

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного  
управління та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії, інтелектуальної  
власності та публічного управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**БЕРЕГОВИЧ ВАСИЛЬ ВІТАЛІЙОВИЧ**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 338.24:35.073  
(індекс)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ  
РЕГІОНУ В УМОВАХ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ  
(тема роботи)

спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

В.В. БЕРЕГОВИЧ  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
СИМОНЕНКО Леся Іванівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)  
к.е.н., доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління**

за результатами попереднього захисту: \_\_\_\_\_

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

\_\_\_\_\_ к.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_ Якобчук В.П.  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ захистив (ла)  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_

за шкалою ECTS \_\_\_\_\_

за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_ Пугачова Н.С.  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

## АНОТАЦІЯ

БЕРЕГОВИЧ В. В. Управління стійкістю соціально-економічного розвитку регіону в умовах загроз національній безпеці. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

В роботі розглянуто теоретичні та прикладні аспекти управління стійкістю соціально-економічного розвитку регіону в умовах загроз національній безпеці. На основі дослідження сучасного стану управління стійкістю соціально-економічного розвитку Житомирської області за допомогою SWOT-аналізу виявлено основні конкурентні переваги, виклики та ризики в умовах загроз національній безпеці.

Визначені та обґрунтовані основні стратегічні напрямки забезпечення стійкістю соціально-економічного розвитку сприятимуть досягненню стратегічних та оперативних цілей в процесі реалізації «Стратегії розвитку-2027».

Аналіз світового та європейського досвіду провідних країн показав, що створення ефективних механізмів відбувається не лише на загальнодержавному, а передусім на регіональному рівні.

Дослідження світових підходів щодо забезпечення національної стійкості дозволяє зробити найкращий вибір для України щодо розробки національної моделі та механізмів забезпечення стійкості її регіонів, а отже, країни в цілому.

Доведено, що українська модель управління стійкістю регіонів в умовах загроз національній безпеці має бути унікальною, стійкою й одночасно інтегруватися у західний і світовий економічний простори, при цьому активно відстоюючи національні інтереси.

*Ключові слова: стратегічні напрямки, стійкість систем, соціально-економічний розвиток регіонів, механізм забезпечення стійкості, загрози національній безпеці, SWOT-аналіз, оцінка ризиків, європейська інтеграція.*

## ANNOTATION

BEREHOVYCH V. Management of the stability of socio-economic development of the region in the conditions of threats to national security. - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 – public management and administration. – Polis National University, Zhytomyr, 2023.

The paper examines the theoretical and applied aspects of managing the stability of the socio-economic development of the region under the conditions of threats to national security. Based on the study of the current state of management of the sustainability of socio-economic development of the Zhytomyr region, the main competitive advantages, challenges and risks in the conditions of threats to national security were identified with the help of SWOT analysis.

The defined and substantiated main strategic directions of ensuring the sustainability of socio-economic development will contribute to the achievement of strategic and operational goals in the process of implementing the "Development Strategy-2027".

The analysis of the world and European experience of the leading countries showed that the creation of effective mechanisms takes place not only at the national level, but primarily at the regional level.

The study of global approaches to ensuring national stability allows you to make the best choice for Ukraine regarding the development of a national model and mechanisms for ensuring the stability of its regions, and therefore the country as a whole.

It has been proven that the Ukrainian model of regional stability management in the face of threats to national security must be unique, sustainable and at the same time integrated into the Western and global economic space, while actively defending national interests.

*Keywords: strategic directions, system stability, socio-economic development of regions, mechanism for ensuring stability, threats to national security, SWOT analysis, risk assessment, European integration.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	10
1.1 Сутність поняття стійкості як економічної категорії, види, властивості та фактори впливу на забезпечення стійкості розвитку регіону.....	10
1.2 Механізм забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку регіону в умовах загроз національної безпеки.....	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	23
2.1 SWOT-аналіз, характеристика конкурентних переваг, викликів та тенденцій соціально-економічного розвитку Житомирської області.....	23
2.2 Управління стійкістю соціально-економічного розвитку Житомирської області в умовах війни.....	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	36
3.1 Обґрунтування стратегічних напрямків щодо забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку Житомирської області в умовах загроз національної безпеки.....	36
3.2 Пропозиції щодо ефективного управління стійкістю регіонів України в контексті світового та європейського досвіду.....	39
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	54

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Розвиток економіки України залежить від стійкості соціально-економічного розвитку кожного її регіону. Тільки стійка соціально-економічна система регіону зможе забезпечити її розвиток та конкурентоспроможність.

Сьогодні в умовах війни РФ проти України нестабільність зовнішнього середовища, коливання економічної активності в фінансовій системі країн світу суттєво вплинули на стійкість соціально-економічних систем мікрорівня, продемонстрували їх слабкі сторони, низьку гнучкість та адаптаційні можливості для подолання існуючих труднощів. Однією з головних функцій економіки будь-якої країни є забезпечення її стійкого функціонування та розвитку. Стійкість економічної системи забезпечує економічний розвиток країни та її регіонів, ефективне функціонування галузей економіки, як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

Саме тому тема роботи – управління стійкістю соціально-економічного розвитку регіону в умовах загроз національної безпеки – є актуальною.

**Метою дослідження** є обґрунтування стратегічних напрямків щодо забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку Житомирської області та розробка пропозицій щодо ефективного управління стійкістю регіонів України в контексті світового та європейського досвіду провідних країн та в умовах загроз національної безпеки.

Для досягнення зазначеної мети поставлені такі **завдання**:

- визначити сутність поняття стійкості як економічної категорії, її види, властивості та фактори впливу на забезпечення стійкості розвитку регіону;
- розглянути механізм забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку регіону в умовах загроз національної безпеки;
- визначити конкурентні переваги, виклики та тенденції соціально-економічного розвитку Житомирської області на основі SWOT-аналізу регіону;

- проаналізувати сучасний стан управління стійкістю соціально-економічного розвитку Житомирської області в умовах війни;
- обґрунтувати стратегічні напрямки щодо забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку Житомирської області в умовах загроз національної безпеки;
- розробити пропозиції щодо ефективного управління стійкістю регіонів України в контексті світового та європейського досвіду.

**Предметом дослідження** є механізм забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку регіону в умовах загроз національної безпеки.

**Об'єктом дослідження** є система суспільно-економічних відносин щодо управління стійкістю соціально-економічного розвитку регіону на прикладі Житомирської області.

**Методами дослідження** є загальнонаукові методи (теоретичний аналіз і узагальнення, синтез), емпіричні методи (аналіз звітів та статистичних даних, статистичний метод), графічний метод, SWOT-аналіз (метод аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища).

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у тому, що:

- обґрунтуванні в роботі стратегічні напрямки щодо забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку Житомирської області в умовах загроз національної безпеки можуть бути використані як заходи реалізації регіональних програм;

- запропоновані нами рекомендації на основі аналізу світового та європейського досвіду управління стійкістю провідних країн дасть змогу створити унікальну модель для України стійкою та інтегруватися у західний і світовий економічний простори, при цьому активно відстоюючи національні інтереси.

**Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи:**

1. Бондаренко-Берегович В.В., Берегович В.В. Функціонування правоохоронних органів задля забезпечення публічної безпеки в умовах військової агресії. *Забезпечення публічної безпеки і порядку в умовах воєнного*

*стану*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 1 липня 2022 року, м. Кропивницький, 2022. С. 45-47.

2. Бондаренко-Берегович В.В., Берегович В.В. Обмеження окремих конституційних прав особи в умовах воєнного стану. *Актуальні питання вдосконалення судово-експертної та правоохоронної діяльності*: збірник матеріалів засідання № 3 постійно діючої Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2022 року, м. Кропивницький, 2022, С.83-85.

3. Берегович В.В. Механізм забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку регіону в умовах загроз національної безпеки. *Актуальні питання вдосконалення судово-експертної та правоохоронної діяльності*: збірник матеріалів засідання № 4 постійно діючої Міжнародної науково-практичної конференції, 16 грудня 2022 року, м. Кропивницький, 2022 (прийнято до друку).

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків. Повний обсяг роботи складає 53 сторінки, 11 таблиць, 2 рисунка, 10 додатків. Список використаних джерел містить 47 найменувань.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

### 1.1. Сутність поняття стійкості як економічної категорії, види, властивості та фактори впливу на забезпечення стійкості розвитку регіону

Сьогодні Україна в умовах війни та загроз національної безпеки може досягти стійкого соціально-економічного розвитку тільки при економічній стійкості кожного регіону та стійкості соціально-економічних систем нижчих рівнів (галузі, підприємства, фінансових установ). Стійкість кожної окремої соціально-економічної системи мікрорівня дозволяє соціально-економічній системі регіонів та країни не тільки зберегти її потенціал, а й забезпечити її якісне піднесення та розвиток.

Сутність дефініції «стійкість» (англ. resilience) – багатогранне, оскільки використовується в різних наукових галузях, у контексті яких надається велика кількість визначення цього поняття, пропонуються принципово різні механізми забезпечення стійкості. Спочатку цей термін набув поширення у технічних дисциплінах як характеристика фізичних явищ і процесів (здатність механізму витримувати навантаження). Згодом його почали вживати у психології (як одну з властивостей індивіда), екології та суспільних відносин [1, с. 20].

Відомі дослідницькі центри, зокрема Міжнародний інститут з питань відновлення після катастроф (DRI) [2], Стокгольмський центру стійкості [3], Альянс стійкості [4], характеризують «стійкість» як реакцію об'єкта на певні зовнішні подразники, його здатність адаптуватися до їх впливів без значної втрати функціональності.

В сучасній економічній літературі немає однозначності у визначенні сутності поняття «стійкості». Основні підходи науковців щодо розкриття змісту поняття «стійкості» як економічної категорії наведені у табл. 1.1.

## Основні підходи науковців поняття «стійкості» як економічної системи\*

Автор, джерело	Зміст визначення категорії «стійкості»
Василенко О.В. [5]	Здатність системи зберігати сталий стан із досягнення запланованих результатів в умовах впливу дестабілізуючих факторів, що може викликати тимчасові відхилення стану системи визначених межах, але при припиненні впливів система повертається у вихідне становище.
Колодізев О. М., Нужний К. М. [6]	«Стан рівноваги або здатність повертатися в цей стан відкритої соціально-економічної системи, після того як відбулося виведення з цього стану зовнішніми і внутрішніми впливами за рахунок ефективного використання всіх видів ресурсів з подальшою здатністю забезпечувати оптимальний процес їх поповнення».
Бугай В. З., Омельченко В.М. [7]	«Здатність підприємства поглинати зовнішні і внутрішні дестабілізуючі фактори через ефективне застосування своїх ресурсів за рахунок використання і вдосконалення економічного потенціалу»
Бурда А.І. [8]	«Системне явище, яке виступає індикатором відхилень від потенційно можливого конкурентного стану на певному етапі життєдіяльності підприємства»
Козловський С.В. Бурла О.М. [9]	Здатність економічної системи після деякого збурення (зміни параметрів) повертатися у стан не гірший попереднього, зберігати та поліпшувати стан за умов позитивної зміни економічних параметрів.
Попельнюхов Р.В. [10]	Відображає її здатність ефективно протидіяти несприятливим зовнішнім і внутрішнім умовам, швидко змінювати структуру відповідно до умов.
Тарасова О.О., Цямрюк Ю.С. [11]	Здатність економічної системи, що потрапила у несприятливе відхилення за межі її допустимого стану, повернутися у стан рівноваги за рахунок власних і запозичених ресурсів.
Криштопа М. В., [12]	Здатність системи знаходитися в рівновазі (стійкий стан) і підтримувати його під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників при переході від одного стану до іншого. Стійкість характеризує якісний стан системи в динаміці.
Удовіченко М.О. [13]	Означає зміну рівноважних станів, які гарантують досягнення стратегічних і тактичних цілей у конкретні проміжки часу й забезпечують відповідність результатів внутрішньогосподарських процесів змінним вимогам внутрішнього середовища.
Шандова Н. В. [14]	«Концепція економічної стійкості полягає в максимальному значенні зростання економіки за мінімального відхилення економічної системи від стану рівноваги»

\*Джерело: складено автором на основі [5]-[14].

Аналіз табл. 1.1 дозволив виділити такі основні підходи науковців щодо визначення сутності категорії «стійкості»:

– як стабільну діяльність, стан стаціонарної стійкості та рівноважний стан соціально-економічної системи, тобто як процес, пов'язаний із рівновагою (Василенко О.В., Колодізев О. М., Нужний К. М.);

– стійкість розглядають на мікро-рівні як фінансову стійкість внаслідок одержання підприємством стабільного прибутку, тобто стійкість ототожнюють з фінансовим станом (Бугай В. З., Омельченко В.М, Бурда А.І.);

– як сталий розвиток, за якого економічні, екологічні та соціальні цілі врівноважуються, а основним показником вважається поліпшення якості життя (Козловський С.В., Попельнюхов Р. В., Тарасова О.О., Цямрюк Ю.С.);

– як концепцію економічного зростання, що характеризує рівновагу та ефективний розвиток економічної системи (Криштопа М. В., Удовіченко М.О., Шандова Н. В.).

Отже, сутність поняття «стійкість» науковці розглядають як одне з понять концепції економічної рівноваги, згідно з якою досягнення та утримання рівноважного стану в економіці належить до найважливіших економічних процесів мікро і макро-рівнів. Економічні суб'єкти намагаються перевести економічну систему в оптимальний стан, розглядаючи його як рівноважний, який й є стійкістю.

Стійкішим є такий його стан, який, при рівних зовнішніх впливах і внутрішніх зрушеннях, схильний до менших змін, відхилень від попереднього. Стійкість характеризує стан об'єкта стосовно зовнішніх впливів. Стійкість – зовнішній прояв внутрішньої структури об'єкта. Умовою стійкості до зовнішніх впливів є внутрішні властивості самого об'єкта. [2, с 6].

Аналіз визначень та підходів науковцями щодо сутності «стійкість» дозволяє сформулювати власне бачення цього поняття. Стійкість – це такий стан економічної системи, який здатний не тільки зберегти рівновагу під впливом несприятливих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а й швидко адаптуватися до них та максимально забезпечити сталий розвиток системи на довгострокову перспективу.

Види стійкості класифікують за різними ознаками, а саме, залежно від:

- масштабу (економіки держави, галузі економіки, підприємства);
- умов функціонування (у мирний час, у надзвичайної ситуації, в період криз, у особливий період, у воєнний час);

- сфери діяльності (економічна, фінансова, виробнича, технологічна);
- періоду тривалості (поточна, короткострокова, довгострокова);
- об'єкту дослідження (природна, гуманітарна, технічна, суспільна);
- здатності до адаптації (абсолютна, достатня, нестійка, кризова);
- економічного потенціалу тощо (Додаток А) [15, с. 8].

Більшість науковців виділяють такі види стійкості, як: стійкість до умов в надзвичайних ситуаціях, фінансова стійкість банку, стійкість підприємства, стійкість функціонування, стійкість розвитку, стійкість регіональної економіки, стійкість соціального-економічного розвитку, стійкість економіки держави.

Науковці вважають, що стійкість економічних систем слід розглядати в динаміці, оскільки це важлива характеристика цілісної системи, що відображає якісний стан економіки (регіону, галузі, держави) як системи.

Стійкість регіональної економіки – це її здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім впливам, зберігаючи стабільну рівновагу і надійність у часі. Стабільну рівновагу можна визначити як здатність системи виконувати властиві їй функції за умови дотримання цілісності системи, фінансової стійкості її елементів, при забезпеченні відповідної надійності [12, с. 153].

Рівновага регіональної системи може бути порушена, що призводить до кризових проявів у системі регіонального саморегулювання, але при цьому може виявити слабкі сторони і певні межі розвитку, що дасть можливість у майбутньому спрямовувати зусилля регіональної влади на створення оновленого балансу стійкості в системі забезпечення регіонального розвитку.

Регіональні соціально-економічні системи та їх розвиток має враховувати внутрішні властивості структури, інтеграційні параметри і взаємозв'язки, які виявляються у формуванні комплексної взаємодії, узгодженості та зв'язку. Саморегуляція і ефективне управління створює засади сталого розвитку та стійкості соціально-економічної системи регіону.

Таким чином, стійкість соціально-економічного розвитку регіону – це здатність системи максимально ефективно забезпечити економічні, екологічні і соціальні цілі регіону в умовах нестабільності, а також створити сприятливі

умови щодо покращення усіх показників системи, її перспективного розвитку у часі.

У табл. 1.2. наведені основні властивості економічної стійкості соціально-економічної системи.

Таблиця 1.2

## Властивості економічної стійкості соціально-економічної системи\*

Назва	Характеристика властивості
Інтегральність	– оцінювання не може здійснюватися за одним критерієм, а повинне базуватися на використанні інтегрального показника
Просторовість	– стійкість системи визначається в межах відповідної сфери (економічної, ринкової, фінансової, екологічної, соціальної тощо)
Релевантність	– стійкість може бути визначена тільки в межах відповідного середовища функціонування
Системність	– врахування всієї сукупності параметрів та умов, що формують стійкість, а також взаємозв'язки між ними та взаємозалежності
Динамічність	– обмеженість за часом, бо система може бути стійкою в одному періоді часу і втратити свою властивість в іншому періоді
Предметність	– виокремлення переліку та сукупності параметрів, що формують економічну стійкість системи
Сумісність	– стійкість визначається в порівнянні з реальними соціально-економічними системами, які функціонують на цьому ж ринку

\*Джерело: складено автором на основі [16, с. 11].

Здатність соціально-економічної системи підтримувати достатній рівень економічних параметрів, які забезпечують ефективне функціонування та стійкий розвиток, формує пріоритетну унікальність системи, забезпечує її конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

Науковці поділяють фактори впливу на забезпечення стійкості економічних систем на такі групи (Додаток Б):

– макроекономічні (діюча в країні система управління, стан фінансово-кредитної політики та ін.);

– мезоекономічні (рівень національної структури економіки, особливості природно-кліматичних умов регіону, рівень інвестиційної привабливості регіону);

– мікроекономічні (рівень забезпеченості основними виробничими фондами, наявність управлінських кадрів, що дають можливість здійснювати вибір раціональних рішень та ін.)

– глобальні (інтеграційні, валютні, політичні, стихійні) [15, с. 9].

Відповідно до визначених факторів впливу на забезпечення стійкості економічної системи можна

У табл. 1.3 наведені основні види стійкості економічної стійкості відповідно до вищезазначених факторів.

Таблиця 1.3

Основні види стійкості економічної системи\*

Вид стійкості економічної системи	Коротка характеристика виду стійкості
Зовнішня	Характеризує здатність системи адаптуватися до впливу природних, економічних, політичних, соціальних, демографічних та виробничо-технологічних факторів зовнішнього середовища
Внутрішня	Характеризує здатність системи забезпечувати відповідність зміни виробничих, трудових, інформаційних, фінансових ресурсів і соціальної сфери найбільш оптимальним рішенням
Галузева	Визначає можливості системи встановлювати оптимальні співвідношення при взаємодії з підприємствами у процесі інтеграції інтересі
Глобальна	Визначає здатність економік держав забезпечувати загальний розвиток світової економіки

\*Джерело: складено автором на основі [15, с. 10].

Таким чином, сутність поняття «стійкість» науковці розглядають як одне з понять концепції економічної рівноваги, згідно з якою досягнення рівноважного стану в економіці належить до найважливіших економічних процесів мікро і макро-рівнів. Вважаємо, що стійкість – це такий стан економічної системи, який здатний не тільки зберегти рівновагу під впливом несприятливих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а й швидко адаптуватися до них та максимально забезпечити сталий розвиток системи на довгострокову перспективу.

## **1.2. Механізм забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку регіону в умовах загроз національній безпеці**

Сьогодні головною проблемою забезпечення стійкого розвитку регіонів є нестабільність зовнішнього середовища у зв'язку із війною РФ проти України, що призвело до великих людських жертв, масового переміщення населення та значного пошкодження інфраструктури, а також спричиняє й дестабілізацію процесів регіонального розвитку.

Основними загрозами, які ускладнюють процес забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку регіонів і збереження їх потенціалу в умовах воєнного стану є:

- порушення внутрішніх та міжнародних економічних зв'язків;
- ослаблення системи державного регулювання у сфері економіки;
- скорочення об'єму ВВП на 37,2% у II кв. 2022 р. порівняно із II кв. 2021 р.;
- зростання інфляції на 24,6% (у вересні 2022 р.) [18];
- міграція населення: понад 7 млн українців (близько п'ятої частини населення) залишили країну або стали внутрішніми переселенцями, що чинить тиск на систему соціального захисту;
- втрати трудового потенціалу в різних регіонах у зв'язку із вимушеною міграцією населення з країни;
- руйнування інфраструктури (житла, підприємств, медичних закладів, закладів освіти, дитячих садочків, мостів, залізниць та ін.);
- блокування та порушення логістики постачання та збуту;
- ускладнені логістики: тривале перевезення промислових підприємств, обладнання, бізнесу у місця релокації [19. с. 22].

Загрози національній безпеці можуть внести дисбаланс в діяльність економічного суб'єкта будь-якого рівня та негативно впливати на соціально-економічний розвиток регіону. Тільки при захищеності національній безпеці країни можливе стабільне економічне зростання, збільшення добробуту громадян та соціально-економічний розвиток кожного регіону країни.

У прийнятому у 2018 р. Законі України «Про національну безпеку України» [20] (далі – Закон) визначені основні принципи національної безпеки і оборони, цілі та засади державної політики, що гарантуватимуть суспільству і кожному громадянину захист від загроз.

Як зазначено у статті 1 даного Закону, «національна безпека України – це захищеність територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу, державного суверенітету та інших національних інтересів від реальних та потенційних загроз» [20], а загрозами національній безпеці є тенденції, що унеможливають реалізацію національних інтересів і збереження національних цінностей України.

Стратегія національної безпеки України» Безпека людини – безпека країни» затверджена Указом Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 р. (далі – Стратегія) ґрунтується на таких основних засадах [21]:

«– стримування – розвиток оборонних і безпекових спроможностей для унеможливлення збройної агресії проти України;

– стійкість – здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпечного середовища й підтримувати стале функціонування, зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх вразливостей;

– взаємодія – розвиток стратегічних відносин із ключовими іноземними партнерами, насамперед з Європейським Союзом і НАТО та їх державами, США, співробітництво міжнародними організаціями» [21].

Прийнята Стратегія визначає пріоритети національних інтересів України та напрями державної політики у сфері національної безпеки такі, як:

– відновлення територіальної цілісності у межах міжнародно-визнаного державного кордону України;

– відстоювання незалежності і державного суверенітету;

– захист прав, свобод і законних інтересів громадян України;

– суспільний розвиток, насамперед розвиток людського капіталу;

– європейська і євроатлантична інтеграція [21].



Слід зауважити, що у зазначеній Стратегії стійкість визначена, як здатність суспільства швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стає функціонування та економічний розвиток країни шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх уразливостей. Отже, забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку регіону в умовах загроз національної безпеки зафіксоване на законодавчому рівні.

Розглянемо далі механізм забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку регіону (Додаток В) [22].

Механізм забезпечення ефективного соціально-економічного розвитку регіону припускає функціонування взаємозалежних складових, як:

- внутрішнє середовище (соціально-економічний простір регіону);
- зовнішнє середовище (соціально-економічний простір країни);
- внутрішньо-регіональні інструменти реалізації регіональної політики;
- інструменти реалізації регіональної політики на національному рівні;
- аналіз і оцінка ефективності соціально-економічного розвитку регіону;
- рекомендації з формування регіональної політики;
- пропозиції щодо національного управління регіонами України.

У табл.1.4 наведені основні інструменти внутрішньо-регіонального та національного рівня реалізації регіональної політики.

Таблиця 1.4

#### Внутрішньо-регіональні та національні інструменти регіональної політики \*

Інструменти	Перелік основних інструментів
Внутрішньо-регіонального рівні	- регіональні фонди сприяння;
	- реалізація цільових програм;
	- регіональна система моніторингу;
	- фінансування розробки державної політики і програм, сприяння реалізації програм в регіоні за рахунок регіонального бюджету.
Інструменти національного рівня	- національна цільова програма регіонального розвитку;
	- державний моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів;
	- фінансування розробки державної регіональної політики і програм, сприяння проведенню програм в конкретних регіонах України за рахунок засобів державного бюджету;
	- цільові фонди регіонального розвитку;
	- фінансова допомога з державного бюджету регіонам України і муніципальним утворенням

\* Джерело: складено автором на основі [22, с. 27].

Механізм забезпечення ефективного соціально-економічного розвитку регіону одночасно приводить у відповідність внутрішні елементи до зовнішніх, а злагоджене функціонування його взаємозалежних складових зорієнтоване на процес максимального задоволення суспільних потреб регіону.

Максимальне задоволення суспільних потреб регіону досягається за рахунок досягнення оптимальної пропорції розподілу обмежених ресурсів між видами діяльності і сферами економіки, що відповідає їх обсягу та структурі та свідчить про стійкість соціально-економічної системи регіону та його розвитку.

Таким чином, розглянутий механізм ефективного соціально-економічного розвитку регіону можна вважати стійким, оскільки в процесі його злагодженого функціонування соціально-економічні показники регіону зростатимуть.

Розглянемо модель оцінювання та забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку регіону (Додаток Г), яка складається із:

- визначення завдання стійкого соціально-економічного розвитку регіону;
- оцінювання стійкості розвитку регіону (діагностика);
- забезпечення стійкості розвитку регіону (моделювання) [22, с. 30].

При визначенні завдань щодо стійкого соціально-економічного розвитку для всіх регіонів України на сучасному необхідно враховувати, насамперед, воєнні дії, що призводять до людських жертв, пошкодження інфраструктур, переміщення населення, а також до нестабільності економіки країни (значне зростання інфляції, скорочення ВВП та ін.).

Діагностика оцінки стійкості розвитку регіону починається із визначення початкових умов і стратегії розвитку регіону, потім здійснюється вибір та розрахунок показників соціально-економічного розвитку, а також визначається стійкість розвитку регіону та аналізується її динаміка.

Моделювання забезпечення стійкості розвитку регіону передбачає:

- формування системи активних показників, виходячи із: ВВП і темпи його росту, рівень доходів населення і ступінь їх диференціації тощо;

- прийняття управлінських рішень на основі розробки бюджету регіону, законів, що регламентують господарську діяльність;
- визначення механізму розвитку регіону;
- систематизація найбільш суттєвих показників за ступенем впливу на економіку регіону;
- напрацювання практичних рекомендацій, формування національних і регіональних інструментів щодо стійкості соціально-економічного розвитку.

За допомогою алгоритму оцінювання та забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку регіону можна вирішувати такі завдання, як [22, с. 30]:

- систематично проводити аналіз чинників, що забезпечують стійкий соціально-економічний розвиток регіону;
- визначати причини зниження або підвищення рівня ефективності соціально-економічного розвитку регіону;
- контролювати дієвість розроблених практичних рекомендацій та прийняття управлінських рішень щодо підвищення рівня стійкості соціально-економічного розвитку регіону.

Отже, на основі моделі оцінювання і забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку можливе здійснення розрахунків для прийняття управлінських рішень щодо підвищення стійкості соціально-економічного розвитку регіону. Застосування даної моделі за наведеним алгоритмом можливе до будь-яких регіонів, незалежно від рівня соціально-економічного розвитку.

Далі розглянемо основні показники соціально-економічного розвитку та економічного потенціалу регіону.

Показників економічного потенціалу показники характеризують розвиток продуктивних сил регіону насамперед з кількісного боку (кількість населення, трудові ресурси). На відміну від економічного потенціалу, рівень соціально-економічного розвитку регіону, може виражатися через: обсяги виробництва і споживання ВВП, рівень продуктивності праці, матеріальні блага на душу населення. Тобто, соціально-економічний розвиток регіону характеризує якісний стан природних і людських ресурсів, суспільного виробництва.

У табл.1.5. наведені основні показники соціально-економічного розвитку та економічного потенціалу регіону.

Таблиця 1.5

Основні показники соціально-економічного розвитку та економічного потенціалу регіону \*

Групи показників	Перелік показників за групою
Соціально-економічного розвитку регіону	Чисельність працівників, зайнятих у народному господарстві
	Середньорічна чисельність населення
	Обсяг експорту товарів
	Валовий внутрішній продукт (ВВП)
	Обсяг промислової продукції
	Виробництво товарів споживання призначення
	Валова продукція сільського господарства
	Обсяг капітальних вкладень за рахунок усіх джерел фінансування
	Доходи місцевих бюджетів
	Видатки місцевих бюджетів
	Обсяг роздрібного товарообігу
	Обсяг реалізації платних послуг населенню
	Грошові доходи населення
	Баланси основних видів промислової і сільськогосподарської продукції
	Середній рівень цін на основні види продукції
Економічного потенціалу	Кількість населення
	Трудові ресурси
	Обсяги НД (національного доходу)
	Обсяги ВВП
	Обсяги основного капіталу

\*Джерело: складено автором на основі [23].

Зазначена у табл. 1.5 система показників соціально-економічного розвитку та економічного потенціалу регіону відображають найважливіші регіональні відтворювальні цикли і характеризують їх територіальні зміни.

Для аналізу найважливіших тенденцій і проблем у розвитку господарських комплексів на рівні регіонів проводиться структурний аналіз стану соціально-економічної ситуації, виробництва у провідних галузях економіки і рівні життя населення [23]. Основні показники соціально-економічного розвитку, які підлягають аналізу, визначаються програмами і планами розвитку господарства регіонів і країни в цілому.

Зауважимо, що від механізму забезпечення стійкості економічного розвитку значною мірою залежить економічний потенціал регіону, який

характеризується довготривалим соціально-економічним ефектом, приростом сукупного суспільного валового продукту і національного доходу.

Структура економічного потенціалу регіону в системі забезпечення стійкості регіональної економіки схематично зображена в Додатку Д [22, с. 30]. Як бачимо із рис. Д.1, економічний потенціалу регіону складається із природного, виробничого і трудового потенціалів. Саме від забезпечення економічного потенціалу регіону залежить величина валового регіонального продукту і національного регіонального доходу, що впливає на ефективність використання ресурсів регіону (природних, виробничих, фінансових, трудових). Зміна економічного потенціалу може відбуватися за рахунок: ефективного використання природних ресурсів, підвищення ефективності виробництва, додатково залучених ресурсів, активізації трудового потенціалу

Таким чином, розглянутий механізм забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку регіону зорієнтований на процес максимального задоволення суспільних потреб за рахунок досягнення оптимальної пропорції розподілу обмежених ресурсів між видами діяльності і сферами економіки, що відповідає їх обсягу і структурі суспільних потреб.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### **2.1. SWOT-аналіз, характеристика конкурентних переваг, викликів та тенденцій соціально-економічного розвитку Житомирської області**

Житомирська область, яка утворена 22 вересня 1937 року, розташована в центральній частині Східноєвропейської рівнини, в північно-західній частині України і займає площу 29,8 тис. км<sup>2</sup>, що складає 4,9% території України. Протяжність з півночі на південь сягає 230 км, із заходу на схід – 170 км. За розмірами область одна з найбільших на Україні і поступається лише Одеській, Дніпровській, Чернігівській та Харківській областям. Адміністративним центром області є місто Житомир, яке одночасно є найбільшим містом області (265,2 тис. осіб) та економічним і культурним центром [24, с. 10].

До складу Житомирської області входить 23 райони, 12 міст, у тому числі 5 – обласного значення, 43 селища міського типу та 1613 сільських населених пунктів. Адміністративно-територіальний поділ області характеризується невеликими, за чисельністю населення, сільськими районами і великими за територією та числом сіл у складі сільської ради. Низька щільність населення районів створює додаткові проблеми регіонального розвитку, пов'язані з обмеженістю трудових ресурсів на цих територіях, що стримує розвиток галузей економіки та соціальної сфери в межах районів та по області в цілому.

Розглянемо тенденцію змін чисельності населення Житомирської області за різними періодами. За оцінкою Головного управління статистики області, станом на 01.01.2022 чисельність наявного населення Житомирської області становила 1179,0 тис. осіб, з них 703,3 тис. осіб або 59,6% мешкали у містах та селищах міського типу (рис. 2.1). За 2021 р. чисельність наявного населення зменшилась на 16463 особи за рахунок природного та міграційного скорочень – на 15135 та 1328 осіб відповідно [25].



Рис. 2.1. Чисельність наявного населення Житомирської області протягом 2021р. та січень-лютий 2022 р. [26]

Аналізуючи наведені на рис. 2.1 дані, спостерігаємо негативну тенденцію зменшення чисельності наявного населення області щомісяця впродовж 2021 р. та за січень 2022 р. Чисельність населення за січень 2022 р. у порівнянні із січнем 2021 р. знизилася на 16,5 тис. осіб або на 1,4%.

Якщо розглядати чисельність населення області за 1991-2021 рр. (Додаток Е), то бачимо значне зниження цього показника із 1510,7 тис. осіб у 1991 р. до 1510,7 тис. осіб у 2021 р., тобто на 314 тис. осіб або на 20,8%. При цьому, міське населення знизилася на 106,7 тис. осіб (13%), а сільське населення знизилася на 208,5 тис. осіб (30,1%), що майже у двічі більше, ніж зменшення міського. На зменшення чисельності населення вплинули як природний (різниця між кількістю народжених та померлих), так і міграційний (різниця між кількістю прибулих та вибулих) рух населення.

За даними Головного управління статистики Житомирської області, відображеними на рис. Е.3, середня очікувана тривалість життя населення за знизилася із 70,28 років у 1991 р. до 69,72 у 2020 р., проте середній вік населення збільшився із 37,5 років у 1991 р. до 41 років у 2020 р. Робоча сила у

віці від 15-70 рр. знизилася 750 тис. осіб у 1991 до 549,4 тис. осіб у 2020 рр., а зайняте населення, відповідно із 694,5 тис. осіб до 489,3 тис. осіб.

Розглянемо показники соціально-економічного населення Житомирської області за січень 2022 р. порівняно із січнем 2021 р. (Додаток Ж) [28].

Що стосується доходів населення Житомирської області за 2022 р., то середньомісячна номінальна заробітна плата 1-го працівника становила 12123 грн, що в 1,9 рази вищі рівня заробітної плати (6500 грн). Розмір заробітної плати у січні 2022 о. порівняно із груднем 2021 р., зменшився на 17,7%, а у порівнянні із січнем 2021 р. зріс на 19,9%. Індекс реальної заробітної плати у січні 2022 р. до січня 2021 р. склав 109,9% [28].

Розмір середньої заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності, то за січень 2022 р. максимальний її розмір склав 14616 грн у сфері державного управління й оборони (Додаток И). Найменше оплачуваною є праця робітників у: професійної і наукова діяльність (9367 грн); будівництво (9255 грн); мистецтво, спорт, розваги (80101 грн).

На рис. 2.2 наведена діаграма змін цін у квітні 2022р. порівняно з груднем 2021р. на продукти харчування та послуги в Житомирській області.



Рис. 2.2. Зміни споживчих цін у квітні 2022р. порівняно з груднем 2021р. на продукти харчування та послуги в Житомирській області у % [26]



Як бачимо із рис. 2.2, у квітні 2022 р. порівняно з груднем 2021 р. ціни в Житомирській області змінилися, а саме:

- на продукти харчування і безалкогольні напої ціни зросли на 11,7%;
- на одяг і взуття – знизилися на 2,0%;
- на житло воду, електроенергію, газ і інші види палива – зросли на 1,8%;
- у сфері охорони здоров'я ціни зросли на 8,8%;
- в транспортній галузі – зросли на 12,5%;
- в галузі освіти – збільшилися на 4,3%.

За даними Головного управління статистики Житомирської області індекс споживчих цін за січень 2022 до грудня 2021р. склав 100,8% (Додаток Ж).

Із початку війни відбувалося щомісячне зростання індексу споживчих цін у Житомирській області порівняно із груднем 2021р., а саме: у лютому 2022р. до 102,2%, у березні 2022 до 105,6%, а за квітень 2022р. вже до 108,2%.

Розглянемо тенденції змін, що відбулися в Житомирській області у січні 2022 р. порівняно з січнем 2021р. у сільському господарстві .

У січні 2022р. індекс сільськогосподарської продукції в Житомирській області порівняно з січнем 2021р. становив 93,4%, у т.ч. у підприємствах – 93,7%, у господарствах населення – 93,3% (Додаток К).

У тваринництві господарствами всіх категорій порівняно з січнем 2021р. зменшено обсяги виробництва м'яса на 15,3%, молока – на 2,8%. Разом з тим виробництво яєць збільшилось на 7,8% [25]

Як показують наведені у табл. К.1 (Додаток К) дані Головного управління статистики області, станом на 1 лютого 2022 року кількість великої рогатої худоби в усіх категоріях господарств становила 151,4 тис. голів, що на 14,7 тис. голів або на 8,9% менше, ніж на 1 лютого 2021 р. (166, 1 тис. голів), у тому числі корів – 92,0 тис. голів, що на 5,2 тис. голів або на 5,3% менші порівняно із 1 лютим 2021 р. (97,2 тис. голів). Поголів'я свиней у Житомирській області станом на 1 лютого 2022 року налічувало 111,6 тис. голів, що на 14,7 тис. голів або на 8,2% більше, ніж на 1 лютого 2021 р. Поголів'я овець та кіз станом на 1 лютого 2022 року у області складало 20,5 тис. голів, що на 0,5% більше у

порівнянні із 1 лютим 2021 р. (20,4 ), птиць свійських – 6881,1 тис. голів, що на 64, 2 тис. голів або на 0,9% більше.

Зауважимо, що сільське господарство – одна з найважливіших й водночас найбільш ризикових галузей Житомирської області на сьогодні. По-перше, це пов'язано з війною: повномасштабне вторгнення спричинило руйнування налагоджених роками процесів, логістичних ланцюгів. Частина посівних площ в області заміновано, знищено деякі інфраструктурні аграрні об'єкти, склади та техніка. По-друге, сільське господарство – надто вразлива галузь до погодних умов: стихійні лиха та інші надзвичайні явища призводять до значних матеріальних збитків. Також непередбачуваність природно-кліматичних умов та зміна обсягів збору врожаїв, особливо в умовах війни, а також коливання цін на внутрішньому і зовнішньому ринках є основними факторами, що негативно впливають на зміни в доходах аграрних підприємств Житомирської області.

Далі проаналізуємо внутрішнє та зовнішнє середовища Житомирської області за допомогою SWOT-аналізу (SWOT – це акронім від слів: Strengths, що означає сили, Weaknesses – слабкості, Opportunities – сприятливі можливості та Threats – загрози) [29].

SWOT-аналіз – це одна з діагностичних процедур, яка дозволяє оцінити вихідний стан об'єкту, проаналізувати наявні ресурси та визначити загрози, які можуть стати гальмом розвитку. Таким чином, за допомогою цього методу значно спрощується аналіз всієї системи та створюється умови для приймання стратегічно зважених рішень. За результатами SWOT-аналізу можна розробити відповідну стратегію розвитку, ефективність якої буде стимульована за допомогою обґрунтування сценаріїв розвитку. Взяти до уваги визначені загрози та недоліки, можна сфокусувати всі наявні ресурси для мінімізації слабких сторін та оптимізації існуючих переваг для використання усіх можливостей, які є на даному етапі та у очікуваному майбутньому.

Отже, основне призначення SWOT-аналізу – це вивчення та встановлення зв'язків між сильними і а слабкими сторонами регіону з метою пристосування їх до загроз та мінливих можливостей його зовнішнього середовища.

У табл. 2.1 наведений SWOT-аналіз Житомирської області, а саме: виділені фактори внутрішнього середовища, тобто, сильні і слабкі сторони й фактори зовнішнього середовища – ринкові можливості і загрози.

Таблиця 2.1

## SWOT-аналіз Житомирської області \*

Фактори внутрішнього середовища	
S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
1) сприятливі природно - кліматичні умови: різноманітний мінерально-сировинний потенціал та лісові масиви; 2) розгалужена мережа водотоків та ґрунтів високої природної родючості; 3) вигідне транспортно - географічне розташування області; 4) комфортні умови ведення бізнесу, наявність об'єктів та земельних ділянок для залучення інвестицій; 5) багатогалузеве конкурентоспроможне с/г виробництво, у т. ч. органічне; 6) розвинені галузі промислового виробництва, розвиток та ефективність експортоорієнтованих підприємств; 7) наявність наукового і освітнього потенціалу, у т. ч: достатня науково-дослідна база галузі сільського господарства	1) низький рівень інноваційної активності у виробництві, недостатній рівень цифровізації; підприємства від постачальників матеріалів. 2) низька активність територіальних громад із реалізації проектів регіонального розвитку (зокрема, інфраструктурних) та отримання фінансування з державного бюджету. 3) територіальні диспропорції у розвитку громад регіону; 4) недостатній розвиток соціальної та комунальної інфраструктури у сільській місцевості та обмеженість коштів місцевих бюджетів; 5) негативна демографічна ситуація, погіршення вікової структури населення та кількісне скорочення трудових ресурсів; 6) відтік молоді в інші регіони та за кордон з метою отримання освіти та працевлаштування.
Фактори зовнішнього середовища	
O (можливості)	T (загрози)
1) удосконалення законодавства, що регулює питання регіонального розвитку; 2) успішна реалізація державних цільових (галузевих, секторальних) програм; 3) вирощування екологічно-чистої сільськогосподарської продукції; 4) співпраця з регіонами України, ЄС та провідними країнами світу; 5) державна підтримка регіону (фінансування регіональних проектів та програм); 6) реалізації державного механізму стимулювання енергоефективності у житловому секторі.	1) продовження повномасштабної війни рф проти України; 2) наявність зовнішнього кордону з Білорусією; 3) продовження відтоку трудових ресурсів за кордон у зв'язку із продовженням війни; 4) підвищення цін на матеріальні ресурси виробничого призначення ; 5) економічний спад та інфляційні процеси у зв'язку із продовженням повномасштабної війни рф проти України; 6) збільшення викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря у зв'язку із воєнними діями в регіоні та в країні.

\*Джерело: складено автором на основі вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища Житомирської області

На підставі наведеного у табл. 2.1 SWOT-аналізу, визначимо основні конкурентні переваги, виклики та ризики для розвитку регіону.

Основними конкурентними перевагами соціально-економічного розвитку Житомирщини, які визначені за результатами аналізу сильних сторін і можливостей, є:

- сприятливі природно-кліматичні умови: розгалужена мережа водотоків та ґрунтів високої природної родючості, різноманітний мінерально-сировинний потенціал і лісові масиви, у тому числі цінні породи деревини, які сприяють наявним можливостям просування на зовнішніх і внутрішніх ринках промислової та сільськогосподарської продукції;

- комфортні умови ведення бізнесу, наявність потенційних об'єктів та земельних ділянок для залучення інвестицій, що під тримаються можливостями позитивної тенденції зростання питомої ваги інвестицій із країн ЄС та ефективної практики взаємодії з іноземними інвесторами;

- конкурентоспроможне сільськогосподарське виробництво, у тому числі органічне, а також наявність конкурентоспроможних с/г товаровиробників, що розширює можливості співпраці з регіонами України та країнами світу;

- розвинені галузі промислового виробництва, розвиток та ефективність експортоорієнтованих підприємств є сильними сторонами регіону, які будуть підсилюватися такою можливістю, як збільшення квот на експорт української продукції у країни ЄС у рамках Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС;

- наявність наукового і освітнього потенціалу, у т. ч. достатня науково-дослідна база галузі сільського господарства, що є сильною стороною регіону, підсилиться можливістю вирощування екологічно-чистої сільськогосподарської продукції.

Головними викликами соціально-економічного розвитку Житомирської області (за результати аналізу слабких сторін і можливостей) є:

- підтримка в умовах воєнного стану позитивної динаміки попиту на сільськогосподарську продукцію, у тому числі органічну, на зовнішніх і внутрішніх ринках, що сприятиме зростанню обсягів виробництва, а також надходженню до бюджетів та економічному розвитку регіону;

- здійснення можливостей з удосконалення законодавства, що регулюють питання економічного регіонального розвитку;
- реалізація державного механізму стимулювання енергоефективності у житловому секторі, що сприятиме розвитку соціальної та комунальної інфраструктури області;
- загальнодержавна підтримка щодо фінансування й реалізації проектів і програм регіонального розвитку, спрямованих на подолання територіальних диспропорцій у їх розвитку та подолання тенденції нерівномірності локалізації інвестицій у розрізі адміністративно-територіальних одиниць;
- здійснення успішної реалізації державних цільових (секторальних, галузевих) програм в області, які сприятимуть підвищенню рівня інноваційної активності у виробничій сфері, цифровізації.

Основними ризиками для Житомирської області, які визначені в процесі аналізу слабких сторін і загроз, є:

- продовження повномасштабної війни рф проти України призведе до руйнування інфраструктури, блокування та порушення логістики постачання та збуту, що посилить інфляційні процеси регіону та країни;
- наявність зовнішнього кордону з Білорусією несе загрозу повторного перетину кордону військами рф;
- економічний спад та інфляційні процеси у зв'язку із продовженням повномасштабної війни рф проти України, несе загрозу продовження відтоку трудових ресурсів за кордон, що погіршити демографічну ситуацію в регіоні;
- підвищення цін на матеріальні ресурси виробничого призначення, несуть ризик залишити на низькому рівні інновації у виробничій сфері,
- низький рівень інноваційної активності у виробництві, недостатній рівень цифровізації не дасть можливості в достатній мірі соціально-економічно розвиватися регіону в цілому.

Слід зауважити, що існуюча на сьогодні для Житомирської області така суттєва загроза, як «наявність зовнішнього кордону з Білорусією», до війни розглядалася як сильна сторона, що сприяло транскордонному співробітництву.

## **2.2. Управління стійкістю соціально-економічного розвитку Житомирської області в умовах війни**

В Житомирській області для розвитку ефективної і конкурентоздатної економіки, територій та залучення всіх резервів для розвитку людського капіталу, а також для раціонального використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки регіону у 2019 р. розроблено «Стратегію розвитку на період до 2027 року» («Стратегія розвитку-2027»).

Нормативно-правовою базою розроблення «Стратегії розвитку-2027» є:

- Закон України «Про засади державної регіональної політики» [30];
- затверджена наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 березня 2016 р. №79 «Методика розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» [32];
- затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. №932 «Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» [31].

Слід зауважити, що при розробленні «Стратегії розвитку-2027» були застосовані методи, що використовуються в країнах ЄС, а також враховані рекомендації фахівців реорганізованих Мінрегіону, Мінекономрозвитку, радників з впровадження державної регіональної політики Програми «U-LEAD з Європою», представників проектів Об'єднаного дослідницького центру (Joint Research Centre, JRC) Європейської комісії [24, с. 6].

«Стратегії розвитку-2027» визначає стратегічне бачення розвитку області, а саме: місію та стратегічні, оперативні цілі і завдання у їх рамках, що є орієнтирами для ініціатив і заходів щодо їх досягнення.

Місією Житомирської області є досягнення високої якості життя та людського капіталу на основі посилення конкурентоздатності економіки та створення комфортних і безпечних умов для проживання в територіальних громадах. Проте зараз Житомирська область, як і інші регіони України, знаходиться в умовах війни, що негативно впливає на стабільність і розвиток усіх галузей та сфер області. Тому далі доцільно розглянути управління стійкістю соціально-економічного розвитку Житомирської області в умовах війни

Житомирщина одна з перших відчула на собі ворожі бомбардування. Руйнація інфраструктури, тисячі зруйнованих об'єктів, серед яких школи, садочки, лікарні та житлові будинки, а також порушення логістики та міграція населення із Житомирської області в інші регіони та інші країни фактично унеможливили ведення бізнесу та ділову активність в перші тижні війни.

За підрахунками консорціум Інституту КШЕ (аналітичний підрозділ Київської школи економіки), Центру економічної стратегії, Антикорупційного штабу, Інституту аналітики та адвокації, Transparency International Ukraine та Prozorro.Sale станом на початок квітня 2022 року загальні фізичні збитки оцінювалися в 80 мільярдів доларів [19, с. 7]. В основному ця сума відображає втрати транспортної інфраструктури, такі як автошляхи, залізниці, мости, порти та аеропорти (\$39 млрд.) а також житло (\$29 млрд.). Задokumentовано пошкодження чи руйнування близько 100 промислових підприємств [19, с. 7].

Серед промислових об'єктів, які ввійшли у ТОП-20 найбільш пошкоджених в Україні, є підприємства м. Житомир, а саме: Житомирський бронетанковий завод «Житомир», що відноситься до оборонної промисловості із вартістю активів на суму \$72 млн. і ТОВ «Обіо» (із активами у \$28 млн.), яке виробляє теплоізоляційні матеріали під маркою «IZOVAT» [19, с. 9].

Українською Гельсінською спілкою з прав людини, у рамках глобальної ініціативи «Трибунал для Путіна» про скоєні міжнародні злочини (геноцид, злочини проти людяності та воєнні злочини), зібрана інформація за 182 доби (із 24 лютого-24 серпня 2022 року) повномасштабної російсько-української війни.

У табл. 2.2 наведена дані про загиблих та поранених серед цивільного населення в Житомирській області за 24 лютого-24 серпня 2022 року [33].

Таблиця 2.2

Інформація про загиблих та поранених серед цивільного населення в Житомирській області за 24 лютого-24 серпня 2022 року\*

Тип втрати чи порушення прав	Постраждалих	Задokumentовано епізодів
Загибель людини	30	13
Поранення людини	86	21
Усього епізодів	116	34

\*Джерело: складено автором на основі [33].

Як бачимо із табл. 2.2, Українською Гельсінською спілкою з прав людини зібрана інформація щодо 116 постраждалих жителів (30 загиблих та 86 поранених) в Житомирській області за 24 лютого-24 серпня 2022 року. Також за цей період у зазначеній базі даних задokumentовано 34 епізоди, з них: 13 епізодів про загиблих та 21 епізод щодо поранених [33].

Аналіз зібраної Українською Гельсінською спілкою з прав людини інформації дає усі підстави стверджувати, що у Житомирській області за 24 лютого-24 серпня 2022 року, мали місце загибель, вбивства та поранення цивільних осіб, руйнування й пошкодження щонайменше 757 об'єктів – будівель та інфраструктури за рахунок навмисних артилерійських обстрілів. Станом на 20 серпня 2022 р. від російських обстрілів в Житомирській області пошкоджені понад 2800 об'єктів інфраструктури, з них повністю зруйновано – 213 [34].

Наразі в Житомирській області триває відновлення інфраструктурних об'єктів та споруд, приватних й багатоповерхових будинків, закладів культури та інших соціальних будівель. За повідомленням керівника ОВА (Обласної військової адміністрації) Віталія Бунечко на сторінках у соцмережах, загалом вже відновлено та завершено 459 об'єктів. Як зауважив В. Бунечко, ремонтні роботи в області проводяться «від скління невеличкого вікна у приватному будинку до встановлення майже тисячі квадратних метрів склопакетів у пошкодженому вибухом автомобільно-дорожньому фаховому коледжі». Також



ремонтуються приміщення спорткомплексу «Динамо», дитячих садочків, встановлюють вікна у поверхівках громад. Фахівці тим часом працюють над розмінуванням і очищенням від вибухонебезпечних предметів на території населених пунктів Мала Зубівщина та Васьковичі Коростенської громади, а також на півночі Народицької громади, території якої були окуповані росіянами на ще початку квітня [34].

27 жовтня 2022 року в Житомирській обласній військовій адміністрації відбулася нарада щодо роботи деревообробної галузі, експорт продукції якої, зокрема паливних пелет, тимчасово буде заборонено. На нараді було зазначено, що «першочерговим завданням сьогодні є забезпечення енергетичної безпеки нашої держави під час одного з найскладніших за всю нашу історію опалювальних сезонів» [35]. Саме з цим пов'язане державне регулювання обсягів експорту альтернативних джерел палива, які сприяють зниженню залежності від природного газу.

Разом з тим, керівник ОВА Віталій Бунечко зазначає: «повна заборона експорту пелет може негативно позначитися на виробниках цієї продукції, яка має попит на експортних ринках. З огляду на це, необхідно проаналізувати реальну потребу внутрішнього ринку країни в цьому виді палива, а тільки потім можливо розглядати питання про заборону експорту відходів деревообробки» [35]. До того ж виробники, при збереженні можливості експорту, готові закривати внутрішньо-українську потребу за пільговою ціною. Тому прийняття виваженого рішення повинно бути спрямоване на користь держави, споживачів та українського бізнесу», – інформує В. Бунечко. Слід зауважити, що КП «Житомиртеплокомуненерго» 6 жовтня 2022 р. уклало договір з київським ТОВ «Спецтермомонтаж-Енерго» на закупівлю двох модульних котелень вартістю 11 млн грн, для роботи яких потрібна тріска деревини (пелети) [35].

Що стосується розвитку сільського господарства Житомирської області, то навіть в умовах війни можна відмітити позитивні зміни, а саме: незважаючи на загальний спад кількості поголів'я великої рогатої худоби по всіх категоріях господарств, сільськогосподарські підприємства області збільшили його на 3%.

Кількість корів, які утримували с/г підприємства галузі тваринництва у 2022 р. залишається на рівні 2021 р. Проте у 2022 р. аграрні підприємства досягли збільшення кількості поголів'я свиней на 8,8% і поголів'я овець та кіз на 22,2%. Отже, попри всі складності, викликані повномасштабним вторгненням російських загарбників в Україну, аграрії Житомирщини продовжують дбати про продовольчу безпеку держави – проводять жнива та нарощують поголів'я великої рогатої худоби [36].

Упродовж 24 лютого по 31 жовтня 2022 року структурні підрозділи Житомирської обласної служби зайнятості допомогли в пошуку роботи 511 українцям, які прибули з районів проведення бойових дій. Більшість переміщених осіб поповнили робочою силою підприємства переробної промисловості, а також сільськогосподарські підприємства, заклади сфери торгівлі, установи охорони здоров'я і адміністративного обслуговування [37].

7.11.2022 р. пресслужба Житомирського обласного центру зайнятості повідомила, що «найбільше внутрішньо переміщених осіб працевлаштував Житомирський центр зайнятості – 168 осіб, Новоград-Волинський – 97 осіб, Андрушівська районна філія – 40 осіб, Коростенський центр зайнятості – 35, Хорошівська філія 21, Брусилівська – 20 осіб. Серед влаштованих на Житомирщині – 205 продавців, 84 менеджери, 68 керівних працівників (директорів відділень, начальників цехів, служб та відділів), 53 бухгалтери, 52 касири, 44 водії, 40 кухарів, 40 медсестер, 33 інженери, 30 укладальників-пакувальників, 19 економістів, 17 слюсарів-ремонтників та інші» [37].

Найбільше переміщених осіб які шукають роботу зареєстровано у Житомирському, Коростенському, Андрушівському, Брусилівському та Бердичівському підрозділах служби зайнятості.

Сьогодні в умовах повномасштабної війни, розв'язаної РФ, управління соціально-економічного розвитку Житомирської області, має бути дуже стійким до загроз національній безпеці та одночасно інтегруватися у західний і світовий політичний та економічний простори, при цьому активно відстоюючи національні інтереси.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

#### 3.1. Обґрунтування стратегічних напрямків щодо забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку Житомирської області в умовах загроз національної безпеки

В розглянутій у попередньому розділі роботи «Стратегії розвитку-2027» визначене стратегічне бачення Житомирської області, як регіону з динамічною економікою, що ґрунтується на використанні інновацій, конкурентних переваг і потенціалу, комфортного для ведення бізнесу. У табл. 3.1 наведені стратегічні та оперативні цілі Житомирської області в контексті «Стратегії розвитку-2027».

Таблиця 3.1

Стратегічні та оперативні цілі Житомирської області  
в контексті реалізації «Стратегії розвитку-2027»\*

Стратегічні цілі	Оперативні цілі
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1:</b> Посилення конкурентних економічних переваг регіону	Активізація точок зростання регіональної економіки.
	Сприяння інноваційному розвитку підприємництва.
	Стимулювання розвитку аграрного виробництва.
	Органічні рослинництво і тваринництво та виробництво органічних продуктів харчування.
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2:</b> Створення сучасного, комфортного і безпечного життєвого середовища в територіальних громадах	Розвиток туризму, збереження історико-культурної спадщини.
	Просторове планування, комунальна інфраструктура, енергозбереження та підтримка альтернативної енергетики.
	Якісні дороги, належний благоустрій, чисте і безпечне довкілля.
	Зміцнення громадської безпеки, захист від надзвичайних ситуацій.
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3:</b> Стійке поліпшення якості життя та нагромадження людського потенціалу	Зміцнення здоров'я населення, ріст демографічного потенціалу
	Якісна конкурентоздатна освіта.
	Забезпечення доступності культурних благ, сприяння творчій самореалізації людини.

\*Джерело: складено автором на основі [24, с. 192].

Визначені у табл. 3.1 стратегічні і оперативні цілі Житомирської області спрямовані на досягнення високої якості життя та людського капіталу на основі

посилення конкурентоздатності економіки, створення комфортних і безпечних умов для проживання в територіальних громадах.

У табл. 3.2 наведені програми соціально-економічного розвитку регіону за стратегічними цілями, а також очікувані результати від їх реалізації.

Таблиця 3.2

Програми розвитку Житомирської області за стратегічними цілями та основні очікувані результати їх реалізації\*

Програми за стратегічними цілями	Основні очікувані результати від реалізації програм регіону за стратегічними цілями
<b>ПРОГРАМА 1:</b> Посилення конкурентних економічних переваг регіону	- підвищення інвестиційної привабливості економіки області та зростанню потоку залучених інвестицій у її розвиток;
	- формування транспортно-логістичної інфраструктури;
	- нарощення експортного потенціалу регіональних виробників;
	- підвищення ефективності агропромислового комплексу;
	- зростанні ділової активності в регіоні і кількості робочих місць;
	- забезпечення сталої динаміки розвитку регіональної економіки.
<b>ПРОГРАМА 2:</b> Створення сучасного, комфортного і безпечного життєвого середовища в територіальних громадах	- збалансоване використання територій та земельних ресурсів;
	- розвиток альтернативної енергетики, підвищення рівня енерго-ефективності та енергонезалежності
	- підвищення її надійності та якості комунальної інфраструктури, якості місцевих доріг, безпечності вулиць для переходів;
	- формування екологічного світогляду і культури у населення.
<b>ПРОГРАМА 3:</b> Стійке поліпшення якості життя та нагромадження людського потенціалу	- підвищення якості медичних послуг, базованих на використанні сучасних ефективних технологій;
	- розширення мережі спортивних об'єктів,
	- технологічне оновлення усіх сфер культурного простору;
	- підготовка професійних кадрів: робітників та з вищою освітою.

\*Джерело: складено автором на основі [24, с. 192].

Як бачимо з табл. 3.2, для реалізації «Стратегії розвитку-2027» розроблені три основні програми, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей, а саме:

– програма 1, яка складається із 38 завдань та 13 програм економічного розвитку для досягнення стратегічної цілі 1;

– програма 2: включає 53 завдання та 17 цільових регіональних програм;

– програма 3: складається із 33 завдань і 6 програм соціального розвитку.

Отже, інструментами реалізації «Стратегії розвитку-2027» Житомирської області є: програми соціально-економічного розвитку області, районів і селищ;

програми культурного розвитку громад; цільові програми із затвердженими результатами та індикаторами розвитку регіону на 2027 рік (Додаток Л).

Проте в умовах повномасштабної війни, розв'язаної РФ проти України, змінилося зовнішнє та внутрішнє середовище регіону. Житомирська область, яка до війни була інвестиційно-привабливою, благополучною та безпечною, сьогодні знаходиться під постійними обстрілами ворожих ракет, що загрожує життю населення, негативно впливає на стабільне функціонування усіх галузей та соціально-економічний розвиток регіону в цілому.

У табл. 3.3 визначені стратегічні напрямки щодо забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку Житомирської області в існуючих на сьогодні умовах загроз національної безпеки.

Таблиця 3.3

Стратегічні напрямки щодо забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку Житомирської області в умовах загроз національної безпеки\*

Напрямок	Зміст та спрямованість напрямку
Створення ефективної безпечної інфраструктури	Ціллю відновлення інфраструктури (енергетичної та транспортної) має бути інтеграція України у спільний ринок ЄС, водночас будівництво нової промислової та телекомунікаційної інфраструктури має враховувати потенціал її залучення до глобальних ринків (в тому числі США)
Впровадження інноваційних, екологічних та безпечних технологій	Впровадження інноваційних технологій розвитку в усіх галузях і сферах
	Розвиток безпілотного транспорту та дронів для використання, як у галузях економіки (енергетиці, сільському господарстві), так й зброї для захисту
	Використання екологічно-чистих видів транспорту: електромобілів, громадського електротранспорту, тролейбусів, електробусів тощо
Сталий розвиток в усіх галузях та сферах регіону	Підвищення рівня конкурентоспроможності промислової продукції, впровадження безвідходних технологій виробництва
	Розвиток оборонної промисловості в регіоні для захисту держави від російської агресії та мінімізації загроз національної безпеки
	Підвищення ефективності роботи аграрної галузі економіки шляхом впровадження сучасних ресурсо- та вологозберігаючих технологій
Розвиток та підтримка сільських територій (програми)	Забезпечення розвитку інфраструктури аграрного ринку (кооперативів, оптових ринків сільськогосподарської продукції)
	Сприяння сталому розвитку малого та середнього бізнесу в аграрній сфері, фінансова підтримка малого бізнесу та малих аграрних підприємств
	Розвиток системи землеробства, інновацій в селекційних розробках, технологіях вирощування с/г культур. Покращення праці та життя селян
Створення логістичних систем	Розбудова мережі логістичних транспортних систем, використання штучного інтелекту в логістичних транспортних засобах та системах
	Застосування концепції «інтелектуалізації» транспорту, використання інтелектуального транспорту, який здійснює управління дорожнім рухом

\*Джерело: складено автором

Сьогодні в умовах загроз національної безпеці, перед Житомирською областю стоять такі нагальні завдання, як:

- очищення територій від замінування, що є необхідною умовою для подальшої відбудови інфраструктури регіону;
- відновлення критичної інфраструктури (доріг, електропостачання, газ);
- побудова і відновлення підприємств, споруд, медичних закладів, шкіл;
- забезпечення продовольчої та паливної безпеки в регіоні;
- запровадження програм, що дозволять отримати держзамовлення підприємствам, які втратили замовлення під час війни;
- підтримки нових технологічно-насичених виробництв, максимальне збереження інтересів власного виробника;
- підтримка експорту (наприклад, виробництво пелет збільшує валютні надходження та вирішує екологічну проблему – переробляє відходи дерев);
- розробка програм зайнятості, перекваліфікації кадрів регіону.

Фінансове забезпечення «Стратегії розвитку-2027» Житомирської області передбачається за рахунок бюджетних коштів, коштів міжнародної технічної допомоги. Найбільш реальними джерелами залучення коштів на виконання регіональних програма соціально-економічного розвитку можуть бути МВФ, Світовий банк, ЄБРР, кредитні та грантові програми окремих держав.

### **3.2. Пропозиції щодо ефективного управління стійкістю регіонів України в контексті світового та європейського досвіду**

Сьогодні бачення стійкості ЄС засноване на здатності держав-членів і Союзу загалом протистояти широкому спектру загроз, зберігаючи при цьому спільні демократичні цінності. Як ключові умови забезпечення національної стійкості ЄС розглядає сталий розвиток, економічну стабільність, належне врядування, захист прав людини [1, с. 210].

Забезпечення сталого розвитку в сучасному світі значною мірою спирається на формування стійкості в ключових галузях економіки. Зважаючи

на прийнятті ООН (Організації Об'єднаних Націй) підходи із визначення сталого розвитку, слід зауважити, що його ключовими складовими є економічне зростання, соціальна інклюзія, захист природного середовища [39]. Водночас сталий розвиток неможливий без забезпечення миру та безпеки, а також налагодження продуктивної співпраці на міжнародному рівні.

У Глобальній стратегії ЄС визначені такі основні напрями і завдання у сфері зміцнення стійкості держав, в країнах ЄС і в усій Європі – це :

- сприяння стійкості демократій держав відповідно до спільних цінностей (повага та просування прав людини, основних свобод, верховенство права, справедливість, солідарність, рівність, недискримінація, плюралізм);
- посилення стійкості критичної інфраструктури, мереж у кіберпросторі;
- посилення суспільної стійкості, зокрема через поглиблення відносин з громадянським суспільством, організаціями, соціальними партнерами та ін.;
- посилення енергетичної та екологічної стійкості [40].

Також у Глобальній стратегії ЄС визначено, що стійка держава – це безпечна держава, а безпека є основою процвітання, демократії, економічного та соціального розвитку всіх людей і всього суспільства.

Механізм стійкості, затверджений Європейською Комісією 28.05.2020 р., є складовою частиною програми стимулювання економіки ЄС [41]. Ця програма – комплекс заходів фінансової підтримки країн ЄС, яка спрямована на негайне відшкодування негативних економічних та соціальних наслідків криз, вирішення довгострокових завдань розвитку країн, зокрема у сфері адаптації до зміни клімату, цифровізації економіки, збільшення стійкості та ефективного реагування на поточні та майбутні виклики. Механізм стійкості (програма стимулювання економіки) є каталізатором інновацій у галузі технологій (нового покоління зв'язку 5G, розвитку мережевих інфраструктур, цифровізації промисловості, енергоефективних будівель, екологічного транспорту, штучного інтелекту), а також сприятиме прискоренню темпу економічного та соціального розвитку країн. Виділені кошти на впровадження інновацій дозволять провести структурні реформи, необхідні для зміцнення стійкості країн ЄС [1, с. 217].

У табл. 3.4 наведені основні цілі та концептуальні підходи провідних міжнародних організацій і союзів до розбудови національної стійкості країн.

Таблиця 3.4

Основні цілі та концептуальні підходи міжнародних організацій і союзів до розбудови національної стійкості країн \*

Міжнародні організації, союзи	Підхід до забезпечення стійкості	Зміни у підході, що спостерігаються останнім часом	Основні цілі щодо забезпечення стійкості
НАТО	Стійкість як складова частина колективної оборони і стримування.	Розширення сфер цивільно-військової взаємодії.	Адаптування до умов невизначеності, виявлення вразливостей усунення.
ЄС	Стійкість у контексті сталого розвитку (підтримка державам із розбудови стійкості)	Посилення безпекової і оборонної політик ЄС задля зростання потенціалу стійкості	Здатність протистояти усім загрозам задля збереження сталого розвитку, а також подальшого реформування.
ООН	Зменшення ризиків надзвичайних ситуацій; адаптування до зміни клімату.	Увага на безпеку, виявлення спектра причин, які формують вразливість.	Управління ризиками, зміцнення стійкості систем постачання енергоресурсів, транспорту, води тощо
ОЕСР	Можливості окремих людей, громад, держав «поглинати» ризики та адаптуватися до їх дій	Розширення сфер та географії досліджень щодо проблематики стійкості	Надання підтримки в розробленні програм щодо стійкості економічного та соціального розвитку.

\* Джерело: складено автором на основі [1, с. 234-235].

Аналіз наведених у табл. 3.4 концептуальних підходів щодо розбудови національної стійкості країн показує, що міжнародні організації спрямовують усі зусилля на своєчасне виявлення загроз національній безпеці з метою їх подолання та забезпечення стійкості за допомогою оборонної політики держав, надійності систем постачання енергоресурсів, продовольства, транспорту, води, розробки програм, спрямованих на соціально-економічний розвиток країн.

Визначені чинними документами ООН цілі і завдання у сфері сталого розвитку держав сприяють зміцненню їх національної стійкості, у тому числі вдосконаленню кризового менеджменту, оскільки визначають низку заходів щодо підвищення стійкості систем енергопостачання й транспорту.

Для ОЕСР (Організації економічного співробітництва та розвитку) стійкість означає, що держави можуть краще переживати екологічні, політичні,



економічні та соціальні стреси [42]. ОЕСР розробила низку рекомендацій щодо забезпечення стійкості країн, зокрема, таких аспектів, як:

- здійснення аналізу стійкості систем;
- розбудови стійкості держави у складних умовах;
- зміцнення стійкості економіки, суспільства, інституцій та екології;
- зміцнення стійкості міст [1, с. 231].

Розглянемо далі світовий і європейський досвід країн щодо забезпечення та зміцнення стійкості держави в умовах загроз національної безпеки.

У Великій Британії координація державної політики щодо розвитку національної стійкості здійснюється Офісом Кабінету міністрів через радника з питань національної безпеки (англ. National Security Adviser, NSA), який очолює Секретаріат з питань національної безпеки. Пріоритетними питаннями державної політики із забезпечення стійкості країни є такі, як: нарощування спроможностей з метою протидії загрозам; швидке подолання їх наслідків; підвищення стійкості критичної інфраструктури до деструктивного впливу загроз; забезпечення безперебійного функціонування центрального уряду, його здатності вирішувати складні завдання; поширення інформації про наявні та потенційні кризи [1, с. 248].

Уряд Великої Британії приділяє значну увагу реалізації комплексного підходу до забезпечення національної стійкості, який передбачає насамперед готовності до реагування на загрози. Цей підхід визначений у Стратегії національної безпеки, а також у державних документах, таких як «Секторальні плани стійкості» [43], «Програма підготовки і планування на випадок надзвичайних ситуацій» [44] та ін. У Великій Британії налагоджено співпрацю у сфері забезпечення національної стійкості на міжвідомчому рівні й у форматі місцевих форумів із представниками уповноважених міністерств і відомств, а також органами місцевої влади. Значна відповідальність й повноваження у сфері забезпечення національної безпеки та стійкості покладено на регіональні й місцеві органи влади та громади. Слід зазначити, що більшість заходів із

забезпечення стійкості громади не потребує використання значних фінансових ресурсів, але вимагає правильної організації необхідних процесів.

У контексті організації зв'язків між центральною, місцевою владою та громадами заслуговує на увагу також досвід США. Однією з основних функцій Федерального агентства з управління надзвичайними ситуаціями (англ. Federal Emergency Management Agency, FEMA), яке входить до структури Міністерства внутрішньої безпеки США, є забезпечення національної стійкості. У складі цього агентства утворено структурний підрозділ, який спрямовує свої зусилля на формування в державі і суспільстві культури готовності до надзвичайних ситуацій (насамперед природного і техногенного походження) [45]. Механізми, які пропонується використовувати у випадку загроз національної безпеки, – це страхування і планування на випадок надзвичайних ситуацій, поширення серед населення відповідних знань та проведення навчань, підготовка необхідних методичних документів. Для реалізації таких заходів передбачена можливість отримання різними суб'єктами державних цільових грантів.

У сучасному світі сьогодні значного поширення набули такі деструктивні інформаційні впливи на населення, як елемент гібридних загроз. З огляду на це, держави посилюють діяльність щодо зміцнення національної стійкості. Зокрема, в Ізраїлі та США приділяють значну увагу психологічним аспектам у розбудові стійкості суспільства до терористичної загрози, в Естонії розвивають механізми суспільної стійкості до негативних інформаційних впливів [1, с. 243].

У Великій Британії, Нідерландах, Норвегії, Швеції, Данії, Естонії, Новій Зеландії загальна координація діяльності у сфері забезпечення національної стійкості здійснюється урядом, а у складі його секретаріату функціонують спеціалізовані підрозділи, до повноважень яких належать:

- розроблення нормативно-правових актів, інструкцій, рекомендацій для різних цільових груп;
- організація багаторівневої системи оцінювання ризиків і загроз та прогнозування надзвичайних і кризових ситуацій;

- координація планування заходів забезпечення національної безпеки та стійкості на всіх етапах (до, під час та після кризи);
- створення стійких міжвідомчих комунікацій за участю наукових установ та громадськості з питань забезпечення стійкості [1, с. 247].

У Нідерландах координацію діяльності з розбудови національної стійкості на стратегічному рівні також здійснює уряд. Основним робочим органом є Керівний комітет з питань національної безпеки, який відповідає за державну політику в галузі національної безпеки та врегулювання криз.

Слід зауважити, що у Норвегії реалізовано комплексний підхід до забезпечення національної безпеки та стійкості за принципом всеохопної оборони, який об'єднує питання оборони, цивільного захисту і кризового менеджменту. Це, серед іншого, передбачає чіткий розподіл відповідальності й координації співпраці у мирний та воєнний час між. Вищий рівень відповідальності за здійснення контролю та управління у сфері забезпечення готовності до реагування на загрози покладено на Кабінет міністрів.

У Швеції регулювання державної політики у сфері кризового менеджменту, як основного механізму забезпечення національної стійкості, на загальнонаціональному рівні здійснює Шведське агентство з цивільних надзвичайних ситуацій, яке є урядовою організацією, уповноваженою забезпечувати готовність до реагування на надзвичайні ситуації, розвиток антикризового управління, оборони, кібербезпеки, проведення операцій у співпраці з міністерствами, муніципалітетами, графствами [1, с. 251].

Основну відповідальність за забезпечення стійкості та національної безпеки у Новій Зеландії несе уряд. Комітет з питань зовнішніх відносин та безпеки Кабінету міністрів відповідає за розгляд стратегічних, політичних та законодавчих питань, що стосуються національної безпеки і стійкості, зовнішніх справ, оборони, масштабних небезпек. Цей Комітет координує та спрямовує загальнонаціональні заходи реагування на значні кризи або обставини, що впливають на національну безпеку.

Наразі багато держав (зокрема, Австралія, Велика Британія, Естонія, Канада, Латвія, Нідерланди, Нова Зеландія, США) оновили стратегічні та програмні документи щодо забезпечення національної стійкості. У більшості з стратегій національної безпеки країн реалізовано нову парадигму, яка базується на охопленні «всіх видів небезпек для всього суспільства» [1, с. 244].

Зокрема, у Нідерландах чітко простежуються принципи забезпечення стійкості в сучасних підходах до протидії загрозам державі. Основні заходи державної політики відповідного спрямування передбачають: упровадження стандартних процедур щодо визначення національних інтересів, зміцнення національної стійкості; своєчасного виявлення загроз спільно з партнерами як у країні, так і за її межами; підвищення обізнаності щодо загроз у сфері критичної інфраструктури; застосування широкого спектру оборонних заходів; посилення зв'язків між економікою та безпекою, захист критично важливих технологій; розвиток міжнародної кооперації.

Найбільш поширеними універсальними механізмами щодо забезпечення стійкості в умовах загроз національної безпеки в різних державах є такі:

- комплексне оцінювання ризиків і загроз, прогнозування та моделювання кризових ситуацій і визначення уразливостей;
- забезпечення готовності й планування узгоджених заходів, організовані на засадах всеохопної співпраці;
- кризовий менеджмент, який має забезпечити координацію заходів, партнерські відносини між учасниками, підзвітність, економічну ефективність;
- створення регіональних та місцевих безпекових спроможностей на засадах субсидіарності та усебічної взаємодії проти загроз стійкості країн.

Важливим є те, що всі країни світу вважають дестабілізацію економіки однією з найбільших загроз національній безпеці. Основні стратегічні та програмні документи цих держав з питань розбудови національної безпеки та стійкості спрямовані на посилення стійкості національної економіки та забезпечення безперервності бізнес-процесів у кризових умовах. Різні держави застосовують механізми забезпечення стійкості у пріоритетних сферах, ризики

у яких є найвищими для суспільства. Водночас, під час формування систем забезпечення національної стійкості в країнах існують певні відмінності, зумовлені особливостями вибору пріоритетних механізмів з урахуванням національного менталітету, історичних та суспільно-політичних характеристик.

Таким чином, аналіз світового досвіду щодо ефективного управління стійкістю країн в умовах загроз національної безпеки доводить, що в державах реалізується принцип субсидіарності, відповідно якому налагодження співпраці щодо розбудови стійкості та створення ефективних механізмів відбувається не лише на загальнодержавному рівні, а передусім на регіональному і місцевому рівнях, адже саме там повинне забезпечуватися первинне реагування на загрози та кризові ситуації. Дослідження світових підходів із організації забезпечення національної стійкості дозволяє зробити найкращий вибір для України щодо розробки національної моделі та механізмів забезпечення стійкості її регіонів, а, отже, й та країни в цілому, із урахуванням національних інтересів держави.

Вважаємо, що в контексті ефективного управління стійкістю регіонів України в умовах загроз національної безпеки заслуговує на увагу досвід Великої Британії, Нідерландів, США, Ізраїлю, Нової Зеландії, де ефективними механізмами забезпечення стійкості є: ідентифікації загроз та уразливостей, протидія тероризму, захист критичної інфраструктури, кібербезпека.

Українська модель управління стійкістю регіонів України в умовах загроз національної безпеки має бути унікальною, стійкою й одночасно інтегруватися у західний і світовий економічний простори, при цьому активно відстоюючи національні інтереси. Європейська інтеграція сприятиме впровадженню в Україні сучасних стандартів та програм ЄС з питань розбудови національної стійкості. Приклади британської, американської, швейцарської, ізраїльської моделей також можуть бути корисними – проте лише для створення української унікальної моделі управління стійкістю регіонів України в умовах війни, як головної загрози національної безпеки.

## ВИСНОВКИ

На основі вивчення теоретичних основ управління стійкістю соціально-економічного розвитку регіону та дослідження сучасного стану управління стійкістю соціально-економічного розвитку Житомирської області в умовах загроз національної безпеки зроблені наступні висновки.

1. Аналіз визначень та підходів науковцями трактування сутності «стійкості» дозволив сформулювати власне бачення цього поняття. Стійкість – це такий стан економічної системи, який здатний не тільки зберегти рівновагу під впливом несприятливих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а й швидко адаптуватися до них та максимально забезпечити сталий розвиток системи на довгострокову перспективу. Стійкістю соціально-економічного розвитку регіону є здатність системи забезпечити економічні, екологічні і соціальні цілі регіону під впливом нестабільності та невизначеності, а також створювати сприятливі умови щодо подальшого розвитку та параметрів стабільну рівновагу та сталий розвиток під і надійність у часі.

2. Механізм забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку регіону в умовах загроз національної безпеки складається із: внутрішнього середовища; зовнішнього середовища; внутрішньо-регіональних інструментів реалізації регіональної політики; інструментів реалізації регіональної політики на національному рівні; аналізу і оцінки ефективності соціально-економічного розвитку регіону; рекомендацій з формування регіональної політики; пропозицій щодо національного управління регіонами України.

3. На підставі проведеного в роботі SWOT-аналізу Житомирської області визначені основні конкурентні переваги соціально-економічного розвитку регіону: 1) сприятливі природно-кліматичні умови; 2) комфортні умови ведення бізнесу, наявність об'єктів для залучення інвестицій; 3) конкурентоспроможне с/г виробництво, у тому числі органічне; 4) розвинені галузі промислового виробництва; 5) наявність наукового і освітнього потенціалу.

4. Управління стійкістю соціально-економічного розвитку Житомирської області в умовах війни складається насамперед з відновлення інфраструктурних об'єктів та споруд, будинків, закладів культури, які були зруйновані у перші дні війни. В умовах воєнного стану пелетна галузь в області є стабільним джерелом валютного виторгу, а також створення робочих місць та розширення бізнесу на території громад. Аграрії Житомирщини навіть в умовах проводили жнива та нарощували поголів'я великої рогатої худоби. Структурні підрозділи Житомирської обласної служби зайнятості працевлаштували людей, які прибули з районів проведення бойових дій і потребували роботи. Більшість переміщених осіб поповнили підприємства переробної промисловості, заклади сфери торгівлі, підприємства сільського господарства, охорони здоров'я.

5. Визначені такі стратегічні напрямки забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку Житомирської області в умовах загроз національної безпеки: 1) створення ефективної безпечної інфраструктури; 2) впровадження інноваційних, екологічних та безпечних технологій; 3) сталий розвиток в усіх галузях регіону; 4) розвиток і підтримка сільських територій; 5) створення логістичних систем.

6. Аналіз світового та європейського досвіду щодо управління стійкістю країн показав, що створення ефективних механізмів відбувається не лише на загальнодержавному рівні, а й на регіональному і місцевому рівнях. В контексті ефективного управління стійкістю заслуговує на увагу досвід Великої Британії, Нідерландів, США, Ізраїлю, де ефективними механізмом забезпечення стійкості є: протидія тероризму, захист критичної інфраструктури, кібербезпека.

Українська модель управління стійкістю регіонів України в умовах загроз національної безпеки має бути унікальною, стійкою й одночасно інтегруватися у західний і світовий простір економіки, на засадах відстоювання національних інтересів. Приклади британської, американської, швейцарської, ізраїльської моделей також можуть бути корисними – проте лише для створення української унікальної моделі управління стійкістю регіонів України в умовах війни, як головної загрози національної безпеки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. О. О. Резнікова. Національна стійкість в умовах мінливого без пекового середовища. – Київ: НІСД. 2022. – 532 с.
2. Disaster Recovery Institute. International Glossary for Resilience. URL: <https://drii.org/resources/viewglossary> (дата звернення: 15.10.2022).
3. Stockholm Resilience Centre. Resilience dictionary. URL: [www.stockholmresilience.org/research/resilience-dictionary.html](http://www.stockholmresilience.org/research/resilience-dictionary.html) (дата звернення: 15.10.2022).
4. Glossary. Resilience Alliance. URL: <https://www.resalliance.org/glossary> (дата звернення: 15.10.2022).
5. Василенко О.В. Менеджмент сталого розвитку: монографія. – К.: Центр навчальної літератури. 2015. – 648 с.
6. Колодізев О. М., Нужний К. М. Дослідження сутності та змісту економічної стійкості підприємства. Науч.-техн. сб.: 2007. № 78. С. 238-243
7. Бугай В.З., Омельченко В.М. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. *Держава та регіони*. 2012. № 1. С. 34-39.
8. Бурда А.І. Методичні підходи до оцінювання впливу складників тріади потенціалу на сталий розвиток підприємства. Науковий вісник НЛТУ України: Львів: РВВ НЛТУ України. 2009. Вип. 19.12. 336 с. С. 141-153
9. Козловський С.В., Бурла О.М. Стійкість розвитку аграрної галузі регіону як чинник економічного зростання України. *Економіка України*. 2014. № 9. – С. 59-73.
10. Попельнюхов Р.В. Теоретико-методичні засади макроекономічної стабільності. *Економіка та держава*. 2009. № 2. – С. 58-61.
11. Тарасова О.О., Цямрюк Ю.С. Розробка системи показників для оцінки фінансово економічної стійкості підприємства. *Збірник наукових праць «Формування ринкових відносин в Україні»*. 2008. № 5. – К., НДЕІ. – С. 17-23.
12. М. В. Криштопа. Стійкій розвиток регіональної економіки в умовах національної визначених соціально-економічних пріоритетів. *Економіка*,



*фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2018, № 9. – С.47-156.

13. Удовіченко М.О. Економічна стійкість аграрних підприємств: фактори, види, модель побудови. *Вісник Полтавської державної аграрної академії.* 2012. № 2. – С. 185-189.

14. Шандова Н. В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства. *Економічний простір: зб. наук. пр. № 21.* Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. – С. 276-292.

15. С. В. Козловський, Мазур Г.Ф. Забезпечення стійкості сучасної економічної системи – основа економічного розвитку держави. *Економічна наука.* Інвестиції: практика та досвід, 2017. № 1. – С. 5-12.

16. Марина Савченко. Розвиток категоріального базису «економічна стійкість». *Економічна теорія та історія економічної думки.* URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/594.pdf>

17. Індикативні методи забезпечення стійкості економіки України. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка».* <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/23691.pdf>

18. Скорочення ВВП та безпрецедентний дефіцит бюджету: у МВФ оцінили наслідки війни для економіки України. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/10/20/novyna/ekonomika/skorochennya-vvp-ta-bezprecedentnyj-deficyt-byudzhetu-mvf-oczinyly-naslidky-vijny-ekonomiky-ukrayiny>

19. Економіка регіонів в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: наукове-аналітичне видання. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». 2022. – 70 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»)

20. Закон України «Про національну безпеку України». Документ 2469-VIII, чинний, редакція від 15.06.2022, підстава – [1882-IX](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text) (ВВР,2018, №31, ст.241). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

21. Стратегія національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни» затверджено Указом Президента України Про рішення Ради

національної безпеки і оборони України від 14.09.2020 р. «Про Стратегію національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни» 392/2020, Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12>

22. Балахонова О.В. Обґрунтування соціально-економічних параметрів суспільного життя на регіональному рівні, *Проблемні питання економіки України та її регіонів. Економіка: реалії часу*. 2015. – № 6(22). – С. 24-31.

23. Система основних загальноекономічних показників розвитку регіону та аналіз його економічного потенціалу. URL: <https://buklib.net/books/31821/>

24. Стратегія розвитку Житомирської області на період до 2027 р. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/strategiya-rozvytku-zhytomyrskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku.pdf>

25. Соціально-економічне становище Житомирської області за січень 2022 року. URL: <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/>

26. Соціально-економічний розвиток Житомирської області. Державна служба статистики України. Головне управління статистики у Житомирській області, 2022. URL: <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/infografika/ses/ses.pdf>

27. Житомирщина за роки незалежності. Інфографіка. Державна служба статистики України. Головне управління статистики у Житомирській області, 2022. URL: <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/infografika/nezaleshnist30.pdf>

28. Основні показники соціально-економічного розвитку Житомирської області. Головне управління статистики у Житомирській області. URL: <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/StatInfo/macro/Opinf.html>

29. SWOT – це акронім слів Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Он-лайн енциклопедія маркетингу. URL: <http://marketopedia.ru/47-swotanaliz.html>

30. Закон України «Про засади державної регіональної політики» (ВВР, 2015, № 13, ст.90) {Із змінами, внесеними згідно із Законом № 2389-IX від 09.07.2022}. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

31. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932. «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку

і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів». 01.02.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text>

32. Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 № 79 «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації». Редакція від 16.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text>

33. Офіційний сайт Української Гельсінської спілки з прав людини. Узагальнення подій, які відбулися у Житомирській області протягом 182 днів повномасштабної російсько-української війни: 24 лютого-24 серпня 2022 року.. 28.08.2022. URL: <https://helsinki.org.ua/articles/uzahalnennia-podiy-iaki-vidbulysia-u-zhytomyrskiy-oblasti-protiahom-182-dniv-povnomasshtabnoi-rosiysko-ukrainskoi-viy-ny-24-liutoho-24-serpnia-2022-roku/>

34. На Житомирщині понад 2800 об'єктів інфраструктури пошкоджені від російських обстрілів. Віра Перун. Новини. 20 серпня 2022. LB.ua. URL: [https://lb.ua/society/2022/08/20/526847\\_na\\_zhitomirshchini\\_ponad\\_2800\\_obiektiv.html](https://lb.ua/society/2022/08/20/526847_na_zhitomirshchini_ponad_2800_obiektiv.html)

35. В Житомирській ОВА обговорювали можливу заборону експорту паливних пелет. 27 жовтня 2022 р. Житомир.info. Економіка. URL: [https://www.zhitomir.info/news\\_210470.html](https://www.zhitomir.info/news_210470.html)

36. На Житомирщині зберегли поголів'я великої рогатої худоби, а кількість свиней навіть зросла. 25.08.2022 р. URL: <https://zt.20minut.ua/Podii/nazhitomirshchini-zberegli-pogolivya-velikoyi-rogatoyi-hudobi-a-kilkis-11648898.html>

37. З початку війни пів тисячі переселенців знайшли роботу в Житомирській області: найбільше - у сфері торгівлі. Житомир.info. URL: [https://www.zhitomir.info/news\\_210657.html](https://www.zhitomir.info/news_210657.html)

38. План заходів на 2021-2023 роки з реалізації «Стратегії розвитку Житомирської області на період до 2027 року». Додаток до рішення обласної ради від 27.05.2021 №67. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp->

[content/uploads/2021/11/plan-zahodiv-na-2021-2023-roky-z-realizaciyi-strategiyi-rozvytku-zhytomyrskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf)

39. United Nations (UN) General Assembly. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. General Assembly Resolution A/RES/70/1. URL: [https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A\\_RES\\_70\\_1\\_E.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf)

40. European Union. A Global Strategy for the European Union's Foreign and Security Policy. Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe. URL: [https://eeas.europa.eu/archives/docs/top\\_stories/pdf/eugs\\_review\\_web.pdf](https://eeas.europa.eu/archives/docs/top_stories/pdf/eugs_review_web.pdf)

41. European Parliament and Council. Regulation (EU) 2021/241 of the European Parliament and of the Council of 12 February 2021 establishing the Recovery and Resilience Facility. Official Journal of the European Union. 2021. 18 Feb. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal>

42. OECD. Guidelines for Resilience Systems Analysis. Strasbourg. How to analyse risk and build a roadmap to resilience: OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/Resilience%20Systems%20Analysis%20FINAL.pdf>

43. UK Cabinet Office. Sector resilience plans. URL: <https://www.gov.uk/government/collections/sector-resilience-plans>

44. UK Cabinet Office. Preparation and planning for emergencies. URL: <https://www.gov.uk/guidance/preparation-and-planning-for-emergencies-the-capabilities-programme>

45. FEMA Resilience. URL: <https://www.fema.gov/about/offices/resilience>

46. Україна-2022. Як не втратити свій шанс стати сильною державою. Український інститут майбутнього. 22.04.2022 від UIFuture. URL: <https://drive.google.com/file/d/1bVEYJ4Zgj3f8XPHh1C2h99TvfLOh2snh/view>

47. Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 24 березня 2022 р.) / за заг.ред. В.С. Бліхара. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 145 с.