshkina, O. L. (2017), "The concept of modernization of the system of state strategic planning in Ukraine", *Vcheni zapysky Tavriyskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho*. Seriya: Derzhavne upravlinnya, vol. 28 (67), no 2, pp. 1—7.

5. Zhovkva, I. I. (2013), "Stages of the foreign policy decision-making process", *Naukovyy visnyk Akademiyi munitsypalnoho upravlinnya*. Seriya: Upravlinnya, vol. 3, pp. 113—120.

6. Nyzhnyk, N. R. Sytnyk, H. P. and Oluyko, V. M. (2004), "Theoretical and methodological aspects of developing management decisions in the field of national security", *Visnyk Khmelnytskoho instytutu rehionalnoho upravlinnya ta prava*, vol. 4, pp. 250—258. Available at:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2004\\_4\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2004_4_44) (Accessed 20 Jan 2021).

7. Rzhavska, N. F. (2015), "American think tanks as subjects of foreign policy forecasting", *Problemy miznarodnykh vidnosyn*, vol. 10—11, pp. 316—332.

8. Teleshun, S. O. and Reyterovych, I. V. (2013), *Politychna analityka v derzhavnomu upravlinni: monohrafiya*. [Political analytics in public administration: a monograph], *Natsionana akademiya derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrainy*. NADU, Kyiv, Ukraine.

9. Tertychka, V. (2004), "Public policy analysis and political science", *Politychnyy menedzhment*, vol. 6, pp. 3—22, Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe\\_2004\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2004_6_3) (Accessed 20 Jan 2021).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2004), *The Law of Ukraine "On Cross-Border Cooperation"*, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1861-15> (Accessed 20 January 2021).

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2008), "Agreement between the Cabinet of Ministers of Ukraine and the Government of the Republic of Poland on the rules of local border traffic", Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/616\\_138](https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/616_138) (Accessed 20 January 2021).

12. (2014), Available at: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011/paran81#n81](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984_011/paran81#n81) (Accessed 20 January 2021).

13. Tolubyak, V. S. (2018), "Unity of state regulation and strategic management: aspect of sustainable development of regions", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 83—87.

14. Bezverkhuyuk, T. (2016), "Partner network as an institutional form of the state mechanism of project management of regional development", *Derzhava i rehiony*. Seriya: Derzhavne upravlinnya, vol. 1 (53), pp. 163—173, Available at: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2016/30.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2016/30.pdf) (Accessed 20 Jan 2021).

15. Terchychka, V. V. (2017), *Stratehichne upravlinnya [Strategic management]*, "K.I.S.", Kyiv, Ukraine. *Стаття надійшла до редакції 02.02.2021 р.*

[www.dy.nayka.com.ua](http://www.dy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ  
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73