

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).
Спеціальність – 281.*

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.19>

УДК 351+332.1

О. В. Юр'єв,

*аспірант 2-го року навчання кафедри євроінтеграційної політики,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9594-6015>*

МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНУ

О. Yuriyev,

*2nd year postgraduate student, Department of the European Integration Policy,
Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service,
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

METHODS OF ENSURING THE QUALITY OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE REGION'S SECURITY POTENTIAL

У статті досліджено аналіз понять безпеки та якості в контексті публічного управління, охарактеризовано безпековий потенціал регіону, розглянуто інструменти забезпечення якості публічного управління на прикладі країн ЄС та виявлено конкретні методи забезпечення якості публічного управління безпекового потенціалу регіону. Оскільки публічне управління системно та диференційовано сприяє захисту зовнішньої та внутрішньої безпеки держави, значною мірою бере участь у захисті державного порядку та виконує та забезпечує важливі завдання та заходи, пов'язані з антикризовим управлінням, його роль в забезпеченні безпекового потенціалу регіону невід'ємна. Аналіз прикладу країн Європейського Союзу (ЄС) дозволив розкрити якість публічного адміністрування через впровадження програмно-цільових принципів

управління, проектного управління, розвитку інструментів контролю при реалізації стратегічних та програмних документів.

The article examines the analysis of the concepts of security and quality in the context of public administration, characterizes the security potential of the region, considers the tools for ensuring the quality of public administration on the example of EU countries, and reveals specific methods of ensuring the quality of public administration of the region's security potential. Since public administration systematically and differentially ensures the state's external and internal security, largely partakes in protecting the state order, and performs and assures essential duties and estimates associated with anti-crisis management, its role in ensuring the security potential of the region is integral. Because of the quality public administration, the common goals of the state are realized, and the approved strategic line of foreign and domestic policy is pursued. In the case of ineffective public administration, the standard of living of the population decreases, and macroeconomic indicators decrease, therefore, the efficiency and quality of public administration have long been the subject of scientific discussions and one of the fundamental tasks of the development of any state. The analysis of the example of the European Union (EU) countries made it possible to reveal the quality of public administration by implementing program-target principles of management, project management, and development of control tools while implementing strategic and program documents. Public administration methods must be constantly analyzed and changed in those areas of activity where the quality of management remains low. Thus, the quality of management of regional enterprises and organizations largely depends on the quality of the state's public administration. This connection is not always straightforward since special factors operate at the regional level. Nevertheless, the more actively and consistently the state implements its functions, the greater opportunities open up for all entities. The foundation of state administration in the regions should be the institute of strategic planning, the basis of which are state programs that implement its priorities.

Ключові слова: державне управління, якість публічного управління, безпека, безпековий потенціал регіону, Європейський Союз.

Keywords: public administration, public administration quality, security, region's security potential, European Union.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Державне управління є складним багатоплановим процесом. Як суб'єкт управління держава покликана забезпечити життєдіяльність країни у вигляді вирішення поставлених цілей та завдань. Необхідність і важливість публічного управління визначається його цілями: безпека, забезпечення стабільності в суспільстві, задоволення громадянських інтересів, дотримання концепції сталого розвитку тощо. Публічне управління залучає громадян до вирішення найважливіших питань, розвиває політичну компетентність, забезпечує взаємодію громадськості з державними інституціями [4]. Публічне управління є результатом домовленості між суспільством і державою. Воно також є головним елементом у здійсненні правової політики у сучасному демократичному суспільстві. Оскільки держава є гарантом безпеки, то однією з головних цілей публічного управління є гарантування та забезпечення безпеки громадян держави. В умовах наростання зовнішніх та внутрішніх викликів для державної системи існує необхідність удосконалення державного управління для забезпечення її безпеки в межах регіону, що передбачає нормальний рівень безпеки та з підвищеним проявом загроз. Для забезпечення нормального рівня безпеки необхідно підвищити якість державного управління, оскільки воно є основним фактором, що забезпечує зростання економіки країни та регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців, а саме Щокіна, Соловійова і Танцюри [7], Карпи, Акімової та інших [4], Куріла [5], Коваленка [3] досліджено теорію державного адміністрування як системного феномену, проаналізовано практику державного управління для забезпечення безпечного середовища та представлено певні механізми державного управління задля забезпечення безпеки держави. Також Попеску та Мандру [6], Валенія і Беднарова [8] визначили певні характеристики якості управління в державному адмініструванні на прикладі країн Європейського Союзу (ЄС). Тим не менш, питання методів забезпечення якості публічного управління безпекового потенціалу регіону потребує розкриття.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета цієї статті

полягає в дослідженні методів забезпечення якості публічного управління безпекового потенціалу регіону. Досягнення мети передбачає виконання декількох завдань, в тому числі аналіз понять безпеки та якості в контексті публічного управління, характеристики безпекового потенціалу регіону, розгляд інструментів забезпечення якості публічного управління на прикладі країн ЄС та виявлення конкретних методів забезпечення якості публічного управління безпекового потенціалу регіону.

Виклад основного матеріалу дослідження. Предметом безпеки є конкретна ситуація, що є складовою суспільних відносин, які, у свою чергу, визначаються якісним станом буття: концентрований вираз ціннісних орієнтирів від усіх можливих зовнішніх і внутрішніх викликів, а також загроз у просторі та часі. Протиріччя є застиглими елементами та змінюють свою сутність і спрямованість розвитку під впливом різних внутрішніх та зовнішніх чинників. Ця особливість визначає зміст системного, проблемного та факторного аналізів протиріч та тенденцій їх розвитку як неодмінної умови своєчасної адекватної реакції на наявні та майбутні загрози. Тому джерелом формування загрози безпеці є різноманіття зовнішніх і внутрішніх протиріч суспільного розвитку на глобальному рівні, на рівні регіону та держави у всіх сферах життєдіяльності, як процес, що постійно еволюціонує. Завдання забезпечення безпеки полягає у формуванні умов, що забезпечують стабільний прогресуючий розвиток суспільних відносин, збереження, зміцнення та збагачення буття, тобто захищеності якісного стану суспільних відносин.

У сучасних умовах актуальність теми якості державного управління обумовлена насамперед її важливістю для розуміння стану управління країною та впливу на рівень життя народу. Від рівня якості державного управління багато в чому залежить місце країни у світі. Важливим є те, що від результатів діяльності державних органів управління залежить ступінь довіри до них жителів країни, регіону та бізнесу. Аналіз підходів дає можливість виділити три основні параметри (критерії), що характеризують якість державного управління:

- обґрунтованість державного втручання: держава повинна втручатися в економічні та соціальні процеси лише тоді, коли відсутність такого втручання означає значні ризики для суспільства, економіки та

громадян, при цьому дії держави повинні мати неупереджений та недискримінаційний характер [4];

- результативність: досягнення кінцевих, проміжних та безпосередніх результатів має стати основним змістом державного управління, що формують його управлінські рішення та дії, процеси та процедури виконання державних функцій [3];
- ефективність: досягнення запланованих результатів має забезпечуватися з використанням найменшого обсягу ресурсів; використання заданого обсягу ресурсів має забезпечувати максимальний рівень результатів [4].

Для оцінки якості державного управління на регіональному рівні, виходячи з різного його розуміння, пропонується використання окремих соціально-економічних показників, у тому числі показників якості життя, смертності, результатів зовнішньоекономічної діяльності, розвиток та використання економічного потенціалу території. Багато в чому ці підходи відповідають, наприклад, оцінці «показників сталого державного управління» у країнах ЄС, до складу яких входить широке коло параметрів, що характеризують реалізацію економічної та соціальної політики. Значна увага приділяється окремим методам державного управління, покликаним підвищити його якість на регіональному рівні, у тому числі, впровадження програмно-цільових принципів управління, проектного управління, розвитку інструментів контролю при реалізації стратегічних та програмних документів [3; 4; 5]. Також у міжнародній практиці оцінка позиції громадян щодо якості державних (насамперед бюджетних) послуг, а також ширші оцінки, пов'язані з довірою влади, відіграють значну роль в оцінці якості державного управління та окремих його параметрів.

Роль державного управління в забезпеченні безпеки держави та регіону є суттєвою. Оскільки регіональні загрози безпеці пов'язані з інтересами регіонів всередині самої країни, відповідного регіону планети та загалом територій регіону, то це є їх чіткою характеристикою. Загрози безпеці регіону мають прямий зв'язок із ступенем ескалації напруженості у взаєминах між державами певного регіону. Регіональні комплекси безпеки визначаються своєрідним чином. Головний задум теорії регіонального комплексу безпеки (Regional

Security Complex Theory, RSCT) в тому, що саме регіональні кластери або комплекси безпеки розкривають відношення безпеки, бо значна частка загроз легше розповсюджується на близькі відстані, ніж на далекі. Процес сек'юритизації і, відповідно, ступінь взаємозалежності безпеки є більш інтенсивними між суб'єктами всередині таких комплексів [2].

Попередня модель управління, заснована на бюрократичній раціональності, не була здебільшого сприйнята в європейських країнах і замінена моделлю управлінського державного адміністрування. Остання характеризується, серед іншого, управлінням, орієнтованим на громадянина, та відокремленням стратегічних функцій від операційних. У такій системі виконання державних послуг часто покладається на конкуруючі організації поза адміністрацією. Реалізація такого методу управління спрямована на підпорядкування діяльності очікуванням громадян. Органи державного управління виконують свої завдання за різні кошти та в різних масштабах. Тому необхідно було запровадити стандарти державних послуг разом із системою індикаторів і методів вимірювання рівня виконання встановленого стандарту, а також здійснювати постійний нагляд за дотриманням стандарту та здатністю організації ефективно реагувати.

Питання управління якістю в публічному адмініструванні є особливо важливими в політиці ЄС, який реалізує принципи згуртованості в рамках співпраці з державами-членами, де національні інституції та органи відповідають також за визначення стратегії витрат і відбір проектів як здійснення платежів на підставі заявок, поданих бенефіціарами. Важливим фактором для ЄС та держав-членів є створення ефективної інституційної системи, відповідальної за виконання політики згуртованості, пов'язаної з управлінням операційними програмами та виконанням проектів, що співфінансуються з бюджету ЄС [8]. Багато реформаторських ініціатив по всій Європі зосереджені на перестановці формальних структур і процедур. Вони часто керуються зверху вниз, відображаючи політичну чи бюджетну логіку, і іноді нехтують розвитком людського потенціалу, переосмисленням роботи уряду чи зміною адміністративної культури. Державні управлінці часто стикаються з низьким рівнем автономії. Інституції рідко заохочують розвивати внутрішню

рефлексивну здатність, вчитися на невдачах або впроваджувати інновації. У багатьох країнах тривала та інтенсивна формалістична реструктуризація призвела до загальної втоми від реформ. Держави-члени, які приєдналися до ЄС після 2004 року, провели значні адміністративні реформи в рамках підготовки до членства в ЄС. Вони були спрямовані на модернізацію формування політики, покращення ефективної координації та створення державної служби, яка здатна залучати та утримувати висококваліфікований персонал.

Державна служба включає багато різноманітних контрольних, організаційних та інших видів відносин і зв'язків, які потребують правового регулювання у вигляді різноманітних організаційно-правових форм через стандарти державної служби. Стандарти державних послуг мають особливості адміністративно-правового регулювання та регулюють суспільні відносини, які виключають юридичну рівність учасників таких відносин. У правовому регулюванні питань організації та функціонування державної служби домінують норми публічного права, переважно норми адміністративного та конституційного права, при цьому застосовується специфічний метод регулювання централізації повноважень [5].

Високоякісні інституції характеризуються відсутністю корупції, дієвим підходом до політики конкуренції та закупівель, ефективним правовим середовищем і незалежною судовою системою, потужною інституційною й адміністративною спроможністю, зменшенням адміністративного навантаження та підвищенням якості законодавства. Вираз «належне урядування» (Good Governance), яке також називають «якістю врядування» (Quality of Governance, QoG), є складним поняттям, яке використовується для опису високоякісного та належного функціонування державного управління з повагою до демократичних цінностей і правил сучасної держави [6]. В ЄС найбільш використовуваними моделями якості в організаціях публічного управління є ISO 9001 – системи управління якістю (СУЯ) та загальна система оцінювання (Common Assessment Framework) – модель досконалості, характерна для державних установ. Але результати впровадження системи якості в установах публічного управління залежать від національної системи якості в публічному управлінні, відповідно від координації, що забезпечується структурами ЄС.

Разом з тим, в умовах кризових і трансформаційних процесів і перехідних станів забезпечення безпеки – це національна та міжнародна колективна загальносистемна проблема. Ця загальносистемна концепція виступає не лише теорією, а й методологією та інструментарієм із забезпечення безпеки. Реалізація регіональних пріоритетів та відображення загроз мають інституційний, політичний, економічний, інформаційний, інноваційний аспекти, що тісно взаємопов'язані, взаємодоповнюють один одного та утворюють єдину систему. Пріоритетність цих інструментів і механізмів зумовлена об'єктивним, суб'єктивним та практичним аспектами.

Система безпеки європейського регіону орієнтована на апарат Європейського Союзу на сучасному етапі формування системи міжнародних відносин. ЄС як регіональне утворення базується передусім на питанні безпеки. Вирішальне значення для забезпечення національної безпеки мають дестабілізуючі аспекти в діяльності органів державного управління, до яких належать повномасштабна війна росії в Україні, анексія українських територій та поширення пов'язаних з війною криз на сусідні європейські держави [7]. Існуючі наднаціональні європейські структури створювалися паралельно з усвідомленням і просуванням ідеї взаємовигоди. Не секрет, що оборонні об'єднання найактивніше розвиваються за наявності спільної загрози. Однак у випадку європейських держав є підстави очікувати, що їх досить розвинений інтеграційний інститут зможе проштовхнути оборонну інтеграцію навіть без цієї загрози.

З часу повномасштабного вторгнення росії на територію України відбулося помітне посилення державної нестабільності у країнах ЄС (Польща, Угорщина, Румунія, Словаччина). Це призвело до зниження рівня їх державної безпеки [7]. У відповідь на війну в Україні Європейський Союз має провести фундаментальні зміни в системі свого функціонування. Це мають бути системні реформи, а також глибока зміна способів мислення про європейські ідеї та цінності. Потрібно відмовитися від колишніх амбіцій у сфері оборонної незалежності від США та НАТО. Розвиток оборонного потенціалу ЄС має здійснюватися в межах НАТО, а не дублювати чи послаблювати структури трансатлантичного альянсу. Європейській комісії слід розглянути питання про

піднесення оборонної модернізації до вищого рівня своїх політико-стратегічних пріоритетів поряд із зеленим переходом і цифровою трансформацією [2].

Для державного управління об'єктивно необхідний метод забезпечення якості полягає в централізації та децентралізації влади, а також ієрархічної структури організації. В такому випадку, ключовою умовою адаптації системи безпеки регіону до умов децентралізації є забезпечення комплексності та синергії зусиль кожного громадянина, громадянського суспільства та державного апарату кожної держави. Саме усвідомлення кожним громадянином відповідальності за безпеку своєї країни та регіону є найкращим інструментом створення тотальної системи регіональної оборони.

Також невід'ємним елементом усіх систем управління якістю є документація (специфікації, процедури). Основними завданнями впровадження систем управління якістю в державному управлінні задля забезпечення безпеки регіону є: сертифікація; підвищення рівня задоволеності споживачів послугами державного управління та підвищення ефективності витрачання державних коштів; створення проякісної організаційної культури; усунення недоліків і порушень у роботі системи [8].

Ще одним методом забезпечення якості публічного управління безпековим потенціалом регіону слід визначити прозорість. Прозорість у державному управлінні допомагає отримувати доступ до інформації, підвищуючи рівність можливостей для організацій усіх секторів економіки в регіоні. Публічні та прозорі адміністративні процедури сприятимуть подоланню корупції, створенню сприятливих умов для населення та виробничо-господарської діяльності підприємств. Водночас прозорість управління є також основою для контролю за діяльністю державних службовців та подолання корупції як від громадян, так і для бізнесу. Для того, щоб державне управління було прозорим, органам місцевого самоврядування необхідно розробити та запровадити механізм забезпечення права громадян на доступ до інформації про діяльність установ, організацій, підрозділів. Місцева влада також має завершити та неухильно виконувати положення про прес-секретарів державних органів. Крім того, розробка та оприлюднення законів про доступ до інформації з санкціями для порушників також мають здійснюватися місцевою владою.

Також значна увага у забезпеченні якості публічного управління безпековим потенціалом регіону має приділятися інноваційній системі забезпечення безпеки, що реалізується через стратегію, в рамках якої в умовах формування інноваційної економіки здійснюється цілеспрямована скоординована діяльність державних та громадських інститутів щодо забезпечення безпеки індивідуума, суспільства, держави та регіону. Виходячи з системності - головної властивості інноваційної безпеки - стратегію національної безпеки в умовах інноваційної економіки слід формувати з дев'яти взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих один одного підсистем (за структурою інноваційного циклу) з відповідними функціями та завданнями щодо забезпечення безпеки на кожній стадії інноваційної діяльності [1]:

- 1) освіта та кадри - підготовка та перепідготовка кадрів для інноваційної діяльності;
- 2) наука - створення умов для наукової діяльності, виробництва інновацій, нових наукових ідей та розробок, інноваційної продукції та технологій;
- 3) інноваційна інфраструктура – залучення інвестицій в інноваційну діяльність, управління (менеджмент), маркетинг;
- 4) фінансова інфраструктура – забезпечення інноваційної діяльності фінансовими коштами;
- 5) інформаційна інфраструктура – забезпечення інформаційної безпеки інноваційної діяльності;
- 6) захист інтелектуальної власності – захист прав на винаходи, інноваційні моделі, промислові зразки;
- 7) виробнича діяльність – підготовка виробництва до впровадження інновацій та впровадження інноваційних науково-технічних і науково-технологічних розробок;
- 8) консалтингова діяльність – надання підтримки та просування результатів інноваційних науково-технічних і науково-технологічних розробок, інноваційної продукції як на вітчизняних, так і зарубіжних ринках;
- 9) реалізація та комерційне використання – просування інноваційної продукції на ринках.

Реалізація державних програм виступає ще одним методом забезпечення

якості публічного управління. Для успіху реалізації державних програм на регіональному рівні необхідно своєчасно запобігати ризикам недосягнення запланованих цільових показників та виконання програмних заходів, тому програми необхідно також розширити за рахунок включення можливих ризиків недосягнення запланованих цільових показників зі способами їх мінімізації. Наприклад, можна ввести адміністративний спосіб мінімізації ризиків, основою якого є ефективна система управління та контролю якості з розподілом повноважень, функцій та відповідальності виконавців. Таким чином, в основі державного управління у регіонах має бути інститут стратегічного планування, основою якого є державні програми, що реалізують його пріоритети. Тому гарантією забезпечення безпеки у контексті стабільності соціально-економічного розвитку є оцінка та підвищення якості державного управління.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Загалом, вивчення проблем публічного управління у сфері безпекового потенціалу регіону має мати не лише теоретичний, а й безпосередньо практичний характер, оскільки спрямоване на вдосконалення законодавства безпеки регіону і окремих країн, розроблення стратегії безпеки та військової доктрини, а також є основою для розробки напрямів діяльності суб'єктів публічного управління з метою своєчасного виявлення, запобігання і нейтралізації реальних та потенційних загроз національним інтересам країн регіону. Адміністративне законодавство визначає сфери та загрози безпековому потенціалу регіону, які, як і пріоритети політики безпеки регіону, визначаються у стратегії національної безпеки кожної країни і регіону в цілому. Вони періодично актуалізуються залежно від зміни ситуації у сфері безпеки, відповідаючи потребам держави на певному етапі розвитку. Удосконалення державного управління у сфері безпеки регіону має здійснюватися з дотриманням наступних принципів: збереження цілісності та єдності системи державного управління у сфері національної безпеки кожної держави регіону та регіону в цілому при поєднанні вертикальної підпорядкованості до автономії органів; наукова обґрунтованість, послідовність та поступовість здійснення всіх перетворень; раціональна мінімізація функцій, їх конкретизація та розподіл між різними рівнями і підрозділами системи, оптимальна простота та гнучкість

організаційних структур; пріоритетна спрямованість діяльності всіх служб незалежно від їх функціональної спеціалізації на вирішення завдань протидії організованій міжнародній злочинності для забезпечення національної безпеки країн регіону.

Література

1. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
2. Гура В.Л., Юр'єв О.В. Безпековий потенціал європейського регіону: фактор України // Державне управління, 2023, 2(18), 19-24.
3. Теорія та практика державного управління: збірник наукових праць / За ред. Коваленко М.М. – Харків: Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2023. – 207 с. – (2; 77).
4. Karpa M., Akimova L., Akimov O., Serohina N., Oleshko O., Lipovska N. Public administration as a systemic phenomenon in society // AD ALTA Journal of Interdisciplinary Research, 2021, 1(15), 56-62.
5. Kuril J. Public administration for safe and secure environment: case of Slovak Republic // Entrepreneurship and Sustainability Issues, 2018, 5(3), 493-501. [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3\(6\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3(6)).
6. Popescu M., Mandru L. Models and tools for quality approach in public administration in European Union // Bulletin of the Transilvania University of Brasov Series V Economic Sciences, 2022, 15(64)(2), 127-140. <https://doi.org/0.31926/but.es.2022.15.64.2.15>
7. Shchokin R., Soloviov O., Tantsiura I. The role of public administration in ensuring state security: strategies and mechanisms of implementation // Journal of Law and Sustainable Development, 2023, 11(8), 1-20.
8. Walenia-Lucia A., Bednarova L. Implementation of quality management systems in public administration // Journal of Environmental Protection, Safety, Education and Management, 2015, 6(3), 106-114.

References

1. Bunyak, N.M. (2022), *Innovatsiynyy menedzhment: konspekt lektsiy* [Innovative management: a summary of lectures], Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, Ukraine.
2. Gura, V.L. and Yuriyev, O.V. (2023), “The security potential of the European region: the factor of Ukraine”, *Derzhavne upravlinnia*, vol. 2, no. 18, pp. 19-24.

3. Kovalenko M.M. (2023), *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats'* [Theory and practice of public administration: a collection of scientific works], Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine.
4. Karpa, M., Akimova, L., Akimov, O., Serohina, N., Oleshko, O., and Lipovska, N. (2021), "Public administration as a systemic phenomenon in society", *AD ALTA Journal of Interdisciplinary Research*, vol. 1, no. 15, pp. 56-62.
5. Kuril, J. (2018), "Public administration for safe and secure environment: case of Slovak Republic", *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 5, no. 3, pp. 493-501. [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3\(6\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3(6)).
6. Popescu, M. and Mandru, L. (2022), "Models and tools for quality approach in public administration in European Union", *Bulletin of the Transilvania University of Brasov Series V Economic Sciences*, vol. 15, no. 64(2), pp. 127-140. <https://doi.org/0.31926/but.es.2022.15.64.2.15>
7. Shchokin, R., Soloviov, O., and Tantsiura, I. (2023), "The role of public administration in ensuring state security: strategies and mechanisms of implementation", *Journal of Law and Sustainable Development*, vol. 11, no. 8, pp. 1-20.
8. Walenia-Lucia, A. and Bednarova, L. (2015), "Implementation of quality management systems in public administration", *Journal of Environmental Protection, Safety, Education and Management*, vol. 6, no. 3, pp. 106-114.

Стаття надійшла до редакції 05.06.2024 р.