

Електронне наукове фахове видання "Державне управління: удосконалення та розвиток" включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління (Наказ Міністерства освіти і науки України від 22.12.2016 № 1604)

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ  
удосконалення та розвиток



Дніпровський державний  
аграрно-економічний  
університет

ДКС Центр  
Видавництво ТОВ «ДКС-центр»

Державне управління: удосконалення та розвиток № 5, 2017

УДК 354:002.2.(327)

М. С. Калина,

к. н. держ. упр., доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін,  
Національний університет фізичного виховання і спорту України, м. Київ

## ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА СУСПІЛЬСТВА

M. S. Kalyna,

Ph.D. in public administration, associate professor of department of social and humanitarian disciplines,  
National University of physical education and sports of Ukraine, Kyiv

### EUROPEAN INTEGRATION OF UKRAINE: COOPERATION PROBLEMS BETWEEN STATE AND SOCIETY

*В статті аналізуються проблеми взаємодії держави та громадянського суспільства при реалізації реформ, зокрема у випадку здійснення державної євроінтеграційної політики України. Наводиться приклад з практики самого ЄС, в якому відображається спротив суспільства змінам, що носять безперечно позитивний характер, але суперечать традиціям багатьох країн Європи. Розглядається трансформація можливостей державної євроінтеграційної бути чинником консолідації українського суспільства. Вказана трансформація відбувається внаслідок чинників суперечливого розвитку ЄС та проблем всередині України.*

*The article analyzes the problems of cooperation between state and civil society in the process of proceeding reforms, in particularly, on the case of holding European integration policy of Ukraine. An example of the practice of the EU is offered, showing public opposition to changes that are certainly positive, but contrary to the traditions of many European countries. The transformation of the capabilities of European integration policy to be a factor in the consolidation of Ukrainian society is examined. The transformation is due to factors of controversial issues within the EU and Ukraine.*

**Ключові слова:** державне управління, державна євроінтеграційна політика, взаємодія держави та суспільства, консолідація, реформи

**Key words:** public administration, policy, European integration policy of Ukraine, cooperation between state and society, consolidation, reforms.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими завданнями. Політичні та соціально-економічні реалії життя XXI століття створюють нове середовище реалізації державної політики в усіх країнах

світу, включаючи Україну. Визначальними характеристиками цього середовища є постійні зміни його характеристик, а також високі очікування з боку громадськості щодо врахування державою її різноманітних інтересів. За таких умов взаємодія держави та громадянського суспільства стає край важливим чинником успішного втілення державної політики в усіх сферах, проте налагодження взаємодії постійно ускладняється. Реалізація державної євроінтеграційної політики триває вже значний період часу, постійно зустрічаючись з різноманітними проблемами та перепонами на власному шляху. Ефективна взаємодія Української держави та наших співгромадян має ключове значення для успіху євроінтеграції України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.** Проблемам взаємодії держави та громадянського суспільства в процесі реалізації державної політики приділяли увагу Е.Афонін, Р.Войтович, Л.Гонюкова, Н.Грицяк, І.Рейтерович, Г.Почепцов, А.Семенченко, І.Сурай [4], С.Телешун [5], Т.Федорів [6] та ін. Їх праці та праці інших українських науковців пропонують значне теоретичне та прикладне підґрунтя для подальшого дослідження різних аспектів цієї вагомій проблеми.

Актуальні проблеми впливу євроінтеграції на розвиток державного управління в Україні та інших країнах висвітлені у працях В.В.Баштанника, Р.В.Войтович, І.В.Кравчук, О.Ю.Оржель, Л.Л.Прокопенка, О.М.Руденко, О.М.Рудіка, Н.М.Рудік та багатьох інших українських дослідників. **Формулювання цілей статті (постановка завдання).**

Завдання статті:

- Проаналізувати проблеми взаємодії держави та громадянського суспільства при реалізації реформ, зокрема у випадку здійснення державної євроінтеграційної політики України;

- Оцінити зміни консолідаційного потенціалу державної євроінтеграційної політики в умовах сучасного розвитку ЄС та України.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Досвід зарубіжних країн переконливо засвідчує, що для результативної реалізації суспільних перетворень влада повинна заручитися реальною підтримкою громадськості. Цього можна досягти через «прозорість реформ», яка передбачає наступні кроки у гуманітарній сфері: 1) використання механізмів публічності та транспарентності, широке застосування дорадчо-консультативних процедур при прийнятті рішень, що дозволить створити в суспільстві атмосферу соціальної довіри, яка є іманентною складовою успіху будь-яких реформ, встановити відносини соціального партнерства з недержавними інституціями, інститутами громадянського суспільства. Крім того, це відкриває можливості для створення ефективного законодавства, дієвої економічної та соціальної політики тощо; 2) інтенсивну інформаційно-просвітницьку роботу з національною та зарубіжною громадськістю; 3) активне просування Україною своїх гуманітарних національних інтересів у зарубіжжі [1].

На думку українських дослідників, організація стратегічної комунікаційної взаємодії та підтримки відкритого діалогу влади і суспільства стають ключовими факторами стійкого розвитку держави, пріоритетними завданнями процесу реформування органів державної влади. Довіра і розуміння з боку суспільства можуть бути досягнуті тільки тоді, коли органи державної влади самі будуть прагнути у максимально можливих, але допустимих законодавством межах надавати громадянам правдиву і повну інформацію про свої рішення та дії, [6, с. 4].

Проте реалії суспільного життя вносять певні корективи у процес взаємодії держави й громадськості, та, відповідно до процесу реалізації державної політики. Нерідко трапляються ситуації, коли цілі розвитку держави, ухвалені вищим державним керівництвом та декларативно схвалені представниками громадськості входять у суперечності із традиціями відповідного суспільства, усталеними зразками поведінки громадян. Саме за таких умов комунікаційна взаємодія держави та суспільства, налагодження діалогу в атмосфері довіри та відкритості набувають важливого значення. Особливо якщо метою держави (або наддержавного інтеграційного утворення, такого як Європейський Союз) є важливі суспільні перетворення, які сприятимуть процвітанню суспільства, підвищенню добробуту, утвердженню демократичних цінностей, посиленню розповсюдження принципу рівних можливостей, гуманізму, зміцненню здоров'я населення тощо. Отже, суспільні інновації, можуть мати величезне, непересічне значення для розвитку суспільства і процвітання країни в цілому, проте суспільство, яке й має зрештою виграти від цього процесу, не завжди готове до змін. З того моменту, коли набуття повноправного членства в ЄС було проголошено стратегічною метою розвитку України, усі реформи, соціальні трансформації так чи інакше співвідносяться з цією метою.

Запровадження суспільних інновацій так чи інакше має супроводжувати весь процес реалізації державної євроінтеграційної політики України, так само як і інших країн, що вже приєдналися до ЄС, чи мають такі наміри. Тому варто згадати, як само може відбуватися впровадження суспільних інновацій, нових традицій громадянського та особистого життя на рівні Європейського Союзу. Нами пропонується приклад імплементації Європейської Хартії «Спорт для Всіх», що було предметом дослідження європейських науковців, якими запропоновано значний аналітичний та фактичний матеріал з цього питання, включаючи історичні екскурси, які демонструють становлення певних традицій суспільного життя.

Даний приклад було обрано тому, що він наочно демонструє різноманітні аспекти впливу традицій, ментальності, усталених зразків поведінки та ефективність впровадження нових ідей у масштабі Європейського Союзу. Важливо те, що у вказаному дослідженні представлені результати й з досвіду так званих «старих» членів ЄС, так і постсоціалістичних країн, які реалізували євроінтеграційну політику в період після розпаду СРСР та соціалістичного табору. Крім того, вказаний приклад безпосередньо відноситься до державної політики у сфері фізичної культури і спорту, що також є важливим моментом розвитку Української держави, наближення до європейських стандартів, в тому числі щодо якості життя населення.

Державна політика України у сфері фізичної культури та спорту має багато ключових цілей та завдань у XXI столітті, від вирішення яких залежить збереження та відтворення людського потенціалу нашої держави у майбутньому. Реалізація державної євроінтеграційної політики України підвищує вимоги до якості державного управління усіма сферами суспільного життя, актуалізуючи при цьому необхідність вивчення, осмислення та застосування європейського досвіду з урахуванням вітчизняних реалій, традицій та ментальності нашого народу.

Отже, імплементація Європейської Хартії «Спорт для Всіх» мала та досі має важливе значення для зміцнення здоров'я населення, соціалізації окремих суспільних груп, поширення принципу рівності усіх громадян. Ініціатива такого позитивного розвитку походила, так би мовити, згори – від урядів держав-членів тодішнього ЄС та від органів самого Співтовариства. Зрозуміло, що жодна громадська організація чи окремих громадянин у Європі ніколи не висловилися би проти таких ініціатив. Однак, реалії виявилися трохи іншими, традиції та звичні зразки поведінки увійшли у протиріччя із прогресивними ідеями держав та наддержавного утворення. Корені проблеми, як часто буває, знаходяться у минулому.

З кінця XVIII та початку XIX століття, коли заняття спортом набуло чітких рис у суспільствах європейських держав, залучення до спорту вже носило відбиток певного соціального статусу. Так спорт був заняттям чоловіків, переважно молодих, які відносилися до верхівки середнього класу. Спорт вважався саме чоловічим заняттям, тому що він передбачав такі якості як фізичну силу, мужність та змагальність. Виключення ж жінок зі світу спорту мотивувалося моральними, медичними та естетичними міркуваннями, у багатьох країнах заняття спортом вважалося небезпечним для жінок [7, с. 109]. Поступово протягом XIX століття ситуація змінювалася, запроваджуване фізичне виховання у школах почало стосуватися й дівчат. Проте, класові обмеження залишалися непохитним довгий час – заняття спортом залишалися прерогативою вищих верств суспільства [7, с. 109-110]. Варто наголосити, що ситуація із поширенням занять спортом в багатьох країнах Європи була аналогічною до стану справ на українських землях у той самий період. Вже у XX столітті європейські дослідники знов констатували, що заняття спортом з метою оздоровлення та активного дозвілля притаманне більш людям, які належать до середнього та вищих класів суспільства [7, с. 110]. Останнє є вірним не тільки для Європи, але й США, інших розвинених держав та країн, що розвиваються. Після розпаду СРСР, де спорт намагалися зробити масовим, маючи на увазі ідеологічні цілі, далекі від реальної турботи держави про населення, його здоров'я та справжнє благополуччя, Україна повертається до загальносвітових тенденцій розвитку, постає перед тими самими проблемами, що й держави Європейського Союзу, зокрема, має схожі проблеми реалізації державної політики.

Попри те, що у західній науці вже тривалий час йдуть дискусії з приводу того, чи існують насправді досі соціальні класи та чи можуть вони відображати ситуацію із залученням до занять спортом, чи можуть традиційні ознаки соціального статусу такі як стать, вік та професія бути актуальними на сьогодні та у найближчому майбутньому, тим не менш завдання поширення занять спортом та руховою активністю гостро стоїть перед багатьма державами і вирішення проблеми виключення певних груп населення зі спортивного життя залишається актуальним у державній політиці [7, с. 110].

Європейський Союз опікується підтримкою розвитку спорту та поширенням його освітніх та соціальних цінностей починаючи з 70 років минулого століття (коли, власне, сам Союз ще формально не було утворено). Європейську Хартію «Спорт для Всіх» називають першою ініціативою ЄС у сфері спортивної політики; Хартія у 1975 році була ратифікована тодішніми десятима членами тодішнього ЄС: Бельгією, Данією, Францією, ФРН, Ірландією, Італією, Люксембургом, Нідерландами та Сполученим Королівством [7, с. 111]. Ідея Хартії відноситься до всеохоплюючої політики у сфері спорту, яка має на меті поширити позитивний вплив спорту на здоров'я населення, соціальний освітній та культурний розвиток та всі сторони громадського життя [7, с. 111]. Впровадження положень Хартії в життя має відбуватися зусиллями урядових структур та волонтерських спортивних організацій. Отже, провадження Хартії в життя вже з самого початку передбачало тісну взаємодію держави та громадянського суспільства.

На думку європейських дослідників, Хартія містить два проблемні вузли для її імплементації в європейських державах. Перше – це концепція спорту, представлена в документі, а друге – це поняття соціального включення [7, с. 111]. Що стосується першого аспекту, то у більшості держав ЄС система спорту побудована на основі концепції досягнень, змагальності, фізичного вдосконалення так само як це відбувалося й наприкінці XVIII та початку XIX століття. Подібний підхід контрастує із положеннями Хартії, яка вказує на спонтанний вільний характер фізичної активності під час відпочинку, рекреацію, розвагу та релаксацію [7, с. 111]. Таким чином, Європейська Хартія «Спорт для Всіх», будучи продуктом європейської політики, виходить за рамки європейських же традицій та усталених поглядів, що робить процес її імплементації цікавим досвідом, вартим вивчення в рамках науки державного управління.

Іншим важливим та суперечливим аспектом Хартії називають передбачені нею ідею залучення усіх верств населення до занять спортом, оскільки історично та традиційно, як вже зазначалося вище, спорт був чоловічим, молодіжним та притаманним особам певного соціального статусу [7, с. 112]. Цікаво відмітити, що проведений німецькою дослідницею у середині 1990-х років порівняльний аналіз процесу імплементації Хартії у Великобританії, Франції та Німеччині дозволив виявити спротив та нездатність традиційних структур спортивної системи до того, щоб бути відкритими для усіх груп населення та залучати усіх до занять спортом, відповідно до проголошених принципів [7, с. 112]. Попри те, що ідея спорту для всіх, тобто залучення усіх верств населення, вікових категорій, соціальних статусів, гендерної приналежності до занять спортом, вже давно має імплементуватися у політику держав ЄС, дослідження показують значні проблеми цього процесу. Так, зокрема, у багатьох країнах ЄС спорт досі залишається молодіжним заняттям, щасливим виключенням можна назвати Фінляндію та Швецію [7, с. 117]. Що стосується категорій населення, поділених відповідно до освітнього статусу, то тут теж виявилися проблеми пов'язані із стереотипами поведінки та застарілими традиціями. Так, зокрема, населення краї ЄС було

умовно поділене на три освітні групи: 1) особи, які закінчили освіту приблизно у віці 15 років або навіть раніше (низький освітній статус); 2) особи, які закінчили освіту між 16-19 роками; 3) особи, які навчалися до 20 років і більше (вищий освітній статус) [7, с. 118-119]. Дослідження показали, що заняття масовим спортом прямо залежить від освітнього статусу людини: загалом по Євросоюзу тільки 33% опитаних серед тих, хто припинив навчання у віці 15 або раніше, залучені до спорту або рухової активності [7, с. 119]. Крім того, у країнах які нещодавно приєдналися до ЄС, рівень занять масовим спортом є взагалі нижчим [7, с. 119]. Цікаво, що вищий рівень занять спортом у «старих» членах ЄС пояснюється не тим, що вони краще пройнялися новими цінностями рівності, залучення, здорового способу життя та іншими, а тим, що зазначені країни мають загалом вищий рівень життя та добробуту населення [7, с. 120]. І отже, статистика підтверджує гіпотезу про те, що ідея рівного залучення населення до занять спортом і руховою активністю проваджувалася у суспільну практику недостатньо активно та вдало.

Отже, навіть провідні держави ЄС не завжди здатні проявляти гнучкий підхід у різних сферах гуманітарної політики, швидко адаптуватися до нових ідей. Результати цього дослідження вказують на ключові моменти застосування нових європейських практик в Україні, що відбувається в рамках державної євроінтеграційної політики: впровадження будь-яких новацій має супроводжуватися ґрунтовними дослідженнями щодо їх сприйняття громадянським суспільством, без участі якого неможлива реалізація державної політики.

Підтримка громадськістю нових прогресивних ініціатив держави або інтеграційного об'єднання, як не дивно, не є суто проблемою перехідних суспільств, в усталеному розумінні цього слова. Сучасна цивілізація характеризується тим, що усі суспільства можуть бути названі перехідними у певному сенсі, тому що швидкість суспільних трансформацій наразі збільшується на постійній основі. Безперервний рух уперед, оновлення усіх сфер суспільного життя стає звичним режимом існування для населення багатьох країн. Успішний розвиток держави та суспільства наразі неможливий без постійної трансформації та адаптації до нових викликів. Особливість ситуації в Україні та інших пострадянських державах полягає в тому, що ми маємо адаптуватися до умов й зразків соціальної практики західних країн, проте вони, в свою чергу, теж переживають постійні трансформації. Концепція випереджувального розвитку, звичайно, не є новою, проте спрямованість на постійні зміни та зростання їх темпу, має свої проблеми й суперечності. Як демонструє досвід провідних європейських держав, про що йшлося вище, навіть найкращі ініціативи держави та інтеграційного об'єднання, можуть не сприйматися та зустрічати спротив з боку громадянського суспільства та його структур, що живуть своїми усталеними зразками поведінки та традиціями. «Суспільство швидкого розвитку» характеризується взаємопов'язаними інноваціями в усіх сферах буття. У ХХІ ст. на зміну старій організаційній концепції «спочатку збереження, а потім розвиток» прийшла нова парадигма - «збереження через розвиток» [3, с. 86].

Якщо подивитися на ситуацію в цілому, то вимальовується така картина: Україна, її система державного управління та громадянське суспільство рухається в Європейський Союз, проте сам ЄС теж постійно змінюється, запроваджуючи нові суспільні практики, нові управлінські інновації, нові моделі взаємодії держави та суспільства, іншими словами, ЄС рухається у майбутнє, змістовні характеристики якого не завжди цілком зрозумілі. Відповідно до цього, реалізація державної євроінтеграційної політики України ускладнюється, набуваючи у свідомості громадян певних рис невизначеності, щодо кінцевої мети того, що нині зветься набуттям повноправного членства в ЄС. Постійний розвиток зумовлює постійні цілеспрямовані перетворення, як в системі державного управління, так і в суспільстві, Проте соціальна динаміка суспільства може бути зовсім різною та мати не те спрямування, яке відповідає цілям розвитку держави.

Наведені приклади спротиву змінам з боку громадянського суспільства всередині ЄС, звичайно, не є поодиноким випадком, а демонструє загальні тенденції зіткнення усталених зразків соціальної практики та новітніх тенденцій, які впроваджуються державою, в процесі реалізації державної політики. Нові ідеї щодо життя та розвитку суспільства, функціонування соціальних інститутів та структур громадянського суспільства, які так чи інакше походять від міжнародних організацій, або інтеграційних утворень, або з досвіду інших країн мають певні проблеми їх впровадження. У більшості випадків, такі проблеми можуть бути двох груп, або спротив (чи не сприйняття) з боку суспільства, або об'єктивні труднощі імплементації, не пов'язані з традиціями, ментальністю та станом громадської думки певної країни. Проблеми реалізації державної євроінтеграційної політики України, на початкових етапах її реалізації, переважно відносилися до об'єктивних чинників, найголовнішим з яких є економічне відставання України від держав-членів ЄС у самому широкому розумінні, певні проблеми з функціонуванням політичних інституцій та адаптацією законодавства. За умови суспільного консенсусу та активного сприйняття цілей євроінтеграції України подолання проблем об'єктивного характеру є складною справою, але такою, що може бути виконана в процесі спільних зусиль держави та суспільства. Проте вже на даному етапі розвитку можна прогнозувати посилення суперечностей між характером та змістом європейських суспільних практик, які має перейняти Україна, та ментальністю й сталими уявленнями наших співвітчизників.

Майбутній вихід Великобританії з Європейського Союзу, бюджетні проблеми, кризові тенденції пов'язані з прийняттям мігрантів, політична нестабільність у ряді країн ЄС, порушує питання у свідомості багатьох наших співгромадян щодо доцільності продовження євроінтеграційного курсу. Зрозуміло те, що на ранніх етапах реалізації державної євроінтеграційної політики України, сама ідея євроінтеграції могла слугувати консолідації суспільства та сприяти проведенню важливих економічних та суспільно-політичних реформ в нашій державі. Консолідація суспільства навколо ідеї європейської інтеграції навіть називалася однією з головних функцій державної євроінтеграційної політики України [2, с. 7]. Але із останні тенденції розвитку ЄС значно зменшують консолідаційні можливості європейської ідеї для України. Скоріше навпаки, можна очікувати, що за умови розбіжностей між нашими традиціями та новими практиками, які пропонуються

державою в рамках євроінтеграції, спротив громадськості до перетворень буде посилюватися. Вихід з цього становища так чи інакше доведеться шукати, оскільки питання консолідації та солідарності суспільства надалі можуть загострюватися.

Крім того, на думку українських дослідників, наразі з урахуванням зовнішніх впливів відбувається зміна політичного вектору розвитку окремих сфер суспільних відносин. Піддаються перевірці ліберально-демократичні цінності та ідеї на Євразійському політичному просторі [5, с.9]

На переконання українських дослідників, в період серйозних криз або загроз державності особливого значення набуває солідаризм як стратегія мобілізації соціуму.

Його ефективність досягається за рахунок синергетичного ефекту, який виникає при усвідомленні різними соціальними групами спільності інтересів і здійснення ними погоджених дій. В основу такого підходу мають бути покладені цінності, які повсякденно проявляються в діях окремих людей, груп та організацій. У сучасному українському суспільстві саме демократичні цінності повинні об'єднати, солідаризувати його [4, с. 74].

Не можна не погодитися з такими висновками щодо ролі демократичних цінностей та їх потенціалу щодо об'єднання громадян навколо ідей демократичного та сталого розвитку. Проте на майбутнє зв'язок демократичних цінностей та бажаного майбутнього з європейською інтеграцією у свідомості наших співгромадян може істотно послабшати. Водночас, реалізація державної євроінтеграційної політики має продовжуватися, для чого необхідним є широка підтримка та активне прийняття з боку громадянського суспільства.

Той факт, що реалізація державної євро інтеграційної політики України відбувається в умовах інформаційного суспільства, привносить свої особливості, переваги та проблеми у цей процес. Причому переваги й проблеми і вкрай переплутаними між собою, що також є ознакою інформаційної епохи та культури постмодерну.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.**

Взаємодія держави та суспільства в умовах життя інформаційного суспільства має свої проблеми та переваги. Проблеми, з якими зустрічається система державного управління при реалізації державної політики, здебільшого стосуються протиріч між цілями держави, тими ідеями, які держава пропонує суспільству, з одного боку, та традиціями суспільства, усталеними зразками поведінки громадян – з іншого. Причому на сучасному етапі розвитку такі проблеми мають постійний характер, оскільки логіка життя XXI століття вимагає постійних змін та трансформацій в усіх сферах суспільного життя. Ці проблеми характерні не тільки для перехідних суспільств, але й для суспільств у провідних державах світу, зокрема у Європейському Союзі. Державна євроінтеграційна політика України передбачає проведення значних реформ та суспільних перетворень, які безперечно, оцінюються позитивно. Проте, як свідчить досвід самих європейських держав, навіть найбільш позитивні зміни можуть зустріти спротив суспільства навіть при декларативному сприйнятті змін та їх цілей.

На ранніх етапах реалізації державної євроінтеграційної політики України, мета набуття нашою державою повноправного членства в ЄС слугувала консолідації суспільства. Проте, тривалий процес реформування політичної, економічної, соціальної та інших сфер суспільного життя України, проблеми реалізації вказаних реформ, суперечливі тенденції розвитку самого ЄС, послаблюють консолідаційний потенціал державної євроінтеграційної політики.

Перспективними є подальші дослідження проблем державного управління євроінтеграційними процесами.

#### **Список літератури.**

1. Зубченко С.О. Гуманітарна політика як мультиплікатор соціального капіталу Української Держави. Аналітична записка / Зубченко С.О. // [Електронний ресурс] режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/900/>
2. Калина М. С. Особливості та напрями оптимізації державної євроінтеграційної політики України в умовах глобалізації [Текст] : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 / Калина Марина Сергіївна ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - К., 2014. - 20 с
3. Семенець-Орлова І.А. Проблемні аспекти державного управління освітніми змінами / І.А. Семенець-Орлова // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2015. – № 2, с. 85-92
4. Сурай І.Г. Демократичне врядування: цінності та компетентності / І.Г.Сурай // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.– 2015. – № 2, с. 71-76
5. Телешун С.О. Україна в системі глобальних викликів і загроз: управлінський вимір / С.О.Телешун // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2016. - № 2. – С. 5-12
6. Федорів Т.В. Особливості інформаційного забезпечення непопулярних державних рішень / Т.В.Федорів // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. – 2014. – Вип. 1. – С. 3-14
7. Hartmann-Tews, Ilse. Social stratification in sport and sport policy in the European Union / Ilse Hartmann-Tews // European Journal for Sport and Society. – 2006. - # 3(2)? p/ 109-124

#### **References.**

1. Zubchenko, S.O. (2012), "Humanitarian policy as an instrument of multiplicity of Ukrainian social capital. Analytical paper", available at: <http://www.niss.gov.ua/articles/900/> (Accessed 04 May 2017).
2. Kalyna, M. S. (2014), "Features and directions of optimization of the European integration policy of Ukraine in the context of globalization", Ph.D. Thesis, Public Administration, The National Academy of Public Administration, the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
3. Semenets-Orlova, I. A. (2015), "Problem aspects of public administration of educational change", Bulletin of the NAPA

under the President of Ukraine, vol. 2, pp. 85-92.

4. Suray, I. G. (2015), "Democratic governance: values and competence / I. G. Suray", Bulletin of the NAPA under the President of Ukraine, vol. 2, pp. 71-76.

5. Teleshun, S.O. (2016), "Ukraine in global challenges and threats: management dimension", Bulletin of the NAPA under the President of Ukraine, vol. 2, pp. 5-12.

6. Fedoriv, T.V. (2014), "Particularities of communication support of the unpopular government decisions", Journal of research papers of the NAPA under the President of Ukraine, vol. 1, pp. 3-14.

7. Hartmann-Tews, I. (2006), "Social stratification in sport and sport policy in the European Union", European Journal for Sport and Society, vol 3(2), pp.109-124.

*Стаття надійшла до редакції 06.05.2017 р.*



ТОВ "ДКС Центр"

Вропу