ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
_____
І.А.Семенець-Орлова
«____»_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: СУТНІСТЬ, ПРОБЛЕМИ Й ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»

Виконав: студент групи
Е-9-24-М1ПУА(1.6д)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Шайдулін Максим Валерійович
Керівник: к.держ.упр. Телендій А.А.

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Шайдулін Максим Валерійович. «Державне управління у сфері національної безпеки України: сутність, проблеми й пріоритети розвитку в умовах воєнного стану».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» - Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2026

У кваліфікаційній роботі визначено теоретичні засади дослідження державного управління у сфері національної безпеки України. Досліджено інституційно-організаційний механізм державного управління у сфері національної безпеки України. Розкрито напрями удосконалення державного управління у сфері національної безпеки України.

Ключові слова: державне управління, національна безпека, воєнний стан, інституційно-організаційний механізм, суб’єкти національної безпеки.

SUMMARY

Shaidulin Maksym. "Public Administration in the Sphere of National Security of Ukraine: Essence, Problems, and Development Priorities under Martial Law".

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2026

The thesis defines the theoretical foundations for studying public administration in the sphere of national security of Ukraine. The institutional and organizational mechanism of public administration in the sphere of national security of Ukraine is investigated. Furthermore, the study explores directions for improving public administration in the sphere of national security of Ukraine.

Keywords: public administration, national security, martial law, institutional and organizational mechanism, subjects of national security.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ 7
1.1. Сутність, зміст і принципи державного управління у сфері національної безпеки 7
1.2. Теоретико-методологічні підходи до формування та реалізації державного управління у сфері національної безпеки України 17
Висновки до розділу 1 26
РОЗДІЛ 2. ІНСТИТУЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ 27
2.1. Система суб'єктів державного управління у сфері національної безпеки: адміністративно-правовий статус та компетенція 27
2.2. Організаційно-управлінський механізм забезпечення національної безпеки України як об'єкт державного впливу 33
Висновки до розділу 2 44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ 46
3.1. Проблеми функціонування системи державного управління у сфері національної безпеки в умовах воєнного стану 46
3.2. Пріоритетні напрями вдосконалення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування у забезпеченні національної безпеки України 54
Висновки до розділу 3 62
ВИСНОВКИ 64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 67

ВСТУП

Актуальнітсь теми дослідження. Державне управління у сфері національної безпеки є базовою передумовою стійкого функціонування держави, її здатності своєчасно й результативно відповідати на виклики сучасності та забезпечувати захист життєво важливих інтересів суспільства. За умов глобальних трансформацій і нарощування воєнних, політичних та соціально-економічних загроз національна безпека України набуває багатовимірного характеру, охоплюючи не лише воєнний компонент, а й політичний, економічний, інформаційний, гуманітарний та екологічний виміри. Її стан визначається узгодженими діями всіх гілок влади, силових структур, органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства, спрямованими на формування безпечного середовища та умов розвитку.

Формування дієвої системи державного управління національною безпекою потребує застосування сучасних управлінських інструментів, удосконалення нормативно-правового забезпечення та посилення міжвідомчої взаємодії. Водночас важливо забезпечити збалансування централізованого стратегічного керівництва і децентралізованих управлінських рішень, що підвищує гнучкість і адаптивність безпекової системи до швидких змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Окремого значення набуває інтеграція національних безпекових політик у європейський і глобальний простір, що розширює можливості міжнародної координації та сприяє зміцненню обороноздатності держави.

Питання державного управління у сфері національної безпеки висвітлені у працях В. Антонова, Д. Беззубова, Р. Валіхновського, В. Галунька, О. Даніляна, Ю. Жежеруна, А. Кланца, О. Лазор, Р. Миронюка, Г. Новицького, М. Орла, Ю. Павлютіна, А. Семенченка, Е. Тітка, К. Утенкової, Л. Чупрія, О. Шевчука та інших, у яких розкрито теоретико-методологічні засади національної безпеки, принципи публічного адміністрування в цій сфері, а також специфіку

взаємодії державних інститутів і громадянського суспільства в процесі її забезпечення.

Разом із тим, попри суттєвий науковий доробок і наявні практичні результати, низка аспектів і надалі потребує уточнення та розвитку. Зокрема, актуальними залишаються питання удосконалення координації органів влади, модернізації стратегічного планування, посилення інформаційної та кібербезпеки, а також формування стійкої моделі публічного управління у воєнний і післявоєнний періоди. Саме ці напрями окреслюють сучасну проблематику та визначають ключові особливості державного управління системою національної безпеки України.

Об'єктом дослідження є процес державного управління у сфері національної безпеки України в умовах сучасних викликів та трансформацій.

Предмет дослідження – державне управління у сфері національної безпеки україни: сутність, проблеми й пріоритети розвитку в умовах воєнного стану.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування особливостей державного управління у сфері національної безпеки України та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності органів влади у даній сфері.

Відповідно до мети визначено завдання дослідження:

- визначити сутність, зміст і принципи державного управління у сфері національної безпеки;
- розглянути систему суб'єктів державного управління у сфері національної безпеки, їх адміністративно-правовий статус та компетенцію;
- дослідити організаційно-управлінський механізм забезпечення національної безпеки України як об'єкт державного впливу;
- здійснити аналіз проблем функціонування системи державного управління у сфері національної безпеки в умовах воєнного стану;

– запропонувати пріоритетні напрями вдосконалення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування у забезпеченні національної безпеки України.

Методологія дослідження базувалася на системному, структурно-функціональному та інституційному підходах, що забезпечили комплексний аналіз державного управління у сфері національної безпеки. Використано загальнонаукові методи – аналіз, синтез, узагальнення, індукцію й дедукцію, а також спеціальні методи, зокрема порівняльно-правовий, історико-логічний, нормативно-правовий і контент-аналіз, які дозволили дослідити особливості функціонування системи національної безпеки та визначити напрями її вдосконалення.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти під час викладання таких дисциплін, як “Публічне управління та адміністрування”, “Державне управління у сфері національної безпеки”, “Політика національної безпеки України” та “Адміністративне право”. Матеріали роботи можуть бути використані під час підготовки студентів, проведення науково-практичних конференцій, семінарів і круглих столів з питань удосконалення системи державного управління у сфері безпеки.

Структура дослідження включає вступ, три основні розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки, а бібліографічний список містить 57 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

1.1. Сутність, зміст і принципи державного управління у сфері національної безпеки

Питання національної безпеки України сьогодні має виняткову вагу, адже від результативності її забезпечення безпосередньо залежить збереження суверенітету, територіальної цілісності та загальна стабільність держави. У глобалізованому середовищі, де геополітичні протистояння, “інформаційні війни” (протиборство за вплив через інформаційні потоки) та економічна нестійкість дедалі частіше набувають характеру сталої реальності, державне управління у сфері національної безпеки наповнюється новими смислами та вимогами. Україна, будучи залученою до складних міжнародних процесів і водночас протидіючи багаторівневим загрозам, змушена поєднувати адаптацію безпекової політики до глобальних тенденцій із формуванням власної стратегічної автономії. Це, зокрема, передбачає вибудову спроможної системи управління ризиками, загрозами та ресурсами, яка забезпечує не ситуативну реакцію, а керованість і передбачуваність управлінських рішень у безпековій сфері [21].

Сучасні глобалізаційні процеси, з одного боку, посилюють взаємозалежність держав, а з іншого – загострюють конкуренцію за політичний вплив, критичні ресурси та контроль над інформаційними потоками. Провідні геополітичні центри тяжіють до домінування, формуючи нові економічні блоки й політичні союзи для закріплення своїх позицій на міжнародній арені. Для України, яка перебуває в умовах тривалого зовнішнього тиску та воєнної агресії, така конфігурація вимагає переосмислення ролі державного управління в системі національної безпеки, уточнення принципів, методів і цілей, а також переорієнтації управлінської логіки з реагування на попередження. У цьому

сенсі особливо актуальною постає побудова моделі, що базується на прогнозуванні, превенції, ранньому виявленні загроз і мінімізації наслідків, а не лише на ліквідації вже реалізованих ризиків [22].

У науковій літературі державне управління системою національної безпеки розглядається як складна й багатоаспектна діяльність, яка охоплює політичну, економічну, соціальну, інформаційну та військову сфери і водночас об'єднує їх у цілісний контур прийняття рішень. У працях В. Авер'янова, О. Бандурки, Ю. Битяка, В. Богдановича, К. Ващенка та А. Семенченка підкреслюється, що ефективність функціонування такої системи можлива за умов чіткого розмежування повноважень між суб'єктами управління, належного нормативно-правового забезпечення та використання сучасних інструментів стратегічного планування. Саме ця сукупність передумов забезпечує узгодженість дій і зменшує ризики дублювання функцій або управлінських "розривів" між рівнями влади [1; 24]. У такому контексті державне управління постає не як вузький адміністративний механізм впливу, а як інституційно оформлена система формування та реалізації безпекової політики, яка інтегрує інтереси суспільства й держави та визначає пріоритети розвитку.

У свою чергу В. Горбулін, А. Качинський, Ю. Каплан, С. Ковалівська трактують управління у сфері національної безпеки як специфічну форму державної діяльності, що вирізняється цілеспрямованістю, комплексністю та багаторівневістю [25, с. 315]. Його призначенням є підтримання стабільного функціонування суспільства через прогнозування, виявлення, запобігання та нейтралізацію загроз національним інтересам. За цієї логіки держава виконує роль ключового координатора: вона узгоджує політичні, економічні, воєнні та інформаційні ресурси, формує правила взаємодії суб'єктів сектору безпеки й оборони, забезпечує керованість процедур реагування та зводить різнорідні інструменти в єдину управлінську систему, спроможну діяти як у звичних, так і в кризових умовах.

Аналіз актуальних наукових праць у галузі державного управління національною безпекою дає підстави стверджувати, що цей напрям залишається одним із найменш системно опрацьованих у вітчизняній адміністративно-правовій доктрині. Зокрема, К. Бондаренко зосереджується на організаційно-правових аспектах управління у сфері національної безпеки [4], А. Мосейко акцентує на адміністративних інструментах публічного адміністрування [28], тоді як А. Михненко аналізує нормативні основи функціонування безпекових структур [29]. Ю. Павлютін визначає національну безпеку як об’єкт системного державного управління й підкреслює важливість взаємодії владних інституцій і суспільства як умови підвищення дієвості безпекової політики [33]. Водночас, попри суттєві напрацювання, подальшого теоретичного й прикладного осмислення потребує інтеграція адміністративних, воєнних і соціально-політичних механізмів у єдину систему стратегічного управління безпекою, де “стратегія – інституції – ресурси – процедури” узгоджуються в один відтворюваний контур.

Конституційні засади забезпечення національної безпеки визначають її як безумовний пріоритет державної політики. Відповідно до статті 17 Основного Закону [31], захист суверенітету, територіальної цілісності, економічної та інформаційної безпеки є справою всього українського народу. Така конституційна формула підкреслює демократичну природу безпекової політики та встановлює принцип взаємної відповідальності держави й громадянського суспільства за її результати. У цьому вимірі національна безпека охоплює не лише воєнну складову, а й систему цінностей, інституцій та механізмів, покликаних забезпечувати стійкість конституційного ладу, реальність прав і свобод, а також здатність держави протидіяти зовнішнім загрозам і внутрішнім дестабілізаційним чинникам.

Парадигма державного управління у сфері національної безпеки включає аналіз її сутності, структури та змісту і дає змогу розглядати безпеку як динамічну модель взаємодії суб’єктів управління. Вона поєднує теоретико-

методологічні та практично-організаційні компоненти, завдяки чому формується підґрунтя для державної політики безпеки, її стратегічних документів, управлінських процедур та інструментів координації.

Єдиного універсального визначення поняття “державне управління у сфері національної безпеки” у науці не сформовано. Частина авторів розуміє його як діяльність уповноважених суб’єктів, правово регламентовану та спрямовану на захист прав людини, суспільства й держави, а також на збереження суверенітету і територіальної цілісності [32, с.141]. Інші пропонують ширше тлумачення – як комплексну діяльність держави із запобігання, локалізації та усунення загроз, що охоплює весь спектр безпекових процесів від планування до кризового реагування. А. Мосейко наголошує, що управління безпекою включає різні стани – від прогнозування ризиків до протидії небезпекам і подолання наслідків криз, тобто має безперервний характер і змінюється відповідно до рівня загрози [33, с.102].

Окремі дослідники зводять державне управління до організаційно-процедурного виконання рішень [34, с.5], що відображає більш технократичний підхід, однак сучасна управлінська практика потребує також аналітичної, прогностичної та координаційної складових. Специфіка управління у сфері безпеки полягає у всеохопності, оскільки безпекова політика впливає на політичну, економічну, соціальну та інформаційну сфери. У науковому дискурсі часто виокремлюють два підходи: широкий, властивий централізованим системам, де майже всі напрями діяльності держави трактуються як елементи безпекової політики [55, с.10], і вузький, який концентрується на функціях, спрямованих безпосередньо на захист національних інтересів і нейтралізацію загроз [6, с. 5-6].

За умов стабільного функціонування суспільства більш доцільним часто вважають “вузький” підхід, адже він фокусує увагу на тих управлінських функціях, що прямо спрямовані на створення оптимальних умов реалізації національних інтересів. Ефективність рішень у такій рамці доцільно оцінювати

через системний аналіз стану суспільства, держави та зовнішнього середовища: важливими виступають якість перехідних процесів, адаптивність до змін, здатність до саморегуляції, керованість та адекватність реакцій на зовнішні впливи. Порушення балансу між цими параметрами може знижувати стійкість системи, послаблювати контроль над ключовими процесами або призводити до деградації структур, що забезпечують її цілісність [14, с. 61].

Широке тлумачення державного управління у сфері національної безпеки запропоноване авторами навчального посібника “Адміністративне право України. Повний курс” – В. Галунько, П. Діхтієвським та О. Кузьменком. Вони визначають його як комплекс узгоджених заходів, що здійснюються суб’єктами публічної влади з метою гарантування або відновлення порушених прав і свобод людини, захисту громадянського суспільства та держави, а також забезпечення територіальної цілісності, суверенітету й публічного порядку від реальних або потенційних загроз [52]. Такий підхід дозволяє трактувати державне управління не лише як адміністративну діяльність, а як багаторівневу систему, що поєднує політичний, правовий, економічний і соціальний виміри реалізації державної політики у сфері безпеки та забезпечує узгодженість рішень на різних рівнях влади.

Під час формування поняття “державне управління у сфері національної безпеки” важливо враховувати особливості самої безпекової сфери, оскільки саме вони визначають зміст управлінських процесів та пріоритети політики. До характерних рис, що віддзеркалюють її специфіку, належать такі: національна безпека відображає стан захищеності національної ідентичності в межах суверенітету та територіальної цілісності держави, стабільності демократичного конституційного ладу й відповідності дій держави національним інтересам; структура національної безпеки є багатокомпонентною та включає державну, воєнну, громадську, інформаційну, екологічну, кібер- та зовнішньополітичну складові, які є взаємопов’язаними і в сукупності утворюють єдиний комплекс заходів для гарантування стабільності; нормативна основа безпекової політики

України закріплена у Законі України “Про національну безпеку”, де безпекова сфера розглядається у тісному взаємозв’язку зі сферою оборони, що підкреслює інтегрованість управлінських рішень у цих напрямах [39].

Водночас державне управління у сфері національної безпеки не зводиться лише до реалізації окремих управлінських функцій. Воно виконує також координаційно-регулятивну роль, спрямовану на узгодження діяльності органів влади, інститутів громадянського суспільства та громадян у межах єдиної безпекової політики. Як підкреслює С. Ківалов, управління у сфері національної безпеки спрямоване на гармонізацію суспільних відносин, що виникають під час забезпечення захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного ладу та реалізації національних інтересів. Здійснення цієї діяльності передбачає застосування визначених методів, форм і засобів, що відповідають секторальним характеристикам державної політики [40, с. 9].

Узагальнення різних підходів дозволяє стверджувати, що державне управління у сфері національної безпеки є невід’ємною складовою загальної системи державного управління, оскільки безпекова політика пронизує всі сфери життєдіяльності суспільства. Головна мета управлінського впливу полягає в підтриманні належного рівня захищеності національних інтересів – політичних, економічних, соціальних, інформаційних і військових. Відповідно суб’єкти системи управління у цій сфері реалізують діяльність у напрямах: підтримання конституційних прав і свобод громадян; гарантування стійкості соціальних, територіальних і етнічних спільнот; охорона природних ресурсів і довкілля як елементів екологічної безпеки; забезпечення інформаційного суверенітету держави та захист критичної інфраструктури.

Управлінський процес у безпековій сфері має динамічний і безперервний характер: він включає не лише ухвалення та виконання рішень, а й постійний моніторинг ситуації, аналіз ризиків, прогнозування можливих загроз, розроблення превентивних заходів і сценаріїв реагування. Такий підхід забезпечує гнучкість і адаптивність системи державного управління та створює

умови для стійкого розвитку суспільства і держави в ситуаціях невизначеності [41].

На сучасному етапі в науковому дискурсі співіснують кілька підходів до тлумачення сутності державного управління у сфері національної безпеки. Одні дослідники розуміють його у вузькому значенні – як адміністративно-процедурну діяльність державних органів, спрямовану на виконання конкретних завдань, інші – як широку систему процесів, що охоплює прогнозування ризиків, ухвалення рішень, контроль та забезпечення стабільності за умов внутрішніх і зовнішніх викликів [57]. Узагальнення підходів дозволяє визначити державне управління у сфері національної безпеки як складову публічного управління, що забезпечує захист національних інтересів, прав і свобод громадян, а також стійкість суспільства перед загрозами. Його сутність полягає у поєднанні стратегічного прогнозування, правового регулювання, організаційного управління та інформаційно-аналітичного супроводу [39]. У практичному вимірі це інтегрована система процесів, структур і дій, спрямованих на гарантування безпеки держави у політичному, воєнному, економічному, соціальному, екологічному та інформаційному вимірах, що передбачає діяльність органів влади, військових формувань, розвідувальних і правоохоронних органів, які виявляють, попереджають і нейтралізують загрози через розроблення та реалізацію стратегій і програм [40].

У вузькому розумінні державне управління у сфері безпеки – це діяльність державних структур, спрямована на забезпечення суверенітету, стабільності та обороноздатності, що включає стратегічне планування й міжвідомчу координацію [41]. У широкому – воно передбачає взаємодію влади з громадянським суспільством, приватним сектором і міжнародними партнерами на засадах відкритості, партнерства та співвідповідальності, забезпечуючи інтеграцію соціальних, економічних і політичних ресурсів для досягнення цілей національної безпеки [56]. Відповідно ключовими складниками державного управління у сфері національної безпеки виступають: стратегічне планування,

що забезпечує узгодженість дій державних і недержавних суб’єктів; координація діяльності інституцій, відповідальних за реагування на загрози та кризові ситуації; моніторинг і аналіз ризиків для своєчасного виявлення небезпек і формування превентивних рішень; інформаційна політика для протидії дезінформації, кіберзагрозам і маніпуляціям; міжнародна співпраця, яка підтримує обмін досвідом, інтеграцію до глобальної архітектури безпеки та зміцнення оборонних спроможностей держави [45].

Отже, державне управління у сфері національної безпеки є багаторівневою системою, у якій поєднуються стратегічне бачення, організаційна взаємодія, правове регулювання та практична реалізація рішень. Його результативність визначається здатністю держави інтегрувати інтереси різних суспільних груп і забезпечувати одночасно стабільність, розвиток та захищеність людини, суспільства й держави. У цьому сенсі управління функціонує як цілісний механізм узгодження дій політичних, економічних, військових, інформаційних та соціальних інститутів для досягнення стратегічних цілей держави, охоплюючи ухвалення рішень, планування, координацію, моніторинг і контроль ефективності безпекових заходів [37]. Його всеосяжність проявляється і в тому, що до реалізації безпекової політики залучені всі гілки влади – законодавча, виконавча та судова, а їх взаємодія з парламентом, урядом, силовими структурами та громадянським суспільством створює узгоджений контур правових і політичних рішень, що робить систему управління координаційним ядром державної політики [38]. Важливим є й те, що управлінські інституції не лише виконують, а й формують публічну політику – розробляють концепції, стратегії та програми, визначають пріоритети й контролюють реалізацію, закладаючи довготривалі орієнтири стабільності [55]. Відмінність державного управління від приватного полягає у його публічній спрямованості: воно зорієнтоване не на прибуток, а на захист суспільних цінностей, прав громадян і державного суверенітету через правові, організаційні та координаційні інструменти.

Сучасна безпекова система також передбачає активну взаємодію держави з бізнесом, медіа, волонтерськими й науковими організаціями. Такі партнерства розширюють ресурсну базу, підвищують прозорість і підзвітність, а також посилюють гнучкість управління у відповідь на нові виклики [54]. У підсумку державне управління у сфері національної безпеки вирізняється багаторівневістю, інтегрованістю та системною взаємодією суб'єктів політичного й соціального життя, що забезпечує узгодженість дій, сталий розвиток та зміцнення безпеки держави.

Державне управління у сфері національної безпеки має спиратися на принципи публічного управління, міжнародного права та демократичних стандартів, які забезпечують легітимність, прозорість і відповідність суспільним очікуванням. Політика безпеки, що ґрунтується на верховенстві права, відкритості та підзвітності, підсилює довіру громадян і сприяє консолідації суспільства [53]. Базою діяльності органів влади у сфері безпеки виступає дотримання законності, прозорості та справедливості, а управлінські рішення мають узгоджуватися з Конституцією та міжнародними зобов'язаннями, забезпечуючи захист прав людини навіть за надзвичайних обставин. Міжнародні стандарти вимагають демократичного контролю, гендерної рівності, відкритості інформації та міжнародної кооперації, що підвищує підзвітність безпекових інституцій парламенту та суспільству [27]. У цьому контексті важливим є забезпечення гендерної рівності, відкритості даних та участі громадян у контролі за безпековими процесами, що формує довіру до влади й підвищує ефективність політики. Не менш значущим є розподіл компетенцій між секторами безпеки – воєнним, економічним, інформаційним, екологічним – який зменшує дублювання функцій і підсилює координацію.

Національна безпекова політика має поєднувати глобальні підходи з національними пріоритетами, враховуючи історичні та соціальні особливості країни. Це досягається через узгоджену взаємодію державних структур та послідовність управлінських рішень. Інноваційний розвиток державного

управління пов’язаний із упровадженням технологій для своєчасного виявлення й нейтралізації загроз, насамперед у сферах кібербезпеки, енергетики та захисту критичної інфраструктури. Співпраця держави, громадськості та бізнесу підвищує результативність реалізації політики і водночас посилює легітимність дій влади [43]. Захист прав і свобод громадян залишається ключовою засадою безпекової політики: держава має утримувати баланс між потребою захисту суспільства та недопущенням надмірних обмежень, координуючи зусилля у питаннях міграції, протидії тероризму й охорони критичної інфраструктури із залученням міжнародної співпраці.

За умов нових викликів – від гібридних загроз до масштабних інформаційних маніпуляцій – державне управління у безпековій сфері має бути гнучким, адаптивним і здатним до швидкого ухвалення рішень. Його ефективність забезпечується постійним аналізом ситуації, упровадженням інновацій та відкритою комунікацією з громадськістю, що зміцнює довіру до влади [46]. Система державного управління у сфері національної безпеки фактично базується на поєднанні правових, етичних, технологічних і соціальних чинників, дотримання яких підтримує демократичні інститути та забезпечує стабільність розвитку держави. Її фундаментом виступають принципи верховенства права, належного врядування, відкритості, демократичного контролю та рівності, які гарантують прозорість і легітимність діяльності безпекових інституцій [51].

Інтеграція міжнародних стандартів належного публічного управління є необхідною умовою ефективності безпекової системи, оскільки вона допомагає узгоджувати державні, суспільні та індивідуальні інтереси й формувати демократичну модель врядування, у якій захист держави поєднується із збереженням прав громадян. Ключовими засадами виступають верховенство права та професійна етика державних службовців, що забезпечують законність, прозорість і підзвітність рішень; важливими є також гендерна рівність та відкритість інформації, які підсилюють інклюзивність, партнерство між

державою та громадянами й зростання довіри до безпекової політики. Окремого значення набуває демократичний контроль над інституціями сектору безпеки – їх підзвітність парламенту, уряду та суспільству знижує ризики зловживань і забезпечує відповідальність перед громадянами. Стратегічні документи держави визначають пріоритети у сфері обороноздатності, інформаційної стійкості та суспільної резильєнтності (психологічної й інституційної здатності витримувати потрясіння). Ефективність національної системи безпеки посилюється її інтегрованістю у міжнародну безпекову архітектуру через співпрацю, обмін досвідом і спільні ініціативи. Реалізація цих принципів у сукупності формує збалансовану систему управління, здатну протидіяти сучасним загрозам і забезпечувати стійкий розвиток держави.

У контексті нинішніх викликів, коли Україна перебуває в умовах воєнної агресії, внутрішніх трансформацій і гібридних загроз, національна безпека набуває виразного стратегічного виміру. Забезпечення обороноздатності, економічної стійкості, інформаційного суверенітету та дієвого захисту прав громадян потребує реформування чинної системи управління, її адаптації до стандартів НАТО та ЄС, а також модернізації Воєнної доктрини України. З огляду на складність сучасних процесів, особливого значення набуває дослідження адміністративно-правових аспектів національної безпеки як об’єкта державного управління. Саме адміністративне право визначає повноваження, межі відповідальності та форми взаємодії між суб’єктами безпекового сектору, що дозволяє підвищити узгодженість управлінських дій, результативність контролю та прозорість механізмів реалізації державної політики у сфері національної безпеки attracts досягнення її стійкості й практичної дієздатності.

1.2. Теоретико-методологічні підходи до формування та реалізації державного управління у сфері національної безпеки України

Теоретико-методологічні засади державного управління у сфері національної безпеки доцільно розглядати як результат поєднання концептуальних положень науки публічного адміністрування та практичних механізмів функціонування державного апарату, які забезпечують прийняття, реалізацію і контроль управлінських рішень. Відповідно до положень Програми розвитку публічного адміністрування ООН [48], державне управління описується у двох взаємопов'язаних площинах: по-перше, як організаційно-інституційна система, що включає політику, правила, процедури, структури, управлінські регламенти та кадровий потенціал виконавчої влади; по-друге, як процес практичного виконання державних рішень, спрямованих на реалізацію законів, регулювання суспільних відносин і надання публічних послуг. Така двовимірність дозволяє інтерпретувати управління у безпековій сфері не як ізольований адміністративний сегмент, а як складову ширшого контуру публічної влади, що підтримує стабільність, керованість і розвиток держави, поєднуючи стратегічні функції з процедурною спроможністю реалізації рішень [48].

У структурі соціального управління державне управління у сфері національної безпеки постає як його окремий різновид, де об'єктом виступає суспільство та його ключові підсистеми, а суб'єктом – публічна влада, яка спрямовує зусилля на збереження стійкості державних інститутів і соціальних структур, а також на підтримання порядку й передбачуваності суспільних процесів [22, с. 45]. У цьому контексті важливо підкреслити, що безпека є не лише "силовим" виміром державної політики, а системним режимом функціонування суспільства, який підтримується управлінськими рішеннями, правовим регулюванням і інституційною взаємодією. Позиція К. Бондаренка, згідно з якою об'єктом публічного адміністрування є цілісна соціальна система, що охоплює організоване суспільство, його внутрішні взаємовідносини, правові стани та механізми регулювання, додатково підсилює таке розуміння [50, с. 2]. Перенесення цієї логіки на державне управління у сфері національної безпеки

дає змогу осмислити взаємодію суспільних, державних і правових чинників як єдиний організм, здатний до самозбереження, адаптації та відновлення, що особливо важливо за умов багаторівневих внутрішніх і зовнішніх викликів [22, с. 45; 50, с. 2].

Методологія дослідження державного управління у сфері безпеки спирається на низку базових закономірностей, серед яких визначальними виступають цілісність, ієрархічність, упорядкованість, комунікативність, історичність і стабільність. Зміст цих характеристик полягає у тому, що система управління зберігає внутрішню структурну єдність і водночас організує взаємозв'язки між елементами через ієрархію повноважень, процедури взаємодії та канали комунікації. Історичність і стабільність забезпечують спадкоємність управлінських практик і нормативних рамок, тоді як комунікативність визначає здатність системи "зчитувати" сигнали середовища, перетворювати їх на управлінські рішення та забезпечувати координацію між суб'єктами. Саме така організаційна збалансованість створює передумови ефективності державного управління у сфері національної безпеки, оскільки дозволяє одночасно адаптуватися до змін і не втрачати керованості, процедурної визначеності та узгодженості дій.

Правові засади функціонування системи управління національною безпекою визначаються Законом України "Про національну безпеку України", який формує правову основу державної політики у галузі національної безпеки та оборони і закріплює нормативний "каркас" її реалізації. Відповідно до цього підходу державна політика у зазначеній сфері ґрунтується на Конституції, міжнародних договорах, законах та інших нормативно-правових актах, що задають правила, компетенції, межі відповідальності та легітимні інструменти управлінського впливу [39]. Паралельно Концепція розвитку сектору безпеки і оборони України акцентує на пріоритетній ролі громадянського суспільства у забезпеченні національної безпеки, зокрема через розвиток правових і організаційних механізмів участі громадських об'єднань, інститутів

громадського контролю та залучення населення до підвищення обороноздатності держави [39]. Таким чином, правове регулювання у цій сфері виконує не лише охоронну, а й інтегрувальну функцію: воно формує спільний простір узгодження дій держави та суспільства у межах єдиної безпекової політики [39].

Суттєвим елементом сучасної архітектури управління безпекою є Стратегія національної безпеки України 2020 року, у якій людину, її життя, честь, гідність, недоторканність і безпеку визначено як найвищу соціальну цінність [51]. Така постановка підкреслює гуманістичну спрямованість державної політики: безпека трактується не лише як охорона державного суверенітету чи інституційної стабільності, а як створення безпечного середовища для кожного громадянина. Це, своєю чергою, означає, що державне управління у сфері національної безпеки має формувати управлінські пріоритети так, щоб поєднувати захист держави з практичним забезпеченням безпеки людини, соціальної стійкості та захисту прав і свобод у межах правового режиму та демократичних принципів [51].

Нормативне поле України також розмежовує поняття “сектор національної безпеки” і “сектор безпеки і оборони”, при цьому останній розуміється як система органів державної влади, Збройних Сил України, правоохоронних і розвідувальних структур, сил цивільного захисту, які у взаємодії з оборонно-промисловим комплексом забезпечують захист національних інтересів держави; водночас до сектору належать і громадяни та об’єднання, що добровільно долучаються до безпекової діяльності. Така конструкція свідчить про еволюцію розуміння безпеки – від виключно державного пріоритету до моделі суспільно-державного партнерства, де відповідальність за безпекові результати розподіляється між інституціями публічної влади та активними суб’єктами громадянського суспільства, а управлінські рішення мають враховувати як державні, так і суспільні потреби [39].

У науковому дискурсі “сектор національної безпеки” описують як багатокомпонентну систему органів державної влади, місцевого самоврядування та громадськості, які реалізують державну політику із забезпечення безпеки країни [52, с. 43]. Уточнюючи структуру цієї системи, О. Длугопольський пропонує розглядати безпекову діяльність через поєднання горизонтального і вертикального вимірів: горизонтальний охоплює політичну, економічну, інформаційну, науково-технічну та соціальну сфери, тоді як вертикальний відображає ієрархічну організацію органів управління від центрального до місцевого рівня [3, с. 196]. У практичному сенсі такий підхід дозволяє відокремлювати зовнішнє адміністрування, зорієнтоване на протидію зовнішнім загрозам, і внутрішнє адміністрування, пов’язане з підтриманням стабільності, правопорядку та керованості процесів усередині країни, але водночас розглядати їх як частини єдиної системи національної безпеки [3, с. 196; 52, с. 43].

З огляду на зазначене сектор національної безпеки України доцільно інтерпретувати як інтегровану систему державних, муніципальних і громадських інституцій, діяльність яких спрямована на реалізацію політики захисту державних і суспільних інтересів, підтримання стабільного функціонування політичних, економічних і соціальних структур та гарантування безпеки громадян. Він має поліцентричний характер, оскільки охоплює політичну, воєнну, інформаційну, економічну, екологічну та науково-технічну складові, що взаємодіють між собою, формуючи єдиний безпековий контур. Основна мета функціонування цього сектору полягає у забезпеченні стійкості держави, запобіганні ризикам і загрозам, зміцненні інституційної спроможності та гарантуванні безпеки особистості, суспільства і держави загалом [52, с. 43].

Розкриття теоретико-методологічних підходів до формування та реалізації державного управління у сфері національної безпеки України логічно пов’язане з осмисленням категорій публічного інтересу, національних інтересів і сутності безпеки як соціально-політичного феномену. Публічний інтерес у межах державного управління може бути визначений як сукупність суспільно значущих

потреб, які визнаються державою та реалізуються через управлінські інститути з метою забезпечення прав, свобод і добробуту громадян. У безпековому секторі публічний інтерес набуває стратегічного змісту, оскільки відображає цілі, пов’язані зі збереженням державності, підтриманням соціальної стабільності та формуванням безпечного середовища життєдіяльності [18]. Відтак реалізація публічного інтересу у цій сфері перетворюється на завдання довгострокового характеру, що потребує інституційної узгодженості, правової визначеності та стійких управлінських процедур [18].

Закон України “Про національну безпеку України” визначає національні інтереси як систему пріоритетів, спрямованих на збереження суверенітету, територіальної цілісності, демократичного ладу, розвиток громадянського суспільства, економічну стійкість, інтеграцію у європейський і євроатлантичний простір. Відповідно до Стратегії національної безпеки України ключовими пріоритетами державної політики є зміцнення незалежності, відновлення територіальної цілісності, забезпечення суспільного розвитку, захист прав і свобод людини та розширення міжнародного партнерства [38]. У такій рамці реалізація публічних інтересів у секторі безпеки передбачає створення комплексної системи захисту, орієнтованої на досягнення зазначених пріоритетів, де національні інтереси виступають критерієм для визначення цілей, інструментів і ресурсів управління [38].

Науковий дискурс дає підстави розуміти національні інтереси у сфері безпеки як сукупність стратегічних цілей і завдань держави, що визначають напрями внутрішньої та зовнішньої політики та одночасно виступають орієнтиром для управлінських рішень, забезпечуючи баланс між безпекою особи, суспільства і держави. Такий підхід логічно веде до висновку, що державне управління у сфері національної безпеки має бути не лише реактивним, тобто спрямованим на подолання вже наявних загроз, а й проактивним – зорієнтованим на запобігання ризикам, раннє виявлення небезпек і формування стійкої системи самозахисту за умов глобальної нестабільності [54]. Саме

проактивність у поєднанні з нормативною визначеністю та міжвідомчою координацією дозволяє перетворювати безпекову політику на відтворювану управлінську практику, а не на сукупність ситуативних рішень [54].

Водночас у реалізації державного управління важливо враховувати, хто саме виступає носіями публічних інтересів, оскільки ці носії репрезентують різні рівні соціального життя та різні форми участі у безпекових процесах. Л. Золотухіна зазначає, що носіями внутрішніх інтересів є Український народ, територіальні громади, громадські об’єднання, держава, українська нація та окремі громадяни, тоді як носіями зовнішніх інтересів виступають ті ж суб’єкти у взаємодії з міжнародними організаціями, іноземними державами й громадянами [54, с. 246]. Така позиція підкреслює багатовекторність системи національної безпеки і пояснює, чому управлінські рішення у цій сфері мають враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, а також потребують механізмів узгодження інтересів на різних рівнях – від громади до міжнародного партнерства [54, с. 246].

У науковій традиції формування поняття “національна безпека” має історичний вимір: термін почав активно використовуватися у Сполучених Штатах на початку двадцятого століття, коли Т. Рузвельт у 1904 році вжив його у виступі перед Конгресом, обґрунтовуючи необхідність контролю над Панамським каналом для забезпечення безпеки держави [55, с. 17]. Надалі концепція національної безпеки набула значення теоретичної основи зовнішньої політики та політичної науки і була поширена в інших країнах, поступово розширюючи предмет безпеки від воєнної сфери до ширшого комплексу політичних, економічних та гуманітарних вимірів [55, с. 17]. Американська школа безпекових досліджень, яка ґрунтується на теорії національних інтересів, розглядає безпеку як складову державної стратегії; її представники У. Ліппман, Г. Кіссінджер, Г. Моргентау, Г. Кан визначали національну безпеку як систему гарантій існування держави, спрямовану на збереження життєво важливих інтересів суспільства й особистості [55, с. 53]. Саме ця логіка стала підґрунтям

сучасних концепцій, де безпека мислиться як багатовимірне явище, що поєднує політичні, воєнні, економічні та гуманітарні чинники [55, с. 53].

Вагомим для методологічного аналізу є поділ підходів до розуміння національної безпеки, запропонований С. Круком: інтересоцентричний підхід пов'язує безпеку зі ступенем захищеності національних інтересів, тоді як ціннісний підхід фокусується на збереженні базових суспільних цінностей, зокрема гідності, свободи, соціальної справедливості та сталого розвитку [6, с. 36]. У межах першого підходу національна безпека постає як результат цілеспрямованої діяльності державних органів із гарантування прав і свобод громадян, а другий підхід акцентує на стійкості держави як системи, здатної протидіяти дестабілізаційним впливам і зберігати цілісність соціального та політичного порядку [6, с. 36]. У цьому контексті Д. Беззубов тлумачить національну безпеку як стан захищеності держави, суспільства та громадян від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує здатність до розвитку, самореалізації та відновлення після кризових впливів [57, с. 47-48]. Така інтерпретація підсилює сучасну управлінську логіку, за якою значущим стає не лише відбиття загроз, а й формування потенціалу адаптації, відновлення та довготривалої стійкості [57, с. 47-48].

Важливими є й висновки С. Шеньо щодо доцільності тлумачення національної безпеки України крізь призму суб'єктності українського народу як активного учасника міжнародних відносин і повноправного носія політичної влади. Згідно з цією позицією забезпечення національної безпеки має бути спрямоване не лише на нейтралізацію загроз, а й на зміцнення демократичних цінностей, розвиток громадянського суспільства та створення умов для самореалізації кожного громадянина [8, с. 22-24]. Це зміщує акцент державного управління у бік поєднання оборонно-безпекових завдань із гуманістичними орієнтирами та демократичним контролем, що узгоджується з сучасними підходами до публічного управління у безпековій сфері [8, с. 22-24].

У межах теоретико-методологічного аналізу державного управління у сфері національної безпеки доцільним є широке тлумачення національної безпеки, запропоноване О. Власюком, який визначає її як засіб самозбереження українського народу, що досяг організаційного рівня державності, і водночас як механізм, що забезпечує вільне існування, розвиток та ефективний захист від внутрішніх і зовнішніх загроз. Таке визначення дозволяє розглядати національну безпеку не лише як набір правових і політичних гарантій, а як інтегровану систему державних і суспільних заходів, спрямованих на збереження життєво важливих інтересів нації, захист духовних і матеріальних цінностей та підтримання сталості розвитку держави [5, с. 25]. З огляду на сучасні реалії України в умовах повномасштабної війни це розуміння набуває особливої прикладної ваги, оскільки підкреслює не тільки стратегічний, а й екзистенційний вимір безпеки як інструмента збереження державності, громадянської єдності та історичної тяглості [5, с. 25].

На основі узагальнення наукових підходів національну безпеку доцільно визначати як об’єкт публічного адміністрування, що втілює систему захисту життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз, які здатні перешкоджати реалізації суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та сталого розвитку. Така система забезпечується через адміністративно-правові механізми, інституційну взаємодію органів влади, сучасні форми координації секторів безпеки, а також через процедури реагування на кризові явища й загрози, що переводять стратегічні цілі у конкретні управлінські дії та відповідальність суб’єктів [39; 51]. У практичному вимірі державне управління системою національної безпеки спрямоване на формування безпечного середовища життєдіяльності громадян, захист національних цінностей, підвищення добробуту населення, гарантування сталого розвитку економіки та громадянського суспільства; воно включає підготовку до можливих збройних конфліктів, розвиток оборонної спроможності, нейтралізацію інформаційних і

гібридних загроз та забезпечення стійкого функціонування критичної інфраструктури [38; 54; 51].

Підсумовуючи, сектор національної безпеки виконує центральну роль у формуванні, підтриманні та розвитку державності: його місія полягає не лише у збереженні територіальної цілісності чи обороноздатності, а й у гарантуванні стабільності суспільного життя, захисті прав людини, інституційній стійкості та забезпеченні стратегічного курсу держави [51]. Суб'єкти публічно-правової діяльності є ключовими елементами цієї системи, оскільки реалізують базові функції держави у сферах оборони, правопорядку та публічного управління; до них належать органи законодавчої, виконавчої та судової влади, військові й правоохоронні структури, органи місцевого самоврядування, громадські об'єднання та окремі громадяни, які у взаємодії забезпечують цілісність державної системи захисту [52, с. 43]. Оскільки соціально-політичні процеси є динамічними, виникає потреба системного аналізу публічно-правового статусу суб'єктів забезпечення національної безпеки, їхніх повноважень, форм взаємодії та відповідальності, адже саме від узгодженості їхньої діяльності, якості управлінських рішень і рівня правового регулювання залежить спроможність держави протидіяти сучасним загрозам і зберігати суверенітет у мінливому глобальному середовищі [39; 22, с. 45].

Висновки до розділу 1

1. У ході дослідження уточнено сутність, зміст і принципи державного управління у сфері національної безпеки. Обґрунтовано, що ця діяльність постає як багаторівнева система управлінських рішень і практичних дій, спрямованих на забезпечення захищеності держави, суспільства та громадян від внутрішніх і зовнішніх загроз. Визначено, що результативність управління у зазначеній сфері залежить від дотримання принципів верховенства права, відкритості, демократичного контролю, гендерної рівності, партнерства з громадськістю та міжнародної взаємодії. Наголошено, що державне управління національною безпекою має виразну стратегічну орієнтацію, яка передбачає попередження

ризиків, зміцнення обороноздатності, розвиток інституційної стійкості та підтримання балансу між інтересами безпеки держави й гарантіями прав людини в умовах сучасних глобальних викликів.

2. За результатами узагальнення теоретико-методологічних підходів до формування та реалізації державного управління у сфері національної безпеки України встановлено, що ця система має інтегрований, багаторівневий і динамічний характер та поєднує політичні, правові, економічні, соціальні й військові компоненти. Доведено, що ефективність управління у цій сфері забезпечується узгодженням публічних і національних інтересів, дотриманням принципів верховенства права, демократичного контролю, прозорості та міжвідомчої координації. Аргументовано, що національна безпека є не лише інструментом збереження суверенітету, територіальної цілісності та державності, а й чинником сталого розвитку, самозбереження та прогресу українського народу. Підкреслено, що практична реалізація державного управління у цій сфері потребує гармонізації внутрішньої й зовнішньої політики, вибудовування сталої взаємодії органів влади з громадянським суспільством і міжнародними партнерами, що в сукупності посилює стійкість держави до актуальних викликів і загроз.

РОЗДІЛ 2. ІНСТИТУЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

2.1. Система суб’єктів державного управління у сфері національної безпеки: адміністративно-правовий статус та компетенція

У структурі державного управління національною безпекою визначальне місце посідають суб’єкти публічної адміністрації, адже саме вони формують функціонально узгоджену мережу державних і недержавних інституцій, спроможну забезпечувати реалізацію політики безпеки на стратегічному,

тактичному та оперативному рівнях. У цьому сенсі показовою є позиція І. Патерила, який трактує публічну адміністрацію як сукупність суб'єктів права, що здійснюють публічні функції, реалізуючи власні або делеговані повноваження у сфері управління [6]. Таке розуміння дає підстави розглядати забезпечення національної безпеки як інтеграцію кількох центрів управлінського впливу – від органів законодавчої влади й урядових інституцій до місцевого самоврядування та громадських структур, об'єднаних спільною метою захисту національних інтересів і підтримання стабільності держави.

З огляду на багатовимірність безпекової проблематики, система суб'єктів державного управління у цій сфері не може обмежуватися лише "класичними" державними органами. Вона охоплює правоохоронні інституції, військові формування, органи місцевого самоврядування, а також представників громадянського суспільства, які підсилюють спроможність держави виявляти, попереджати та нейтралізовувати загрози. У цьому контексті доречною є позиція О. Резнікової, яка відносить до суб'єктів національної безпеки органи влади, громадські інститути, окремих громадян та інші утворення, діяльність яких спрямована на захист державних і суспільних цінностей від зовнішніх і внутрішніх загроз [7, с. 37]. Отже, формується розгалужена система публічної взаємодії, у межах якої кожен учасник виконує свою специфічну, проте взаємодоповнюючу роль у підтриманні безпеки й правопорядку.

Відмінною рисою суб'єктів публічної адміністрації у безпековій сфері є їхній публічно-правовий статус та організаційно-структурна визначеність, що забезпечує формалізований розподіл компетенцій, процедур і відповідальності. Саме ця визначеність, як наголошують В. Колпаков та С. Карабін, дає підстави говорити про системність адміністративно-правових механізмів, які застосовуються органами, відповідальними за реалізацію державної політики у сфері безпеки, і про їх взаємодоповнюваність у межах єдиного управлінського контуру. Логіка функціонування такої системи спирається на координацію рішень, узгодженість дій, взаємне підпорядкування й дотримання принципу

субординації, що мінімізує ризики дублювання повноважень і підвищує передбачуваність управлінських процесів.

Водночас структура й масштаби діяльності суб'єктів публічної адміністрації залежать від стану суспільних відносин у різних сферах життєдіяльності, адже саме суспільна динаміка "підсвічує" пріоритети реагування та визначає, які інструменти мають бути активовані. Тому адміністративно-правове регулювання у сфері безпеки потребує не лише нормативного закріплення повноважень, а й чіткого розмежування компетенцій між державними інституціями, правоохоронними органами, військовими формуваннями та недержавними учасниками. Узгодженість цієї взаємодії стає критичною передумовою ефективного функціонування системи державного управління, особливо в умовах кризових ситуацій, підвищених ризиків або загроз національній стабільності.

Системна класифікація суб'єктів забезпечення національної безпеки виконує подвійну функцію: з одного боку, вона впорядковує діяльність органів влади у межах їх законодавчо визначених повноважень; з іншого – сприяє інтеграції політик, процедур і стратегічних рішень на різних рівнях управління, забезпечуючи цілісність безпекового курсу. Відповідно, Закон України "Про національну безпеку" розглядає інтегрованість і координацію як необхідну умову дієздатності сектору безпеки, що передбачає узгодження діяльності урядових структур, правоохоронних органів, розвідувальних служб, сил оборони, а також залучення громадянських інститутів до підтримання стійкості безпекової політики.

Для більш повного пояснення ефективності функціонування суб'єктів системи національної безпеки вагомим є застосування адміністративно-правових критеріїв класифікації, які дозволяють розрізняти суб'єктів за обсягом компетенцій, рівнем впливу, спеціалізацією та територіальною сферою діяльності. С. Чумаченко пропонує орієнтуватися на такі критерії: обсяг повноважень і компетенцій у сфері безпеки; характер функцій (нормотворчі,

контрольні, координаційні, виконавчі); рівень управлінського впливу (центральний, регіональний, місцевий); спеціалізація діяльності (військова, інформаційна, економічна, енергетична тощо); роль у реалізації державної політики та значення для загальної системи; територіальна юрисдикція і географія розподілу повноважень [9, с. 20]. У підсумку система суб'єктів державного управління у сфері національної безпеки України постає як комплексна, багаторівнева й взаємопов'язана структура, ефективність якої визначається чіткістю адміністративно-правового статусу, узгодженістю дій усіх учасників, прозорістю процедур ухвалення рішень і належною координацією державних та недержавних інститутів, що спільно формують основу сучасного публічного управління безпекою.

У системі державного управління національною безпекою України ключову роль відіграють суб'єкти, діяльність яких спрямована на формування, реалізацію та координацію державної політики у цій сфері, а їхня організація має багаторівневий характер і охоплює державні органи, військові формування, правоохоронні інституції, місцеве самоврядування та недержавних учасників. На думку А. Мосейка, результативність функціонування системи національної безпеки значною мірою залежить від чіткого розмежування компетенцій і визначення адміністративно-правового статусу суб'єктів, що забезпечує послідовність та узгодженість дій у межах єдиного безпекового простору [9]. У межах цієї логіки пропонується класифікувати суб'єктів, по-перше, за обсягом повноважень – на суб'єктів загальної компетенції (Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України та інші), які здійснюють загальне керівництво сектором безпеки, і спеціальних суб'єктів (Служба безпеки України, Служба зовнішньої розвідки, Рада національної безпеки і оборони, Національна гвардія України тощо), діяльність яких зосереджена на окремих напрямах; по-друге, за характером повноважень – на суб'єктів із державно-владними функціями щодо інших інституцій, суб'єктів із делегованими повноваженнями та суб'єктів, які діють у межах своєї компетенції без владно-розпорядчих

важелів; по-третє, за рівнем управлінського впливу – на стратегічний рівень (Президент, Верховна Рада, Кабінет Міністрів, РНБО), тактичний рівень (міністерства, центральні органи виконавчої влади) та оперативний рівень (Служба безпеки, Національна гвардія, Національна поліція); по-четверте, за роллю в системі – на основних суб'єктів (СБУ, РНБО, розвідувальні служби, Національна гвардія, Збройні Сили), що забезпечують пряме управління і координацію, та допоміжних суб'єктів (громадські об'єднання, міжнародні безпекові організації), які сприяють реалізації стратегічних рішень; по-п'яте, за спеціалізацією діяльності – на суб'єктів інформаційної, екологічної, техногенної, кібер- та правоохоронної безпеки; по-шосте, за територіальним охопленням – на загальнодержавні, регіональні та місцеві органи, що забезпечують комплексність управління безпекою.

Близьку за змістом логіку деталізує Є. Кобко, який пропонує систематизацію суб'єктів забезпечення національної безпеки за двома базовими критеріями: специфікою правосуб'єктності та особливостями адміністративно-правового регулювання [9]. За правосуб'єктністю розмежовуються суб'єкти загальної компетенції – органи, повноваження яких охоплюють не лише безпекову сферу, а й інші напрями державного управління (Верховна Рада, Кабінет Міністрів, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування), і суб'єкти спеціальної компетенції – інституції, діяльність яких концентрується на питаннях безпеки (Президент України, РНБО, Міністерство оборони, Служба безпеки, Служба зовнішньої розвідки). За особливостями адміністративно-правового регулювання розрізняються суб'єкти, що мають владні повноваження у сфері адміністративно-правового забезпечення безпеки, та суб'єкти, які переважно виконують виконавчі або координаційні функції з реалізації управлінських рішень.

Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що ефективність національної безпеки прямо пов'язана з компетенційною визначеністю суб'єктів і недопущенням "розмитості" відповідальності. За

критерієм компетенційного спрямування суб'єкти державного управління у сфері безпеки доцільно групувати на чотири блоки: суб'єкти загальної компетенції, які здійснюють стратегічне керівництво, формують політику та координують діяльність у безпековій сфері (Президент, Верховна Рада, Кабінет Міністрів, РНБО); суб'єкти галузевої (спеціальної) компетенції – міністерства, служби й відомства, відповідальні за конкретні напрями безпеки; суб'єкти міжгалузевої компетенції – інституції, що реалізують координаційні, контрольні чи наглядові функції між секторами (Рахункова палата, Офіс Генпрокурора, Нацкоординаційний центр кібербезпеки тощо); суб'єкти з делегованими повноваженнями – органи місцевого самоврядування, громадські об'єднання, волонтерські ініціативи та структури публічно-приватного партнерства, які залучаються до реалізації безпекової політики. Така типологія відтворює логіку взаємодії рівнів влади в єдиному безпековому просторі: суб'єкти загальної компетенції забезпечують політичну та стратегічну єдність; галузеві – реалізують спеціалізовані напрями; міжгалузеві – зшивають спільні дії та стандарти; суб'єкти з делегованими повноваженнями – посилюють зв'язок держави з громадянським суспільством і розширюють практичну спроможність системи реагування.

Водночас у сучасних умовах частина суб'єктів публічного управління має змішану компетенцію, виконуючи функції на кількох рівнях, що відображає еволюцію безпекової системи у бік мережевої взаємодії та координації. За таких умов визначальними стають правова визначеність статусу суб'єктів, чіткість розмежування повноважень і єдність стратегічного управління, оскільки саме вони забезпечують синхронізацію дій у межах державних, громадських і, за потреби, приватних ресурсів. Війна за незалежність України додатково актуалізувала значення злагодженості всієї управлінської вертикалі та горизонтальних зв'язків у секторі безпеки, адже від цього залежать обороноздатність, мобілізаційний потенціал і стійкість суспільства, а також

здатність протистояти воєнним, політичним, економічним та інформаційним загрозам.

Система публічного адміністрування у сфері безпеки, охоплюючи законодавчу, виконавчу та судову владу, військові формування, правоохоронні структури, місцеве самоврядування, громадські організації та громадян, забезпечує безперервність управлінського процесу, оперативність реагування й адаптивність до кризових ситуацій. Адміністративно-правовий статус суб'єктів фіксує їхні повноваження, обов'язки та відповідальність у нормативно визначених межах, а узгодженість між центральними, регіональними та місцевими структурами підтримує єдність політичного керівництва, стратегічного планування і громадського контролю. У кризових умовах роль публічної адміністрації посилюється, оскільки саме координація дій усіх суб'єктів безпеки забезпечує можливість запобігати загрозам, локалізовувати ризики та нейтралізовувати небезпеки різного характеру. Водночас надійність системи визначається не тільки діяльністю державних інституцій, а й активністю громадянського суспільства, адже взаємодія держави, волонтерських структур, бізнесу та експертного середовища формує партнерську модель безпеки, засновану на довірі й спільній відповідальності.

Отже, узгодженість діяльності всіх суб'єктів управління у сфері національної безпеки є однією з базових передумов стабільності, суверенітету та стійкого розвитку України. Її практична ефективність залежить від удосконалення координаційних і підзвітних механізмів, прозорості процедур, правової визначеності статусів і синергії державних та громадських зусиль, спрямованих на підтримання безпечного розвитку держави.

2.2. Організаційно-управлінський механізм забезпечення національної безпеки України як об'єкт державного впливу

Організаційно-управлінський механізм забезпечення національної безпеки України доцільно розуміти як складну багаторівневу систему, у межах якої поєднуються координація дій державних інституцій, правове регулювання, планування, контроль і практична реалізація стратегічних рішень, спрямованих на захист національних інтересів. Його дієздатність визначається не стільки формальною наявністю нормативної бази, скільки узгодженістю управлінських ланок, спроможністю суб'єктів швидко реагувати на загрози та адаптувати управлінські процедури до змін безпекового середовища. У підсумку цей механізм має забезпечувати інтегровану модель державного управління, яка підтримує стійкість політичної, економічної, оборонної, соціальної та гуманітарної сфер.

Функціонування механізму спирається на розмежування компетенцій між центральним і місцевим рівнями публічної влади та на чітке визначення повноважень ключових суб'єктів, серед яких Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Рада національної безпеки і оборони України, Міністерство оборони України, Служба безпеки України й інші інституції сектору безпеки і оборони. Взаємодія цих суб'єктів здійснюється в межах узгодженої державної стратегії, спрямованої на попередження, виявлення та нейтралізацію внутрішніх і зовнішніх загроз. Законодавче підґрунтя, зокрема Закон України "Про національну безпеку України", закріплює засадничі принципи організації такого механізму – верховенство права, підзвітність, демократичний контроль, прозорість, результативність і стратегічну узгодженість дій усіх складових сектору [8, с. 77].

Важливою ланкою організаційно-управлінської архітектури є діяльність Президента України як гаранта державного суверенітету, територіальної цілісності та конституційного ладу. У площині організаційно-управлінських функцій це проявляється у здійсненні стратегічного керівництва у сфері національної безпеки, визначенні й затвердженні ключових орієнтирів оборонної політики, координації роботи РНБО, участі у кадрових рішеннях щодо ключових

посад у секторі безпеки, а також у поданні до Верховної Ради щорічної або позачергової інформації про внутрішнє і зовнішнє становище держави. Сукупно ці повноваження формують політико-адміністративну основу для узгодження дій усіх суб'єктів безпекової системи та забезпечують керованість управлінської вертикалі.

Центральну роль у практичній реалізації організаційно-управлінських функцій відіграє Міністерство оборони України, діяльність якого охоплює розроблення оборонних підходів і планування, забезпечення ресурсів і організацію фінансування Збройних Сил України. Організаційний блок роботи Міністерства концентрується, зокрема, у двох взаємопов'язаних напрямах – фінансово-економічному та матеріально-технічному. Фінансово-економічний напрям передбачає участь у формуванні оборонного бюджету, контроль за результативністю використання коштів, ведення бухгалтерського обліку та підготовку фінансової звітності. Матеріально-технічний напрям орієнтований на управління ресурсами, модернізацію техніки, технічне обслуговування озброєння, підтримання належного рівня готовності військових частин і підрозділів [8, с. 77].

Координаційний контур у межах механізму забезпечення національної безпеки пов'язується з діяльністю Ради національної безпеки і оборони України, яка здійснює аналіз загроз, готує пропозиції та рішення стратегічного рівня, забезпечує узгодженість дій органів влади й інтегрує інформаційно-аналітичні, управлінські та контрольні процеси для реагування на кризові ситуації. Організаційне забезпечення вимагає налагодження міжвідомчої комунікації, побудови спільних інформаційних каналів, застосування сучасних інструментів управління ризиками та прогнозування загроз. У цій логіці механізми громадського контролю набувають додаткового значення, оскільки підтримують відкритість і прозорість діяльності органів влади та зміцнюють довіру між державою і суспільством.

Загалом організаційно-управлінський механізм забезпечення національної безпеки України постає як багатокомпонентна система, у якій поєднуються політичне керівництво, стратегічне планування, міжвідомча координація та громадський контроль. Його ефективність визначається здатністю держави забезпечити гнучкість управління, швидку мобілізацію ресурсів і адаптацію до нових викликів, зберігаючи суверенітет, стабільність і передумови сталого розвитку.

Кадрова організація Міністерства оборони України є одним із ключових елементів цього механізму, адже від її якості залежить людський потенціал сектору безпеки, готовність військових підрозділів до виконання завдань і загальна стійкість оборонної системи. Кадровий напрям охоплює взаємопов'язані блоки, спрямовані на оптимізацію управління персоналом, формування професійного корпусу військовослужбовців і забезпечення належних соціальних гарантій.

Серед пріоритетів кадрової політики окреме місце посідає мобілізаційна готовність Збройних Сил України, контроль за підготовкою підприємств оборонного комплексу до мобілізаційних завдань і моніторинг стану військового резерву. До компетенції Міністерства також належать питання формування пропозицій щодо структури резерву, організації військового обліку громадян, координації дій місцевих адміністрацій і військкоматів, що забезпечують виконання мобілізаційних планів у надзвичайних умовах.

Важливим кадровим блоком є підготовка та розвиток військових кадрів через систему військової освіти. Міністерство оборони формує вимоги до діяльності військових навчальних закладів, затверджує їхні статути та здійснює контроль за якістю освітнього процесу. Ключовим завданням є підготовка кадрів, здатних діяти в умовах гібридних загроз і сучасних конфліктів, із акцентом на практичну підготовку офіцерів, оновлення освітніх програм і впровадження міжнародних стандартів військової освіти [17, с. 44].

У кадрово-методичному вимірі важливою є систематизація посад і кваліфікаційних вимог, визначення співвідношення категорій військовослужбовців, правил комплектування підрозділів, строків перебування на посадах, процедур ротації та умов проходження служби цивільними особами. Цей блок охоплює підвищення кваліфікації, професійне зростання, атестаційні процедури, порядок направлення на навчання, а також питання призначення і звільнення з посад, у тому числі регулювання заміщення посад жінками-військовослужбовцями [26, с.]. У підсумку забезпечується стабільність кадрової політики, формуються передбачувані траєкторії кар'єрного розвитку та підвищується мотивація персоналу.

Суттєвим елементом кадрової роботи є соціальний захист військовослужбовців, ветеранів і членів їхніх сімей, що включає організацію санаторно-курортного лікування, медичного забезпечення, реабілітаційних заходів і програм соціальної адаптації. У цій площині важливим є виконання державних програм підтримки осіб, які брали участь у бойових діях, і створення умов для їх повернення до цивільного життя.

Паралельно з кадровою складовою важливе місце посідає інформаційна організація Міністерства оборони України, яка охоплює взаємопов'язані напрями: інформаційно-аналітичний (моніторинг інформаційного простору, аналіз безпекових тенденцій і підготовка аналітичних матеріалів); інформаційно-суспільний (побудова відкритої комунікаційної політики і прозоре інформування громадськості); інформаційно-методичний (методологічна, фінансова та матеріально-технічна підтримка мобілізаційної підготовки); інформаційно-науковий (розвиток військової науки, підтримка досліджень та інновацій); обліково-документальний (ведення персональних даних і кадрової документації); інформаційно-збережувальний (захист державної таємниці, конфіденційної інформації та кібербезпека) [29, с.56]. У сукупності кадрові й інформаційні напрями формують основу управлінського контуру національної

безпеки, поєднуючи стратегічне планування, підготовку кадрів, відкритість та технологічну модернізацію.

Кадрове забезпечення як складова організаційно-управлінського механізму національної безпеки має стратегічне значення, оскільки визначає людський потенціал державних структур, відповідальних за захист національних інтересів, територіальної цілісності та соціальної стабільності. У цьому контексті А. Мосумова розглядає кадрове забезпечення як систему цілеспрямованих дій – відбору, підготовки, професійного розвитку, адаптації, оцінювання та мотивації персоналу – спрямованих на підвищення результативності виконання завдань державних інституцій, а його зміст пов’язує з поєднанням кількісних і якісних характеристик трудового потенціалу сектору безпеки [36, с. 44].

Добір кадрів для служби у структурах, що забезпечують національну безпеку, здійснюється за правовими процедурами, покликаними гарантувати прозорість та об’єктивність. Так, Закон України “Про Службу безпеки України” визначає прийняття на службу на конкурсній або договірній основі за наявності належної професійної підготовки, високих моральних якостей і відсутності правових обмежень, а також передбачає перевірки, пов’язані з можливими конфліктами інтересів і корупційними ризиками [3]. Подібні підходи застосовуються і в інших структурах сектору безпеки, зокрема в Національній поліції України, де вагомими є конкурсний добір, атестаційні процедури та механізми кар’єрного зростання, що мають підтримувати професійність і дотримання принципів законності та етики.

Окремої уваги в кадровій політиці потребує соціальний захист військовослужбовців і працівників сектору безпеки. Закон України “Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей” [26] визначає систему гарантій, спрямованих на забезпечення реалізації конституційних прав, задоволення матеріальних і духовних потреб, а також підтримання соціальної стабільності у військовому середовищі. До гарантій віднесено медичне забезпечення, пенсійне страхування, санаторно-курортне

лікування, допомогу у випадку втрати працездатності чи годувальника, а також передбачені соціальні виплати за визначених обставин. Дія норм закону поширюється на військовослужбовців Збройних Сил України та інших військових формувань, резервістів і військовозобов'язаних, а також на членів сімей загиблих або зниклих безвісти захисників. Важливим складником соціальної політики є також реабілітація поранених, психологічна підтримка учасників бойових дій і програми соціальної адаптації після повернення з фронту.

Отже, кадрове забезпечення в системі національної безпеки є базовим чинником стабільності державного управління в цій сфері: його результативність визначається якістю підготовки кадрів, комплексністю мотиваційних інструментів, можливостями професійного розвитку та реальними гарантіями соціального захисту. Це дає змогу формувати професійно компетентний, стійкий і відповідальний кадровий корпус, здатний забезпечувати реалізацію державної політики у сфері національної безпеки.

Матеріально-фінансовий компонент організаційно-управлінського механізму національної безпеки виступає ключовою передумовою стабільності оборонної системи, адже поєднує правові, економічні та бюджетні інструменти ресурсного забезпечення. Відповідно до Закону України "Про національну безпеку України", фінансування сектору безпеки здійснюється коштом державного бюджету, а його обсяг має становити не менше 5% ВВП, із яких щонайменше 3% спрямовуються на сили оборони, що формує відносно стійке ресурсне підґрунтя навіть в умовах воєнного стану [39]. О. Левчук наголошує, що результативність бюджетного процесу визначається якістю стратегічного планування, обґрунтованістю прогнозів і коректним визначенням пріоритетів розвитку Збройних Сил, а фінансування оборонної сфери має спиратися на експертне оцінювання потреб та аналіз ефективності використання коштів, що підтримує модернізацію матеріально-технічної бази й підвищення боєготовності [1, с.63]. У воєнних умовах ресурсне забезпечення сектору безпеки набуло

стратегічного значення, що зумовило застосування змішаної моделі, у якій поєднуються бюджетні кошти, внутрішні запозичення, гранти, кредити й позабюджетні джерела. За наведеними оцінками, податкові та митні надходження у 2024 році зросли на 37,8% порівняно з 2023 роком [14, с.58]. Водночас зростання воєнних видатків супроводжувалося значним дефіцитом бюджету – 59,5% ВВП у 2024 році, що посилило залежність від зовнішнього фінансування; міжнародні фінансові інституції, ЄС і країни-партнери надали понад 1,5 млрд дол. США, що становило понад чверть бюджетних доходів, а допомога спрямовувалася на покриття оборонних витрат, підтримку військовослужбовців і відновлення критичної інфраструктури (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Основні джерела фінансування потреб сектору безпеки та оборони України у 2024 році

Джерело фінансування	Сума залучення, млн грн	Змістова характеристика інструменту (сутність / кількість)
Внутрішні джерела		
Запозичення, отримані від розміщення військових облігацій внутрішньої державної позики.	266 900,00	Інвестиційний фінансовий інструмент, який розміщується виключно на внутрішньому ринку цінних паперів і обслуговується згідно з умовами емісії.

Запозичення, мобілізовані шляхом розміщення військових облігацій.	197 200,00	Цільовий інвестиційний ресурс, спрямований на підтримку державного бюджету; реалізується серед громадян, суб'єктів господарювання та іноземних інвесторів.
Запозичення, мобілізовані від розміщення військових облігацій, придбаних Національним банком України.	400 030,00	Безпрецедентний монетарний інструмент цільового характеру, який має помірний інфляційний вплив; застосовується в Україні згідно з тимчасовими законодавчими нормами, що регулюють діяльність НБУ у період воєнного стану.
Зовнішні джерела		
Запозичення, отримані від міжнародних фінансових організацій.	612 200,00	Кошти, надані міжнародними партнерами, зокрема: МВФ - 2700 млн дол. США; Європейська Комісія - 7100 млн євро; МБРР, МАР - 2500 млн дол. США; ЄІБ, Німецька кредитна установа, Японський банк міжнародного співробітництва - 1600 млн дол. США.
Зовнішні кредити, отримані від країн-партнерів.	89 500,00	Фінансова підтримка з боку держав-партнерів: Канада - 1900 млн дол. США; Італія - 200 млн дол. США; Нідерланди - 200 млн дол. США; Франція - 400 млн дол. США.
Інші джерела, визначені чинним законодавством.	1 700,00	Надходження від приватизації державного майна; запланований обсяг надходжень становить 8000 млн грн.

Джерело: складено на основі аналізу джерело [1; 14].

У сучасних умовах збройної агресії Російської Федерації Україна продемонструвала безпрецедентний рівень самоорганізації та громадянської мобілізації, що стало одним із найвагоміших чинників посилення національної стійкості. Від початку повномасштабного вторгнення волонтерський рух і благодійна діяльність перетворилися на ефективний інструмент фінансування оборонних потреб держави. Благодійні внески, сформовані за рахунок ініціатив громадян, бізнес-структур і міжнародних донорів, стали офіційно визнаним джерелом забезпечення матеріально-технічних потреб сектору оборони, мобілізаційної підготовки та підтримки Збройних Сил України [4; 19].

Із розвитком воєнних подій в Україні суттєво зросла інституційна спроможність громадського сектору у сфері фінансування національної безпеки. Станом на початок 2023 року зареєстровано понад 26 тисяч благодійних організацій – на 130% більше, ніж у попередньому році. Згідно з даними Forbes,

загальний обсяг благодійних надходжень сягнув понад 63 мільярди гривень, що еквівалентно близько 4% доходів Державного бюджету України за 2022 рік [32]. Така динаміка свідчить про формування в Україні нової моделі співучасті громадян у забезпеченні національної безпеки, де волонтерські структури стають невід'ємним елементом фінансової системи держави у воєнний період.

Фінансово-матеріальний компонент організаційного механізму національної безпеки виконує стратегічну функцію – створення необхідних умов для реалізації завдань суб'єктів управління у сфері безпеки. Його ефективність визначається спроможністю держави й суспільства акумулювати достатні ресурси для підтримки обороноздатності, розвитку військової інфраструктури, забезпечення військовослужбовців і підтримки соціальної стабільності.

В цілому, організаційно-управлінський механізм забезпечення національної безпеки України функціонує як багатокомпонентна система, у межах якої поєднуються правові, кадрові, інформаційно-аналітичні та матеріально-фінансові елементи. Його ефективність визначається гармонійною взаємодією між цими складовими, що дає змогу створювати цілісну систему державного впливу, орієнтовану на зміцнення національної стійкості, захист суверенітету та збереження суспільної єдності (див. рис. 2.1).

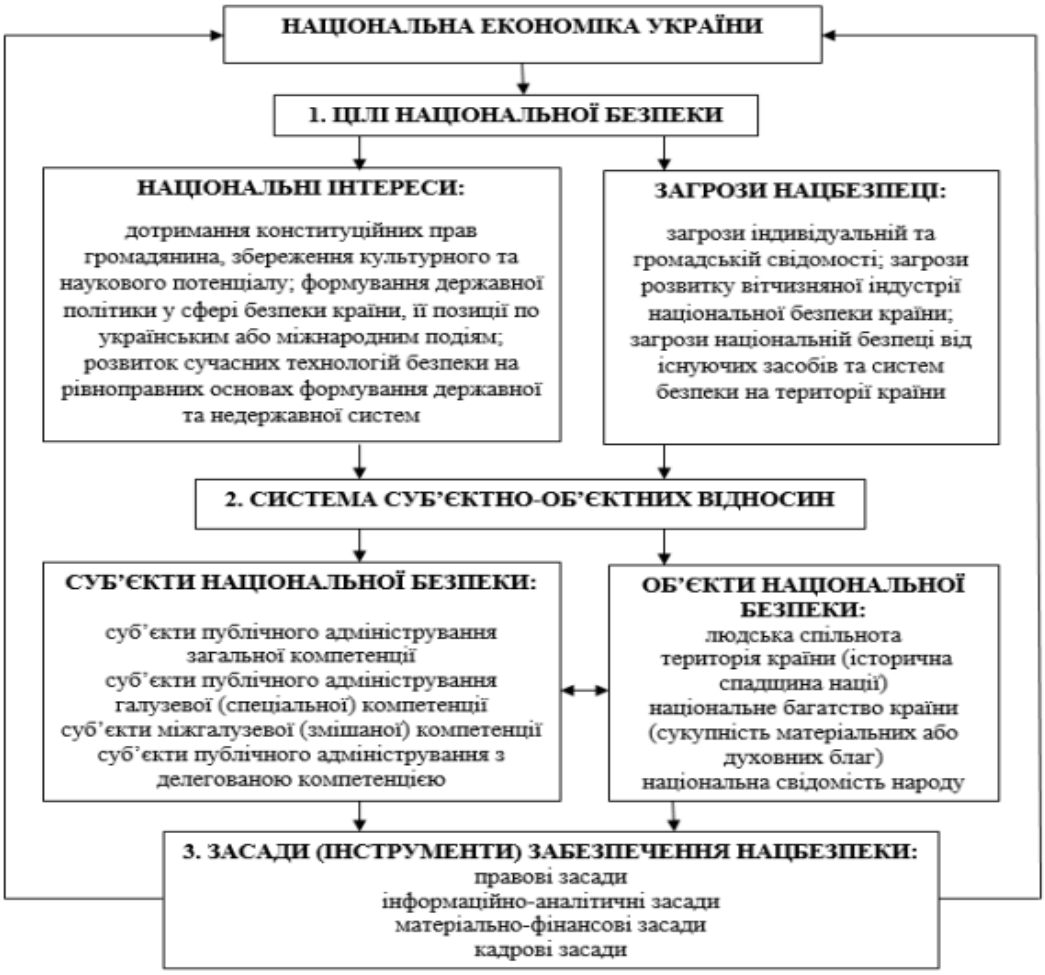


Рис. 2.1. Організаційно-управлінський механізм гарантування національної безпеки України як система цілеспрямованого державного впливу, *складено на основі аналізу джерела [4; 19; 32].*

Отже, дослідження організаційно-управлінського механізму забезпечення національної безпеки України як об'єкта державного впливу дало змогу визначити, що він являє собою комплекс взаємопов'язаних структурних, кадрових, матеріально-фінансових та інформаційних елементів, які функціонують у межах чітко визначених правових рамок. Ефективність цього механізму залежить від узгодженості дій суб'єктів державного управління, достатнього ресурсного забезпечення, належного кадрового потенціалу, прозорої системи фінансування та здатності швидко адаптуватися до динамічних внутрішніх і зовнішніх викликів. У сукупності ці складові формують основу

стабільності держави, її здатності захищати національні інтереси та гарантувати безпеку громадян.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано систему суб'єктів державного управління у сфері національної безпеки, а також їх адміністративно-правовий статус і компетенційні межі. Встановлено, що результативність функціонування цієї системи забезпечується скоординованою взаємодією державних і недержавних інституцій, кожна з яких діє на визначеній правовій підставі та реалізує чітко окреслені управлінські повноваження. Обґрунтовано, що визначальним чинником у забезпеченні національної безпеки є узгодженість дій центральних і місцевих органів влади, військових та правоохоронних структур, а також інституційна й практична залученість громадянського суспільства. Доведено, що така суб'єктна конфігурація підсилює реалізацію принципів верховенства права, прозорості та відповідальності в управлінні, сприяє нарощуванню оборонного потенціалу держави й підвищує її спроможність протидіяти актуальним безпековим загрозам.

2. За результатами дослідження визначено, що організаційно-управлінський механізм забезпечення національної безпеки України є системоутворюючою складовою державного управління, яка інтегрує правові, кадрові, інформаційні та матеріально-технічні елементи в єдину управлінську конструкцію. Обґрунтовано, що його ефективність зумовлюється належним рівнем координації між державними органами, зокрема Міністерством оборони, Службою безпеки України, розвідувальними структурами та органами місцевої влади, а також якістю професійної підготовки кадрів і раціональністю розподілу ресурсів. Підкреслено, що кадрове, організаційне та інформаційне забезпечення функціонують як взаємозалежні ланки, які формують здатність держави своєчасно виявляти й нейтралізувати внутрішні та зовнішні загрози,

підтримувати обороноздатність і забезпечувати керованість у кризових умовах. Зроблено висновок, що дієвий організаційно-управлінський механізм виступає не лише інструментом протидії загрозам, а й передумовою стратегічного розвитку держави та її стійкості в умовах глобальних викликів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

3.1. Проблеми функціонування системи державного управління у сфері національної безпеки в умовах воєнного стану

Сучасна безпекова реальність, сформована внаслідок повномасштабної агресії російської федерації проти України, не лише загострила ризики для державності, а й проявила системну кризу глобальної моделі колективної безпеки, поставивши під сумнів практичну спроможність міжнародних інституцій ефективно гарантувати стабільність і правопорядок у світовому просторі. У цих умовах об’єктивно посилилася потреба переосмислення традиційних підходів до державного управління у сфері національної безпеки, перегляду логіки стратегічного планування та переходу до таких управлінських моделей, які першочергово орієнтовані на розбудову внутрішньої стійкості держави й суспільства. Воєнний стан актуалізував вимогу до *адаптивності* управлінських рішень: швидкість, гнучкість і здатність коригувати дії відповідно до зміни обставин стають визначальними для збереження керованості ключових сфер життєдіяльності та забезпечення безперервності виконання публічних функцій.

За таких обставин державна політика у сфері національної безпеки має спиратися на безперервний моніторинг безпекового середовища та системний аналіз ризиків, що дозволяє уточнювати стратегічні цілі відповідно до змін як зовнішньої, так і внутрішньої ситуації. Стратегічний аналіз у цьому контексті передбачає комплексне вивчення процесів і чинників, що визначають рівень захищеності держави, суспільства та особи, а також виявлення причинно-наслідкових зв’язків між управлінськими рішеннями і фактичним станом безпеки. Важливо, що міжнародні стандарти “ISO” (підходи міжнародної

стандартизації до управління ризиками) трактують ризик як наслідок невизначеності, що впливає на досягнення запланованих результатів; отже, державна система управління безпекою має бути не інерційною, а гнучкою, превентивною та багаторівневою, здатною працювати з невизначеністю без втрати стратегічного курсу.

Загрози національній безпеці, згідно з сучасними дослідженнями, мають внутрішній і зовнішній виміри, які в реальній управлінській практиці взаємно підсилюють один одного. Внутрішні небезпеки часто породжуються структурними дисфункціями державного управління, соціально-економічною нерівністю, корупційними практиками, недосконалістю правових механізмів, а також низьким рівнем довіри до інститутів влади, що послаблює суспільну згуртованість і ускладнює реалізацію політики. Зовнішні загрози пов’язані зі збройною агресією, кібератаками, деструктивним інформаційним впливом, енергетичною залежністю та міжнародним тероризмом, які потребують одночасно оборонних, правоохоронних, дипломатичних і комунікаційних інструментів реагування. Для своєчасного виявлення та нейтралізації таких ризиків використовуються аналітичні методи, зокрема “SWOT” (аналіз сильних і слабких сторін; можливостей і загроз), який дає змогу системно окреслити слабкі місця національної безпекової архітектури, визначити наявні переваги, співвіднести їх із потенційними ризиками та сформувати реалістичні можливості посилення обороноздатності [9].

Окремої уваги потребує те, що ще до 2022 року Україна фактично перебувала в умовах тривалої гібридної агресії з 2014 року, яка охоплювала інформаційний, політичний, економічний, енергетичний та військовий виміри. Водночас обмеженість дієвих міжнародних механізмів стримування агресора та вразливість системи колективної безпеки створили умови для подальшої ескалації. Саме неспроможність міжнародної безпекової архітектури запобігти порушенням міжнародного права стала одним із чинників, що посилив

стратегічну вразливість України у безпековій площині та поставив питання про пріоритетність розвитку власних інституційних і управлінських спроможностей.

Неефективність світової системи безпеки проявилася також у недостатній готовності міжнародних організацій реагувати на новітні форми гібридної війни, де поєднуються воєнні, політичні, економічні та інформаційні інструменти впливу. Як наслідок, для України розбудова автономної, спроможної й стійкої системи управління національною безпекою стала не просто політичною метою, а базовою умовою збереження державності. У воєнний період ключові проблеми державного управління у сфері національної безпеки концентруються навколо потреби забезпечити реальну координацію між усіма ланками влади, підвищити інституційну стійкість до зовнішнього тиску та виробити механізми стратегічної адаптації управлінських процедур до надзвичайних умов.

За воєнного стану, коли напруженість безпекової ситуації залишається високою, система державного управління у сфері національної безпеки стикається з багатовимірними викликами, де поряд із прямими воєнними загрозами зростає вплив неконвенційних ризиків – кліматичних змін, прискорення технологічного прогресу, енергетичної нестабільності, а також економічного і політичного впливу іноземних держав, інтереси яких можуть суперечити стратегічним орієнтирам України. Такі чинники не завжди можуть бути усунуті адміністративними рішеннями, однак державна політика має бути спрямована на підвищення національної стійкості, розвиток інструментів адаптації та мінімізацію можливих наслідків їхнього впливу.

Ефективне управління безпековим сектором передбачає стратегічний аналіз, який охоплює не лише оцінювання ризиків і загроз, а й виявлення уразливостей, наявних ресурсів, переваг і вікон можливостей держави та суспільства у сфері захисту національних інтересів. Документи стратегічного планування останніх років фіксують низку внутрішніх уразливостей, що формують підґрунтя внутрішніх загроз: незавершеність реформ у секторі державного управління, недостатню координацію між інституціями,

поширеність корупції, недоліки інформаційної політики, слабкість стратегічних комунікацій, проблеми прикордонного контролю, фінансову нестабільність, нераціональне використання ресурсів і втрати бюджетних коштів [33]. Сукупно ці чинники знижують потенціал держави щодо реалізації безпекових цілей, а їх подолання потребує цілеспрямованих управлінських змін, зміцнення інституційної спроможності та впровадження сучасних механізмів антикризового управління.

Водночас війна стала не лише джерелом загроз, а й фактором внутрішньої консолідації. Суспільство продемонструвало високий рівень згуртованості, єдність навколо демократичних цінностей та посилення усвідомлення національної ідентичності, що підвищило стійкість держави. Додатковим ресурсом виступає наявність правової бази, здатної забезпечувати організацію управління у кризових умовах. Зокрема, Закон України "Про основи національного спротиву" (2021 рік) визначив структуру територіальної оборони, засади організації спротиву та рамку взаємодії органів державної влади з місцевими громадами, що підтримало децентралізоване, але узгоджене реагування на воєнні загрози та посилило обороноздатність на місцевому рівні.

Поряд із правовими механізмами істотне значення мають соціальні та громадянські ініціативи. Із 2014 року в Україні активізувався волонтерський рух, який фактично став невід'ємною складовою національної безпеки, забезпечуючи матеріальну, інформаційну й моральну підтримку Збройних Сил України. Висока самоорганізація населення, у поєднанні з управлінським лідерством державної влади, сприяла формуванню нової моделі взаємодії між державою та громадянським суспільством у питаннях оборони. Паралельно важливою стала співпраця з іноземними партнерами, зокрема через спільні навчання з країнами-членами НАТО, що посилило професійну підготовку військових і управлінців та підтримало стандартизацію процедур.

У цьому контексті вагомим чинником виступає політична консолідація суспільства навколо захисту незалежності й суверенітету, а також

зовнішньополітичні зусилля, спрямовані на розширення міжнародної підтримки. Ефективне лідерство Президента України, орієнтоване на протидію зовнішнім загрозам і водночас на поглиблення міжнародної співпраці, сприяло формуванню глобальної коаліції на підтримку України [21]. У підсумку, попри масштабність викликів, система державного управління у сфері національної безпеки продемонструвала здатність до адаптації, координації та розвитку, зберігаючи стратегічний вектор на євроатлантичну інтеграцію і зміцнення оборонного потенціалу держави.

Поряд із викликами воєнного часу для України відкрилися й перспективи зміцнення суверенітету та захисту національних інтересів у довгостроковому вимірі. Активізація дипломатії сприяла поглибленню відносин зі стратегічними партнерами, посиленню взаємодії з європейськими інституціями та міжнародними організаціями, а також участі у міжнародних правових процесах, що посилює суб'єктність України в глобальному правовому полі. Високий рівень підтримки демократичних держав підтверджує результативність зовнішньополітичного курсу, орієнтованого на євроатлантичну інтеграцію та міжнародне визнання оборонної спроможності.

Водночас динаміка безпекового середовища підштовхує до переходу на якісно новий рівень управління – аналітично обґрунтований, гнучкий і здатний до постійного коригування. Його сутність полягає в регулярному моніторингу, оцінюванні та уточненні стратегічних пріоритетів на підставі актуального аналізу ризиків і загроз. Після завершення війни перед Україною постане завдання оновлення системи стратегічного планування: перегляду Стратегії національної безпеки та комплексного реформування суміжних галузевих стратегій – оборонної, енергетичної, інформаційної, економічної [39]. Це має забезпечити узгодженість дій державних органів і стабільність управлінських процесів у період післявоєнного відновлення.

Є підстави прогнозувати, що російська федерація залишатиметься основним джерелом загроз у довгостроковій перспективі, а інструменти впливу

можуть трансформуватися, посилюючи гібридний характер загроз. Це зумовлює потребу розвитку аналітичних, дипломатичних і оборонних спроможностей, а також перегляду підходів до гарантій безпеки. Паралельно продемонстрована низька ефективність міжнародної системи у стримуванні агресора актуалізує дискусію про реформу інституцій і процедур міжнародного реагування, а також про можливу появу більш гнучких воєнно-політичних об'єднань, здатних формувати дієві гарантії безпеки на підставі реальних спроможностей, а не декларативних намірів.

Разом із цим війна спричинила значні зрушення у світовій економіці, порушивши логістичні ланцюги, підвищивши волатильність енергетичних ринків і ціни на сировину, що безпосередньо вплинуло на фінансову стабільність України. Навіть за наявності міжнародної підтримки процес відновлення буде тривалим і складним, потребуючи зваженого державного управління, інституційної координації та залучення приватного сектору до відбудови.

Післявоєнна державна політика має концентруватися на взаємопов'язаних пріоритетах: зміцненні сектору безпеки та оборони і вдосконаленні цивільно-військової взаємодії; отриманні надійних зовнішніх гарантій безпеки через поглиблення співпраці з НАТО та ключовими партнерами; відновленні економіки й людського потенціалу, включно з реінтеграцією ветеранів, забезпеченням зайнятості та стимулюванням інновацій; розбудові системи національної стійкості, що охоплює матеріальні та соціально-психологічні аспекти безпеки; удосконаленні державного управління і завершенні адміністративних реформ, спрямованих на підзвітність, ефективність і прозорість діяльності органів влади. У такій логіці виклики воєнного часу мають бути трансформовані у стратегічні можливості формування оновленої архітектури державного управління національною безпекою, зорієнтованої на довгострокову стабільність, інституційну стійкість та інтеграцію України у світовий безпековий простір.

Тривалі воєнні дії стали перевіркою на дієвість раніше розроблених стратегій, управлінських рішень і механізмів політики, що підсилило потребу у перегляді пріоритетів державного управління та вдосконаленні процедур реагування. Після завершення війни стратегічне планування у сфері національної безпеки має перейти на рівень, заснований на адаптивності, міжвідомчій координації та ефективному управлінні ризиками, оскільки багатовекторність викликів і обмеженість ресурсів вимагають чіткого визначення пріоритетів безпеки та концентрації зусиль на напрямах, що прямо впливають на життєздатність держави.

Водночас Україна перебуває у ситуації подвійного тиску: поряд із зовнішньою загрозою існують внутрішньополітичні чинники, які послаблюють ефективність системи безпеки та ускладнюють реалізацію управлінських рішень. Відповідно до результатів досліджень Центру внутрішньополітичних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень [1], серед ключових внутрішньополітичних загроз виокремлюються корупційні скандали, що підривають обороноздатність, провокують фінансову нестабільність і знижують довіру суспільства до влади; неефективність системи державного управління, зумовлена надмірною централізацією, слабкістю інституційної спроможності та частковою втратою автономії місцевого самоврядування; порушення балансу між центральною владою та регіонами, що створює ризики управлінських суперечностей у воєнний період. Децентралізація, яка стала однією з найбільш результативних реформ у 2014–2022 роках, виявила позитивний ефект для підвищення стійкості держави, адже громади отримали не лише фінансову автономію, а й управлінські ресурси для участі у національному спротиві [15]. Однак війна висунула потребу уточнення ролей місцевих адміністрацій і формування оновленої моделі взаємодії між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування на засадах субсидіарності й підзвітності.

Додатковим внутрішнім ризиком є зниження професійного рівня кадрів державного апарату за умов кадрових практик, що не завжди спираються на компетентність; це веде до ослаблення інституційної спроможності та зменшує якість управлінських рішень [54]. Небезпечною є також тенденція уникнення персональної відповідальності за помилки, що підриває довіру до влади та знижує ефективність управлінського контролю.

Окремого аналізу потребує потенціал горизонтальної дезінтеграції суспільства, який може посилюватися під впливом війни. Йдеться про появу нових ліній соціальної напруги між групами населення, зумовлених різницею у воєнному досвіді, економічному становищі та ціннісних орієнтирах: зростає розмежування між тими, хто безпосередньо бере участь у бойових діях, тими, хто зазнав втрат від війни, і тими, хто уникає мобілізації або перебуває за кордоном; зберігаються ризики локальних конфліктів на релігійному, етнічному чи мовному ґрунті у прикордонних регіонах; руйнування локальних спільнот через релокацію, втрату робочих місць і розрив соціальних зв’язків актуалізує потребу відновлення локальної ідентичності й моделей самоорганізації; політична фрагментація, пов’язана з раннім загостренням конкуренції за владу, може посилювати недовіру між регіонами та групами [44]. У цій площині небезпековим чинником також називають наявність інструментів російського впливу всередині країни, зокрема діяльність УПЦ (МП), проросійських політичних акторів та інформаційних ресурсів, які поширюють дезінформацію і провокують міжконфесійну напругу, виступаючи елементами гібридної війни проти України [17].

Не можна ігнорувати й демографічні наслідки війни – еміграційні потоки, втрати населення, виїзд жінок із дітьми за кордон – які зменшують трудовий і соціальний потенціал держави та впливають на соціальну структуру. На цьому тлі поширення явища “втоми від війни” (стан емоційного виснаження та зниження мотиваційних ресурсів) може створювати додаткові ризики для суспільної стійкості. Водночас невизначеність щодо економічної візії та

стратегічних орієнтирів розвитку під час війни і в післявоєнний період ускладнює планування реформ, послаблює інвестиційну привабливість і може знижувати довіру населення до урядових рішень. Додатково негативно позначається дисбаланс інформаційної політики: однобокі повідомлення здатні формувати завищені очікування, тоді як соціальні мережі стають простором маніпуляцій і панічних настроїв; небезпечним стає і розрив між суспільними очікуваннями та реаліями державної політики [29].

У підсумку, зазначені чинники формують складне поле викликів для державного управління у сфері національної безпеки в умовах воєнного стану. Їх подолання потребує не фрагментарних рішень, а комплексного підходу, що поєднує стратегічний аналіз, демократичний контроль і посилення інституційної стійкості; лише така узгоджена логіка управління здатна забезпечити збереження довіри громадян, підтримання єдності суспільства та стале функціонування держави у воєнний і післявоєнний періоди.

3.2. Пріоритетні напрями вдосконалення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування у забезпеченні національної безпеки України

У системі забезпечення національної безпеки України визначальна роль належить суб’єктам публічного адміністрування, адже саме вони становлять опорні ланки державного механізму управління безпековими процесами й забезпечують практичну реалізацію стратегічних цілей держави щодо захисту суверенітету, територіальної цілісності, політичної стабільності та соціального добробуту громадян. За умов воєнного стану значущість їх діяльності зростає, оскільки ефективність реагування на загрози прямо залежить від узгодженості дій центральних органів влади та місцевих владних структур, здатності зберігати керованість і підтримувати безперервність управлінських функцій у кризових

ситуаціях. Держава, будучи гарантом безпеки, не обмежується визначенням політичних пріоритетів, а й формує інституційне середовище, у межах якого органи влади різних рівнів здійснюють повноваження, координують ресурси та забезпечують виконання рішень.

У контексті трансформації публічного управління особливої ваги набуває взаємодія центральних органів виконавчої влади з органами місцевого самоврядування. Реформа децентралізації, посиливши фінансову й адміністративну спроможність територіальних громад, створила підстави для розширення їх участі у забезпеченні національної безпеки [41]. Це стосується, зокрема, формування та розвитку територіальної оборони, участі у мобілізаційній підготовці, організації призову на військову службу, а також налагодження взаємодії місцевих адміністрацій із військовими підрозділами та правоохоронними структурами. Водночас на місцевому рівні важливо забезпечувати не лише належне виконання загальнодержавних рішень, а й підтримувати розвиток локальних ініціатив безпекового спрямування, які підсилюють територіальну стійкість громад і підвищують спроможність реагувати на ризики з урахуванням місцевої специфіки.

Органи місцевого самоврядування, діючи в межах чинного законодавства, реалізують управлінські функції, що безпосередньо пов’язані з національною безпекою. До їх повноважень належать участь у виконанні норм щодо територіальної оборони, мобілізаційної підготовки та військового обов’язку; створення умов для діяльності військових комісаріатів; організація заходів соціального захисту ветеранів війни, військовослужбовців і членів їхніх сімей [27]. Так само істотним є їх внесок у сфері цивільного захисту: реагування на надзвичайні ситуації, планування й проведення евакуації населення, підтримання роботи критичної інфраструктури, забезпечення базових сервісів у кризових умовах.

Отже, сучасні пріоритети діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в системі національної безпеки мають концентруватися на

вдосконаленні координаційних механізмів, посиленні кадрового потенціалу, підвищенні якості інформаційної взаємодії між управлінськими рівнями та розвитку територіальної стійкості. Не менш важливими є раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів, розширення практичних спроможностей громад у сфері оборони й безпеки, підвищення прозорості процедур, а також закріплення відповідальності посадових осіб за результати управлінської діяльності. Саме така логіка дозволяє формувати цілісну, скоординовану й адаптивну систему державного управління, здатну гарантувати безпеку громадян, стабільність суспільства та стійкість держави в умовах багатокомпонентних викликів.

З огляду на актуальні ризики у сфері національної безпеки одним із ключових напрямів удосконалення державного управління є перегляд і актуалізація нормативно-правової бази, що регулює діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування у цій сфері. Зокрема, Закон України “Про національну безпеку України” доцільно посилити положеннями, які чітко фіксують статус органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій як повноправних суб’єктів сектору безпеки і оборони, оскільки на практиці саме ці інституції реалізують низку повноважень, пов’язаних із мобілізаційною готовністю, територіальною обороною, забезпеченням публічної безпеки та реагуванням на кризові ситуації. Формальне закріплення їх ролі може підвищити узгодженість дій між центром і регіонами та зміцнити керованість реалізації державної політики.

Паралельно важливою передумовою зміцнення національної безпеки є розвиток партнерської взаємодії держави з громадянським суспільством. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення участь громадян і громадських організацій у процесах безпеки набуває особливого значення [31], оскільки така взаємодія дає змогу мобілізувати додаткові ресурси, посилити суспільну стійкість, підтримати культуру національної відповідальності та сприяти зростанню довіри до інститутів влади. Водночас наявне правове

регулювання не завжди достатньо чітко визначає обсяг і механізми реалізації повноважень громадських структур у цій сфері, що створює управлінську прогалину в системі публічного адміністрування безпеки.

У цьому контексті доцільним є розширення правових засад участі громадян у забезпеченні національної безпеки шляхом конкретизації їх ролей, форм участі та меж відповідальності. Конституційні положення закріплюють, що захист суверенітету, територіальної цілісності, економічної та інформаційної безпеки є не лише функцією держави, а й спільною справою Українського народу [18]. Відтак залучення громадян до охорони правопорядку, підтримання громадського спокою, реагування на надзвичайні ситуації та участі у заходах територіальної оборони має розглядатися як системний елемент державної політики безпеки.

Певні засади такої участі вже визначені Законом України “Про участь громадян в охороні громадського порядку і державного кордону” [25], який регламентує створення громадських формувань, порядок їх діяльності, права та обов’язки членів, а також умови застосування заходів фізичного впливу чи спеціальних засобів. Відповідно до закону громадяни можуть утворювати добровільні об’єднання для сприяння правоохоронним органам, допомоги в охороні державного кордону, участі у порятунку людей у надзвичайних ситуаціях та підтриманні громадського порядку. Подальший розвиток цих механізмів логічно пов’язаний із необхідністю формування узгодженої концепції державно-громадської взаємодії у сфері національної безпеки, що має передбачати розмежування компетенцій, систему підготовки та мотивації волонтерських об’єднань, а також гарантії правового й соціального захисту їх учасників.

Громадські формування, створені для охорони громадського порядку та державного кордону, діють на засадах добровільності та самодіяльності; вони можуть мати загальну або спеціальну спрямованість залежно від потреб громади та поставлених завдань. Їх статути визначають принципи діяльності,

організаційну структуру, порядок членства, територію функціонування, права й обов’язки учасників, а також правила застосування заходів фізичного впливу чи спеціальних засобів [2]. У воєнний період такі організації підсилюють спроможність територій підтримувати правопорядок, запобігати правопорушенням і забезпечувати громадську безпеку, особливо там, де навантаження на державні інституції суттєво зростає.

Водночас, як наголошує С. Дерев’янко, результативність діяльності громадських формувань прямо залежить від якості взаємодії з правоохоронними органами та органами місцевого самоврядування, адже синергія цих суб’єктів забезпечує оперативність реагування, підвищує керованість процедур підтримання порядку та посилює захист громадян. Разом із тим на практиці нерідко фіксується дефіцит координації, методичної та матеріальної підтримки з боку держави, що обмежує потенціал таких об’єднань [5]. Отже, до пріоритетів державної політики безпеки належить формування дієвої системи підтримки громадських ініціатив, які спрямовані на посилення обороноздатності та правопорядку.

Питання участі громадян у забезпеченні національної безпеки не має зводитися виключно до членства у громадських формуваннях. Доцільно розглядати суспільство як системного партнера держави у підтриманні внутрішньої стабільності та протидії зовнішнім загрозам. Це передбачає розвиток культури безпеки, підвищення правової обізнаності, формування відчуття персональної відповідальності громадян за збереження суверенітету та громадського порядку. Як слушно акцентовано [4, с. 197], дієва модель національної безпеки можлива тоді, коли кожен член суспільства усвідомлює власну роль у протидії загрозам і взаємодіє з органами влади на засадах довіри, взаємопідтримки та спільної відповідальності. У цьому ж контексті корисним є врахування демократичного досвіду країн Західної Європи, де участь громадян у програмах безпеки, комунікація з правоохоронними структурами та

повідомлення про потенційні ризики підтримуються через системну просвітницьку роботу й розвиток правової культури.

Загалом держава має не лише залучати громадян до реалізації безпекових функцій, а й формувати середовище для розвитку об'єднань, які працюють у сферах оборони, правопорядку, інформаційної безпеки та цивільного захисту; важливо також підтримувати наукові й практичні ініціативи та залучати громадських експертів до обговорення законопроєктів і стратегічних документів. Взаємодія органів державної влади, місцевого самоврядування та громадських структур має базуватися на чіткій нормативно-правовій основі, прозорих механізмах координації та зрозумілому розмежуванні компетенцій; її ефективність визначається ступенем узгодженості дій і спільною орієнтацією на досягнення стратегічної мети – створення безпечного середовища, у якому національні інтереси, права і свободи громадян захищені від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Попри позитивні орієнтири, відображені в "Концепції забезпечення національної системи стійкості" [9], чинна нормативно-правова база не повністю усуває суперечності координації між суб'єктами публічного адміністрування у сфері національної безпеки. *У зв'язку з цим доцільним є розроблення підзаконного нормативно-правового акта "Положення про взаємодію та координацію суб'єктів публічного адміністрування у сфері національної безпеки", який має визначити уповноважений координаційний орган, деталізувати компетенцію і обов'язки суб'єктів, закріпити форми співпраці, управлінські методи, механізми звітності та джерела фінансування; курсив авт.* У межах організаційних засад взаємодії доцільно розуміти комплекс управлінських, кадрових, фінансових і технічних заходів, спрямованих на підвищення якості прийняття рішень, розвиток професійної підготовки, удосконалення науково-методичного забезпечення, зміцнення матеріально-технічної бази й формування дієвих інформаційних каналів координації. Саме узгодженість дій державних структур, місцевого самоврядування та

громадянського суспільства є критичною для стабільності механізму безпеки, особливо в умовах воєнного стану.

Подальше вдосконалення публічного адміністрування у сфері національної безпеки має спиратися на посилення внутрішньополітичного виміру державної політики, оскільки рівень безпеки безпосередньо залежить від спроможності суб'єктів публічної влади своєчасно ідентифікувати політичні ризики та нейтралізувати чинники дестабілізації. Як підкреслюють В. Омельчук, М. Стрельбицький, С. Гордієнко та А. Кислий, внутрішньополітична безпека охоплює підтримання конституційного ладу, стабільне функціонування інститутів влади, забезпечення громадянського миру й національної єдності, територіальної цілісності та правопорядку, а також протидію факторам політичної дестабілізації [37, с. 103]. Досягнення цих цілей потребує практичних кроків, спрямованих на зміцнення демократичних інститутів і запобігання внутрішнім кризам: удосконалення виборчих процедур; підвищення якості політичного управління; розвиток судової системи як гарантії прав і свобод; неприпустимість порушення принципу верховенства права з боку органів влади; дієвий громадський контроль за діяльністю державних структур і військових формувань. Водночас важливими залишаються контрпропагандистські заходи для нейтралізації дезінформації, підтримки міжнародного іміджу України та посилення довіри до державної політики [33, с. 88].

Актуальним напрямом державного управління у сфері національної безпеки є також запобігання монополізації стратегічної інфраструктури суб'єктами, дії яких можуть суперечити національним інтересам, а також підтримання громадського порядку й суспільної стабільності шляхом посилення ролі місцевих органів влади, які мають виступати не лише виконавцями рішень центру, а й активними учасниками формування безпекової політики на регіональному рівні. Беручи до уваги ризики внутрішньополітичної стабільності та можливість їх використання ворогом у контексті гібридної війни, першочергового значення набуває підвищення прозорості, відповідальності та

підзвітності управлінських структур [44], що потребує одночасно вдосконалення законодавства і глибших інституційних змін, спрямованих на ефективність публічного адміністрування.

Зміцнення національної безпеки тісно пов’язане з протидією корупції та підвищенням якості державного управління. До першочергових завдань належать результативне антикорупційне регулювання, невідворотність відповідальності за зловживання, прозорість судових процедур, посилення громадського контролю. Паралельно важливо розвивати участь громадськості в ухваленні рішень, підтримувати інституційну спроможність децентралізації, підвищувати професійний рівень державних службовців і застосовувати цифрові інструменти управління. Ефективність публічного адміністрування у сфері національної безпеки також залежить від стійкої інформаційної політики, здатної протидіяти гібридним загрозам і дезінформації; пріоритетами тут мають бути відкритість і достовірність комунікацій, посилення кіберзахисту критичної інфраструктури, розвиток інформаційної дипломатії, підтримка незалежних медіа та професійних спроможностей у сфері кібербезпеки.

У підсумку, удосконалення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування у забезпеченні національної безпеки України потребує комплексного, системного підходу, що поєднує правові, організаційні, кадрові, інформаційні та антикорупційні інструменти. Ключовими орієнтирами виступають підвищення прозорості й результативності управління, формування професійного кадрового корпусу, розвиток партнерства між владою, громадськістю та міжнародними інституціями, а також посилення інформаційної і кіберстійкості держави. Реалізація цих пріоритетів сприятиме зміцненню демократичних засад управління, підвищенню довіри громадян до держави та забезпеченню стратегічної стабільності України в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Висновки до розділу 3

1. Проведено аналіз проблем функціонування системи державного управління у сфері національної безпеки в умовах воєнного стану. Встановлено, що її результативність знижується під впливом комплексу взаємопов'язаних структурних, кадрових і комунікаційних чинників, які ускладнюють узгоджену реалізацію державної безпекової політики. До ключових джерел дестабілізації віднесено надмірну концентрацію управлінських повноважень на центральному рівні, поширеність корупційних практик, послаблення професійної спроможності державного апарату, а також загострення соціальних і регіональних суперечностей, що були підсилені воєнними обставинами. Обґрунтовано, що підвищення ефективності управління у сфері національної безпеки потребує відновлення збалансованої моделі взаємовідносин між централізованим керівництвом і місцевим самоврядуванням, системного посилення кадрового потенціалу, розгортання дієвої антикорупційної політики та відновлення суспільної довіри до інститутів влади. Наголошено, що лише комплексне поєднання цих складових здатне забезпечити інституційну стійкість держави, адаптивність управлінських механізмів і стратегічну стабільність у період воєнних викликів.

2. Визначено пріоритетні напрями вдосконалення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері забезпечення національної безпеки України. До таких напрямів віднесено посилення антикорупційної політики, раціоналізацію та оптимізацію системи державного управління, розвиток кадрового потенціалу, а також зміцнення інформаційної й кібербезпеки. Підкреслено значення підвищення прозорості управлінських рішень, розширення дієвих механізмів громадського контролю, поглиблення децентралізації та забезпечення безперервної координації між усіма рівнями влади. Окремо акцентовано на необхідності ширшої інтеграції громадянського суспільства у процеси формування та реалізації політики безпеки, розбудови

партнерської взаємодії з міжнародними інституціями та впровадження сучасних цифрових інструментів управління. Доведено, що комплексне втілення зазначених пріоритетів сприятиме посиленню державної стійкості, підвищенню довіри громадян і зміцненню спроможності України протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам.

ВИСНОВКИ

Визначено сутність, зміст і принципи державного управління у сфері національної безпеки. Обґрунтовано, що результативність управлінських рішень у цій сфері забезпечується комплексним поєднанням правових, організаційних, етичних і міжнародних засад, які підтримують цілісність, керованість і стабільність державної системи безпеки. Доведено, що практична реалізація принципів верховенства права, належного врядування, відкритості, демократичного контролю, гендерної рівності та міжнародної взаємодії формує підґрунтя для прозорого, підзвітного й ефективного управління. Наголошено, що державне управління у сфері національної безпеки має не тільки оборонно-захисну, а й стратегічну спрямованість, оскільки зорієнтоване на попередження й мінімізацію загроз, нарощування інституційної спроможності держави та підтримання сталого розвитку суспільства відповідно до національних потреб і глобальних викликів.

Проаналізовано систему суб’єктів державного управління у сфері національної безпеки, їх адміністративно-правовий статус і компетенцію. Встановлено, що суб’єктний склад має багаторівневий характер і охоплює інституції законодавчої, виконавчої та судової влади, військові й правоохоронні формування, органи місцевого самоврядування, а також громадські інституції, взаємодія яких забезпечує реалізацію державної політики безпеки. З’ясовано, що її дієвість визначається чіткою диференціацією повноважень, узгодженістю рішень і процедур, а також правовою визначеністю статусу кожного учасника. Підкреслено, що консолідована діяльність усіх інституцій, у тому числі за активної участі громадянського суспільства, посилює обороноздатність держави, зміцнює стійкість політичної системи та забезпечує захист національних інтересів України від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Досліджено організаційно-управлінський механізм забезпечення національної безпеки України як об’єкт державного впливу. Показано, що ефективність функціонування системи національної безпеки прямо залежить від узгодженості правових, організаційних, кадрових та інформаційних складових, які у сукупності формують цілісну структуру державного впливу. Акцентовано, що вирішального значення набувають визначеність компетенцій і відповідальності суб’єктів публічного управління, професійна підготовка персоналу, достатнє ресурсне забезпечення та налагоджена координація між органами державної влади, військовими формуваннями і громадським сектором. Встановлено, що організаційно-управлінський механізм виконує не лише функцію протидії загрозам, а й забезпечує стратегічну стабільність, розвиток оборонного потенціалу та адаптацію управлінської системи до змін у внутрішньо- і зовнішньополітичному середовищі.

Здійснено аналіз проблем функціонування системи державного управління у сфері національної безпеки в умовах воєнного стану. З’ясовано, що результативність управління в цей період значною мірою визначається спроможністю органів влади оперативно пристосовуватися до динамічних умов, зберігаючи необхідний баланс між централізованим керівництвом і децентралізованою реалізацією повноважень на місцевому рівні. Виявлено, що найбільш відчутними проблемами залишаються дефіцит компетентності управлінських кадрів, надмірна концентрація влади, корупційні ризики, інформаційна вразливість, а також соціальна дезінтеграція, посилена війною та демографічними втратами. Встановлено, що недостатня узгодженість дій між органами державної влади, військовими структурами та інститутами громадянського суспільства знижує загальну стійкість системи безпеки. Доведено, що підвищення ефективності управління потребує оновлення стратегічного планування, професіоналізації управлінського корпусу, забезпечення прозорості процедур ухвалення рішень і формування єдиної політики комунікації між владою та громадянами.

Запропоновано пріоритетні напрями вдосконалення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування у забезпеченні національної безпеки України, серед яких визначальними є посилення антикорупційних інструментів, підвищення якості державного управління, розвиток кадрового потенціалу та зміцнення інформаційної безпеки. Обґрунтовано необхідність удосконалення нормативно-правової бази, запровадження прозорих процедур підготовки й ухвалення рішень, системного залучення громадянського суспільства та міжнародних партнерів до процесів планування й контролю у сфері безпеки. Наголошено на важливості розвитку кіберзахисту, інформаційної дипломатії та посилення комунікаційної стійкості держави. Реалізація окреслених напрямів сприятиме формуванню ефективної, гнучкої й адаптивної системи управління, здатної оперативно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати безпеку України в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонов В.О. Конституційно-правові засади національної безпеки України: монографія В. О. Антонов; наук. ред. Ю.С. Шемшученко. Київ: ТАЛКОМ, 2017. 576 с.

2. Беззубов Д.О. Проблеми теорії публічного адміністрування в сфері забезпечення національної безпеки. Наукові записки Центрально українського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. *Серія: Право.* 2018. Вип. 5. С. 45-49.

3. Богданович В. Ю., Семенченко А. І., Єжеєв М. Ф. Методи державного управління забезпеченням національної безпеки у її визначальних сферах: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2008. 40 с.

4. Богданович Ю. В., Семенченко А. І. Теоретико-методологічні засади забезпечення національної безпеки у її визначальних сферах: монографія. К.:НАДУ, 2007. 430 с.

5. Богуцький П.П. Концептуальні засади права національної безпеки України: монографія. Київ-Одеса: Фенікс, 2020. 376 с.

6. Бойко А. В. Стійкість національної економіки: теорія, методологія, практика НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. Київ, 2014. 288 с.

7. Бондаренко К. В. Публічне адміністрування національнобезпековою сферою в Україні: теоретичні, правові та організаційні засади. Монографія. Одеса. 2019. 404 с.

8. Валіхновський Р. Підходи щодо побудови гуманітарної парадигми забезпечення національної безпеки. Вісник НАДУ. 2010. № 1. С. 243-253.

9. Власюк О.С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики. К.:НІСД, 2016. 528 с.

10. Галунько В., Діхтієвський П., Кузьменко О. Адміністративне право України. Повний курс: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 446 с.

11. Глушак О. М. Досвід впровадження ризикоорієнтованого планування та культури безпеки в органах і підрозділах національної поліції України. Розвиток цивільного захисту в сучасних безпекових умовах: матер. 21 Всеукр. наук.-практ. конф. (за міжнар. участю) (м. Київ, 8 жовт. 2019 р.). Електр. вид. Київ: ІДУЦЗ, 2019. 328 с. С. 68-75.

12. Глосарій Програми розвитку публічного адміністрування ООН. URL: http://www.unpan.org/DPADM/ProductsServices/Glossary/tabid/1395/language/en-US/Default.aspx

13. Горбулін В.П., Качинський А.Б. Засади національної безпеки України: підручник. К.: Інтертехнологія, 2009. 272 с.

14. Данільян О.Г. Національна безпека України: структура та напрямки реалізації: монографія О.Г. Данільян, О.П. Дзьобань, М.І. Панов. Харків: Фоліо, 2020. 285 с.

15. Дзьобань О., Соснін О. Теоретичні основи національної безпеки України: навч. посіб. Київ: Освіта України, 2009. 384 с.

16. Доронін І.М. Національна безпека України в інформаційну епоху: правові аспекти: монографія. Київ: Видавничий дім "АртЕк", 2019. 434 с.

17. Жежерун, Ю., Запорожець, С. В., Походенко, О. М., Пінчук, А. М., Місценко, Р. В., Паращенко, Т. В. Особливості державного фінансування озброєння та військової техніки збройних сил України в умовах воєнного стану. *Випробування та сертифікація*. Вип. № (1(1), 2023. С. 80-92. https://doi.org/10.37701/ts.01.2023.11

18. Інформація Міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України за 2022 рік. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_2022-538

19. Кланца А. І. Охорона здоров'я як структурна складова національної безпеки держави : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 36 с.

20. Конституція України: Закон України від 02.10.1996 р. Із змінами, внесеними Законом України від 08.12.2004 р. № 2222-IV. URL: http://zakon2.rada.gov.ua /laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80

21. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Основи публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. Київ : Ліра-К, 2017. 267 с.

22. Лісовський П.М., Лісовська Ю.П. Національна безпека України: навч. посіб. Київ: Університет "Україна", 2020. 291 с.

23. Миронюк Р. В. Публічне адміністрування: конспект лекцій. Дніпро. Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ. 2016. 81 с.

24. Михненко А. М., Грущинська Н. М. Публічне управління та національна безпека. Монографія. Київ. Національний авіаційний університет. 2019. 340 с.

25. Мосейко А. Г. Публічне адміністрування у сфері національної безпеки України. Дисертація. Запорізький національний університет. Запоріжжя. 2019. 220 с.

26. Мосейко А.Г. Теоретичні засади публічного адміністрування у сфері національної безпеки України. Національний вісник публічного та приватного права. 2018. Вип. 6. Т. 3. С. 98-102.

27. Новицький Г. В. Теоретико-правові основи забезпечення національної безпеки України: монографія. Київ: Інтертехнологія, 2008. 496 с.

28. Орел М. Г. Теоретичні основи державного управління у сфері політичної безпеки: монографія. Київ: Поліграф Плюс “Ц-СІ”, 2019. 320 с.

29. Павлютін Ю. М. Загальнотеоретичний вимір національної безпеки як об’єкта публічного адміністрування. *Честь і закон*. 2020. № 2 (73). С. 115-121.

30. Павлютін Ю. М. Принципи організації публічного адміністрування у сфері національної безпеки України. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. *Сер.: Юриспруденція*. 2021. № 50. С. 22 - 25.

31. Прискорити переозброєння ЗСУ: Мінстратегпром та Ліга оборонних підприємств України уклали Меморандум про співпрацю. URL:

https://defenceua.com/people_and_company/priskoriti_pereozbrojennja_zsu_minstrategprom_ta_liga_oboronnih_pidprijemstv_ukrajini_pidpisali_memorandum_pro_spivpratsju3540.htm

32. Про Державну прикордонну службу України: Закон України від 03.04.2003 р. № 661-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 27. Ст. 208.

33. Про затвердження Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2015 р. № 1052. Офіційний вісник України. 2015. № 102. Ст. 3514.

34. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 р. № 878. Офіційний вісник України. 2015. № 89. Ст. 2972.

35. Про затвердження Положення про Міністерство оборони України: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.11.2014 р. № 671. Офіційний вісник України. 2014. № 97. Ст. 2796.

36. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 р. № 794-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 13. ст. 222.

37. Про контррозвідувальну діяльність: Закон України від 26.12.2002 р. № 374-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 12. Ст. 89.

38. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.

39. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 20-21. Ст. 190.

40. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19

41. Про Національну гвардію України: Закон України від 13.03.2014 р. № 876-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 17. Ст. 594.

42. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 р. № 580-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 40–41. Ст. 379.

43. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України від 05.03.1998 р. № 183/98-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1998. № 35. ст. 237.

44. Про Регламент Верховної Ради України: Закон України від 10.02.2010 р. № 1861-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 14-15. № 16-17. ст.133.

45. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14.09.2020 р. "Про Стратегію національної безпеки України": Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: https://www.president.gov.ua/documents/3922020- 35037

46. Про Службу безпеки України: Закон України від 25.03.1992 р. № 2229-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 27. Ст. 382.

47. Про участь громадян в охороні громадського порядку і державного кордону: Закон України від 22.06.2000 № 1835-III. Відомості Верховної Ради України. 2000. № 40. Ст. 338.

48. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія за заг. ред. Сергія Чернова та ін. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 602 с.

49. Семенченко А. І. Методологія стратегічного планування у сфері національної безпеки України: монографія. К.: НАДУ, 2008. 429 с.

50. Ситник Г. П. Актуальні питання підвищення ефективності державного управління у сфері національної безпеки України. Науковоінформаційний вісник Академії національної безпеки. 2014. № 1. С. 3-25.

51. Ситник Г. П., Орел М. Г. Публічне управління у сфері національної безпеки: підручник. Київ: Видавець Кравченко Я.О. 2020. 360 с.

52. Смолянюк В. Ф., Деменко О. Ф., Прибутько П. С. Основи національної безпеки України: навчальний посібник. К. Паливода А.В., 2017. 140 с.

53. Тітко Е. В. Національна та міжнародна безпека в контексті захисту прав людини в умовах сьогодення. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2016. № 2 (12). С. 126-138.

54. Утенкова К.О. Економічна безпека як складова національної безпеки України. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. *Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* 2019. № 9. С. 133-144.

55. Фурашев В. М., Джердж С. Ф. Національна безпека України: шляхи забезпечення, роль і місце суспільства. Євроатлантичний курс: монографія. Київ: Синопсис, 2009. 176 с.

56. Чупрій Л.В. Політика національної безпеки Української держави в гуманітарній сфері: монографія. Київ: ПП “Містер Принт”, 2015. 508 с.

57. Шевчук О. Сектор безпеки України як об’єкт публічного управління. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. №2. С.138-142.