

*І. В. Антипенко,  
к. ю. н., докторант кафедри публічної політики та політичної аналітики,  
Національна академія державного управління при Президенті України  
ORCID ID: 0000-0001-9520-4353*

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.12.80

# ПЕРСПЕКТИВИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ОЦІНКИ РИЗИКІВ У КОНТЕКСТІ РОЗБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ СТІЙКОСТІ В УКРАЇНІ

*I. Antypenko,  
PhD in Law, Doctoral candidate of the Department of Public Policy and Political Analysis,  
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

PROSPECTS FOR THE IMPLEMENTATION OF NATIONAL RISK ASSESSMENT  
IN THE CONTEXT OF THE NATIONAL RESILIENCE SYSTEM DEVELOPMENT IN UKRAINE

*Статтю присвячено аналізу перспектив та розробці пропозицій щодо запровадження національної оцінки політичних та інших ризиків нацбезпеки України у контексті розбудови національної системи стійкості в Україні. Автором обґрунтовано структуру інституційного забезпечення проведення національної оцінки політичних та інших ризиків національної безпеки з урахуванням положень проєкту Концепції забезпечення національної стійкості. Показано практична необхідність використання міжвідомчого підходу до проведення НОР у форматі взаємодії Спеціальної міжвідомчої групи з її проведення та Головного суб'єкту системи управління національними ризиками. До завдань Міжвідомчої групи автором запропоновано віднести підготовку Плану заходів із проведення НОР та реалізацію основних етапів оцінки — підготовчого, основного і завершального. Розглядаються в якості рекомендованих заходів головного суб'єкту СУНР такі: узгодження рекомендованого складу Міжвідомчої групи з урядових та неурядових зацікавлених груп; формулювання на основі висновків Міжвідомчої групи практичних рекомендацій з управління ризиками для керівних політичних суб'єктів державного управління; реєстрацію ризиків з низьким ризиком небезпеки; публікацію у відкритому доступі загального звіту по проведеній НОР. У статті обґрунтовано, що така структура інституційного забезпечення проведення НОР має сприяти синхронізації функцій та завдань майбутніх систем управління національними ризиками і національної стійкості України.*

*The paper is devoted to the analysis of prospects and the developing proposals for the implementation of the national assessment of political and other risks of national security of Ukraine in the context of the development in Ukraine the national system of resilience. The author substantiated the structure of institutional support for national risk assessment taking into account the draft Concept of National Resilience. The article emphasizes the fact that the design concept of national system of resistance assumed by the current National Security Strategy and the national*

**system of risks and threats assessment in the manner described by mentioned Concept does not contain a full-fledged system of national risks governance. It proves that the risk assessment is only a component of the public administration activity to identify and mitigate risks. The author substantiates the practical necessity of using an intersectional approach to carrying out NRA in the format of interaction between the Special Interagency Group on its conduct — as the executor and the Main Subject of the National Risk Management System — as the purchaser and coordinator of the NRA project implementation. The author proposes that the tasks of the Interagency Group include the preparation of an action plan to conduct the NRA and the implementation of the main stages of the assessment — the preparation stage, the main stage and the final stage. The tasks of the main subject of the system of national risk governance should include: reconciliation of the recommended composition of the Interagency Group from governmental and non-governmental stakeholders; drawing up practical recommendations on risk governance for political bodies of public administration system grounding of the Interagency Group conclusions; registration of risks with low hazard level; publishing the general report on NRA in open access. The article concludes that the above-mentioned structure of institutional support of NRA should assist the synchronization of functions and tasks of future national risk governance and national resilience systems of Ukraine, in particular in the area of creating the national resilience to political threats of endogenous and exogenous nature and crisis situations.**

*Ключові слова: національна оцінка ризиків, національна система стійкості, політичний ризик, національні ризики, система управління національними ризиками, управління ризиком, інституційне забезпечення, національна безпека.*

*Key words: national risk assessment, national resilience system, political risk, national risks, national risk governance system, risk governance, institutional support, national security.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Нова Стратегія національної безпеки 2020 року [5] вперше серед стратегічних документів держави подібного рівня поставила завдання здійснити відповідно до сучасної світової практики забезпечення національних інтересів і безпеки уніфікацію систем і алгоритмів антикризового управління і стратегічного планування шляхом запровадження національної системи стійкості. З точки зору розбудови в Україні системи державного управління політичними та іншими національними ризиками цей напрям реалізації Стратегії пропонує перспективну ідею запровадження на загальнодержавному рівні інструменту оцінки ризиків, ідентифікації загроз і визначення вразливостей. Однак у Стратегії не передбачається формування засад системи управління ризиками як повноцінного елементу державного управління, що функціонував би у синергії із національною системою стійкості. Вказане актуалізує необхідність напрацювання необхідного методологічного інструментарію, що дозволив би розпочати роботи з розбудови та синхронізації функцій та завдань обох цих систем вже зараз.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ПРОБЛЕМАТИКОЮ ТА ВИЗНАЧЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Проблематика державного управління політичними ризиками і зокрема проведенні оцінки ризиків недостатньо розроблена в Україні. В контексті запровадження національної системи стійкості в Україні зазначена тема піднімається у роботах В. Антипенко [9] та науковців Національного інституту стратегічних досліджень (далі — НІСД) К. Войтовського, А. Лепіхов, О. Резнікова [6—8]). У цих публікаціях обґрунтовується необхідність ухвалення проекту Концепції забезпечення національної стійкості, що має базуватися на широкому підході, коли принципи стійкості впроваджуються в усі сфери національної безпеки і державного управління, тобто в економічну, соціальну, екологічну, суспільну, міжнародну та інші. Однак для такої всеохоплюючої системи, її проєкт не використовує весь потенціал діяльності з оцінки політичних та інших національних ризиків, не розглядаючи її в контексті повного циклу управління ризиком, як це має місце у світовій практиці.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті визначено аналіз перспектив та розробка пропозицій щодо запровадження національної

оцінки політичних та інших ризиків нацбезпеки України з урахуванням положень проєкту Концепції забезпечення національної стійкості.

### ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ЇХ ОБГРУНТУВАННЯ

Не можна не погодитись із тим, що в Україні назріла необхідність проведення загальнодержавної багаторівневої оцінки ризиків, використовуючи кращий зарубіжний досвід [6, с. 73—78]. І проєктом Концепції забезпечення національної стійкості [7] передбачається формування національної системи оцінювання загроз і ведення національного реєстру/профілю загроз.

Дійсно, оцінка політичних ризиків, тим більше викликаних глобалізацією, є необхідною основою для вибору шляхів управління ними (приймати, уникати, пом'якшувати та/або передавати на інші рівні чи суб'єкти управління), а також побудови стійкості і готовності системи державного управління вчасно їх ідентифікувати і своєчасно реагувати на загрози, що постійно еволюціонують. Більшість національних оцінок намагаються екстраполювати історичні та наукові дані для виявлення також і політичних ризиків, які можуть виникнути або повторюватися в майбутньому. Найбільш поширений термін дії НОР становить до 5 років, але деякі з них продовжуються до 20 років. Чим довше часовий інтервал, тим вище ступінь невизначеності, і це служить підставою для використання НОР, у тому числі: для каталогізації існуючого діапазону стратегічних ризиків і існуючого діапазону можливостей для адаптивного антикризового управління, нарощування готовності уряду протидіяти найбільш серйозним і ймовірним політичним обставинам [10, р. 9—10]. Це дозволяє суб'єктам розробки державної політики страхувати свої рішення при управлінні національними ризиками, створюючи доказову базу для забезпечення стійкості до них держави і суспільства в довгостроковій перспективі, а також як спосіб виявлення майбутніх внутрішніх і геополітичних ризиків.

В Україні, до речі, вже існує робочий механізм здійснення НОР, що передбачений Законом України "Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення" від 14 жовтня 2014 р. № 1702-VII [4] і постановою Кабміну та Національного Банку України "Про затвердження Порядку проведення національної оцінки ризиків у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму і оприлюднення її результатів" від 16.09.2015 р. № 7174 [3]. Така оцінка є загальноприйнятною у світі практикою. Однак дана НОР (в Україні наразі проведено дві таких оцінок — у 2016 р. і 2019 р. — і відповідно підготовлено два звіти [1; 2]) на роль оцінки широкого спектру національних ризиків державі не претендує. Вона фактично представляє собою галузеву оцінку ризиків, тобто її об'єктом є загрози, вразливості і несприятливі наслідки у системі протидії відмивання коштів і фінансування тероризму (ПВК/ФТ), а також визначення елементів управління ними та сприяння у розробці стратегії розвитку цієї системи.

У проєкті Концепції забезпечення національної стійкості організацію багаторівневої оцінки загроз та

прогнозування надзвичайних і кризових ситуацій фахівці НІСД пропонують покласти на спеціально утворений при Апараті РНБО України підрозділ — Центр оцінювання загроз національній безпеці України, який у своїй роботі користуватиметься ресурсами Головного ситуаційного центру України, а також здійснюватиме акумуляцію інформації від уповноважених державних органів, які здійснюють оцінку загроз у сферах їх компетенції, зацікавлених наукових та недержавних установ [8]. Одним із головних його завдань у проєкті Концепції цілком логічно пропонується підготовка щорічних звітів про результати оцінювання поточних та прогнозованих загроз національній безпеці України. Крім того, до основних завдань Центру дослідники пропонують віднести стратегічний аналіз безпекового середовища, виявлення, оцінювання та ранжування поточних і прогнозованих загроз національній безпеці України; визначення та оцінювання їх наслідків у розрізі різних цільових груп; розроблення сценарних прогнозів щодо реалізації загроз і розвитку кризових ситуацій; визначення типових груп поточних і прогнозованих загроз. Також на Центр рекомендують покласти завдання один раз на п'ять років розробляти комплексний звіт про результати оцінювання поточних і прогнозованих загроз національній безпеці України та стан відповідних спроможностей. Цей документ має стати основою для розробки нової редакції Стратегії національної безпеки України або уточнення її окремих положень [6, с. 44—45].

Однак як ми зазначали вище, сам проєктний образ національної системи стійкості, що передбачається чинною Стратегією національної безпеки, та національної системи оцінювання ризиків і загроз (фактично йдеться про складову системи стійкості) у тому вигляді, як пропонують фахівці НІСД, не вміщує в себе повноцінної системи управління національними ризиками. Оцінка ризиків, як це є у зарубіжних країнах, являє собою лише один із елементів державно-управлінської діяльності з управління ризиками.

Отже, ідею наділити означений Центр ще й такими функціями як, зокрема, формування регіональних форматів міжвідомчої взаємодії з питань забезпечення національної безпеки і безпеки регіонів, формування мережі відповідних регіональних центрів, розроблення й впровадження універсальних протоколів узгоджених дій щодо реагування на надзвичайні та кризові ситуації на різних етапах їх розвитку розроблення й впровадження єдиної методології оцінювання загроз національній безпеці та стану відповідних спроможностей та інше [6, с. 73—78], можна інтерпретувати у кращому випадку як половинчасту. Фактично науковці НІСД у цій інституції пропонують поєднати функції головного суб'єкта проведення НОР із деяким функціоналом головного суб'єкта управління політичними іншими ризиками нацбезпеці, як розуміємо його ми у нашій попередній публікації [9], присвяченій концептуальним основам розвитку Системи державного управління національними ризиками (далі — СУНР), де роль такого головного суб'єкту ми пропонували віддати аналітичній групі при Головному ситуаційному центрі при РНБОУ.

Сама ідея утворення інституції з проведення НОР не позбавлена сенсу, однак потрібно використовувати системний підхід. Спочатку необхідно закласти основи

Системи державного управління національними ризиками, узгодити із напрацюваннями у сфері побудови системи стійкості і на цій базі вже шукати остаточний оптимальний варіант інституційного забезпечення проведення НОР в Україні. На нинішньому етапі формування СУНР утворення Центру оцінювання загроз національній безпеці України як робочого органу Ради національної безпеки і оборони України не виглядає доцільним, з огляду на те, що не утворено інституційну структуру СУНР. Утім, формування спеціальної міжвідомчої групи з проведення НОР при координації з боку головного суб'єкту відповідної системи на початковому етапі реалізації Концепції СУНР видається, на наш погляд, більш доцільним рішенням, оскільки подібні заходи є типовими для вітчизняної практики державного управління. До того ж реалізація подібного заходу не потребуватиме додаткових видатків з державного бюджету України, на відміну від утворення окремого органу.

До завдань Міжвідомчої групи необхідно віднести:

— Підготовку Плану заходів із проведення НОР, в якому доцільно визначити послідовні етапи його проведення — підготовчого, основного і завершального — та його узгодження із головним суб'єктом СУНР.

Реалізація підготовчого етапу має включати:

а) визначення складу робочої групи, періодичність засідань Групи та щомісячного звітування про хід заходів із проведення НОР;

б) визначення обсягу необхідного інформаційного, матеріально-технічного, фінансового та кадрового забезпечення роботи Міжвідомчої групи;

в) обґрунтування використання міжнародних, зокрема корпоративних, методик ризик-аналізу; розроблення науково обґрунтованих методичних рекомендацій із проведення НОР, у тому числі, необхідних процедур із ідентифікації, аналізу та оцінювання геополітичних, внутрішньополітичних, соціальних, економічних, інфраструктурних, екологічних ризиків, з огляду та існуючі спроможності держави з протидії загрозам національній безпеці;

г) розроблення порядку надходження результатів кварталних оцінок ризиків від відомчих суб'єктів управління ризиками.

Реалізація основного етапу оцінки передбачає наступні заходи:

а) збирання, узагальнення та оцінювання результатів кварталних оцінок ризиків відомчих суб'єктів управління ризиками та поточної інформації, що моніторяться ситуаційними центрами про надзвичайні ситуації та небезпеки їх виникнення у регіонах і на об'єктах критичної інфраструктури, а також звітів з питань спільної готовності суб'єктів національної безпеки протидіяти ним;

б) здійснення моніторингу виконання заходів НОР.

Реалізація заключного етапу включатиме: формулювання висновків, що містять матрицю поточних геополітичних, внутрішньополітичних та інших видів загальнонаціональних ризиків і пропозиції щодо їх пом'якшення.

До завдань головного суб'єкту СУНР у контексті реалізації НОР рекомендованими заходами слід відзначити:

— узгодження рекомендованого складу Міжвідомчої групи з представників СУР Центральних органів ви-

конавчої влади та аналітичних підрозділів інших державних органів, національних агентств, підприємств критичної інфраструктури, наукових установ, підрозділів, вищих навчальних закладів, що займаються аналітичним і кадровим забезпеченням роботи керівних органів державного управління (НСД, НАДУ, її регіональних інститутів та інших ВНЗ України і закладів підготовки та перепідготовки державних службовців, співробітників правоохоронних і розвідувальних органів), а також вітчизняних та іноземних експертів, представників інститутів громадського суспільства та міжнародних організацій, обізнаних із методиками та процедурами оцінки, у тому числі геополітичних і внутрішньополітичних ризиків);

— формулювання на основі висновків Міжвідомчої групи внутрішнього звіту з практичними рекомендаціями для керівних політичних суб'єктів державного управління (Президента України, Кабінету Міністрів України та Верховної Ради України) стосовно заходів із пом'якшення геополітичних, внутрішньополітичних та інших видів ризиків, планування використання ресурсів і видатків для забезпечення процесу управління ризиками;

— реєстрація ризиків, що були оцінені, але були занесені в Національну оцінку ризиків на поточний рік, внаслідок низької вірогідності їх проявів у період між щорічними НОР;

— публікація у відкритому доступі загального звіту по проведеній НОР з метою інформування суспільства про основні політичні та інші ризики, що розглядаються на урядовому рівні, та формування належного сприйняття населенням необхідності регулярного проведення НОР.

## ВИСНОВКИ

Отже, у статті обґрунтовано структуру інституційного забезпечення проведення національної оцінки політичних та інших ризиків національної безпеки з урахуванням положень проекту Концепції забезпечення національної стійкості. Показано практичну необхідність використання міжвідомчого підходу до проведення НОР у форматі взаємодії Спеціальної міжвідомчої групи з її проведення — як виконавця та Головного суб'єкту СУНР — як замовника і координатора реалізації проекту НОР. До завдань Міжвідомчої групи запропоновано віднести підготовку Плану заходів із проведення НОР та реалізацію основних етапів оцінки — підготовчого, основного і завершального. До завдань головного суб'єкту СУНР рекомендованими заходами слід відзначити: узгодження рекомендованого складу Міжвідомчої групи з урядових та неурядових зацікавлених груп; формулювання на основі висновків Міжвідомчої групи практичних рекомендацій з управління ризиками для керівних політичних суб'єктів державного управління; реєстрацію ризиків з низьким ризиком небезпеки; публікацію у відкритому доступі загального звіту по проведеній НОР.

Вищевказана структура інституційного забезпечення проведення НОР має сприяти синхронізації функцій та завдань майбутніх систем управління національними ризиками і національної стійкості України, зокрема у частині формування стійкості держави до політичних загроз ендегенного і екзогенного характеру та кризових ситуацій.

## Література:

1. Звіт про проведення Національної оцінки ризиків відмивання грошей і фінансування тероризму в Україні 2016 року. Київ: Державна служба фінансового моніторингу України, ОБСЄ, 2016. URL: [https://finmonitoring.in.ua/wp-content/uploads/2017/02/zvit\\_nor.pdf](https://finmonitoring.in.ua/wp-content/uploads/2017/02/zvit_nor.pdf)
  2. Звіт про проведення Національної оцінки ризиків у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, і фінансуванню тероризму 2019 року. Київ: Державна служба фінансового моніторингу України, ОБСЄ, 2019. URL: <https://www.sdfm.gov.ua/assets/userfiles/310/NOR/Документи/Zvit.pdf.pdf>
  3. Про затвердження Порядку проведення національної оцінки ризиків у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, і фінансуванню тероризму та оприлюднення її результатів: Постанова Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2015 № 717. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248493531>
  4. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдженню зброї масового знищення: Закон України від 14 жовтня 2014 № 1702-VII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1702-18>
  5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України": Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>
  6. Резнікова О.О., Войтовський К.Є., Лепіхов А.В. Національні системи оцінювання ризиків і загроз: кращі світові практики, нові можливості для України: аналіт. доп.; за заг. ред. О.О. Резнікової. Київ: НІСД, 2020. 84 с.
  7. Резнікова О.О., Войтовський К.Є. Щодо Концепції забезпечення національної стійкості в Україні. Аналітична записка. Серія "Національна безпека". № 8. 2020. 8 с. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/schodo-konceptii-zabezpechennya-nacionalnoi-stiykosti-v-ukraini>
  8. Резнікова О., Войтовський К., Лепіхов А. Щодо координації діяльності з розбудови національної стійкості (стратегічний рівень). Аналітична записка. Серія "Національна безпека". № 9. 2020. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/schodo-koordinacii-diyalnosti-z-rozbudovi-nacionalnoi-stiykosti>
  9. Antipenko I.V. The conceptual basis for the development of the political risks governance system in Ukraine. Slovak international scientific journal. 2021. Vol. 2, № 50. P. 20—22. URL: <http://sis-journal.com/wp-content/uploads/2021/03/Slovak-international-scientific-journal-%E2%84%9650-2021-VOL.2.pdf>
  10. Preparing governments for long-term threats and complex challenges. Discussion Note of OECD Conference Centre. Paris, France, 23 September 2016. 20 p. URL: [www.oecd.org/gov/Preparing-governments-for-long-threats-and-complex-challenges.pdf](http://www.oecd.org/gov/Preparing-governments-for-long-threats-and-complex-challenges.pdf)
- References:
1. OSCE (2016), "Report on the National Assessment of Risks of Money Laundering and Terrorist Financing in Ukraine in 2016", available at: [https://finmonitoring.in.ua/wp-content/uploads/2017/02/zvit\\_nor.pdf](https://finmonitoring.in.ua/wp-content/uploads/2017/02/zvit_nor.pdf) (Accessed 10 June 2021).
  2. OSCE (2019), "Report on the National Risk Assessment in the Sphere of Prevention and Counteraction to Legalization (Laundering) of Proceeds from Crime and Terrorist Financing in 2019", available at: <https://www.sdfm.gov.ua/assets/userfiles/310/NOR/Dokumenty/Zvit.pdf.pdf> (Accessed 10 June 2021).
  3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Resolution "On approval of the Procedure for conducting a national risk assessment in the field of prevention and counteraction to legalization (laundering) of proceeds from crime, and financing of terrorism and publication of its results", available at: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248493531> (Accessed 10 June 2021).
  4. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On prevention and counteraction to legalization (laundering) of proceeds from crime, financing of terrorism and financing of proliferation of weapons of mass destruction", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1702-18> (Accessed 10 June 2021).
  5. President of Ukraine (2020), Decree "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of September 14, 2020 "On the National Security Strategy of Ukraine"", available at: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (Accessed 10 June 2021).
  6. Reznikova, O.O. Vojtovsk'kyj, K.Ye. and Lepikhov, A.V. (2020), Natsional'ni systemy otsiniuvannia ryzykiv i zahroz: kraschi svitovi praktyky, novi mozhlyvosti dlia Ukrainy [National systems of risk and threat assessment: best world practices, new opportunities for Ukraine], NISD, Kyiv, Ukraine.
  7. Reznikova, O.O. and Vojtovsk'kyj, K.Ye. (2020), "Regarding the Concept of ensuring national stability in Ukraine", Analitichna zapyska. Serii "Natsional'na bezpeka", vol. 8, available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/schodo-konceptii-zabezpechennya-nacionalnoi-stiykosti-v-ukraini> (Accessed 10 June 2021).
  8. Reznikova, O. Vojtovsk'kyj, K. and Lepikhov, A. (2020), "Regarding the coordination of activities for the development of national stability (strategic level)", Analitichna zapyska. Serii "Natsional'na bezpeka", vol. 9, available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/schodo-koordinacii-diyalnosti-z-rozbudovi-nacionalnoi-stiykosti> (Accessed 10 June 2021).
  9. Antipenko, I.V. (2021), "The conceptual basis for the development of the political risks governance system in Ukraine", Slovak international scientific journal, vol. 2, no. 50, pp. 20-22, available at: <http://sis-journal.com/wp-content/uploads/2021/03/Slovak-international-scientific-journal-%E2%84%9650-2021-VOL.2.pdf> (Accessed 10 June 2021).
  10. OECD Conference Centre (2016), "Preparing governments for long-term threats and complex challenges", Discussion Note of OECD Conference Centre Paris, available at: [www.oecd.org/gov/Preparing-governments-for-long-threats-and-complex-challenges.pdf](http://www.oecd.org/gov/Preparing-governments-for-long-threats-and-complex-challenges.pdf) (Accessed 10 June 2021).

Стаття надійшла до редакції 15.06.2021 р.