

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра  
на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи  
ЕЛ- 41  
Спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
Освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та  
адміністрування»

\_\_\_\_\_Марина ПАНЧЕНКО

Керівник кваліфікаційної роботи:  
кандидат економічних наук, доцент

\_\_\_\_\_Семен НЕСКОРОДЄВ

Рецензент: к.е.н., доцент, професор  
кафедри міжнародної економіки і  
менеджменту ХНЕУ

\_\_\_\_\_Вікторія КОЗУБ

Харків - 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет: економічний

Кафедра: економіки та менеджменту

Рівень вищої освіти (освітньо–кваліфікаційний рівень): бакалавр

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Г.О.Дорошенко  
(підпис) (ініціали, прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Панченко Марина Андріївна

1. Тема роботи «Удосконалення управління економічною безпекою»

керівник роботи Нескородєв Семен Миколайович, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від “09” квітня 2024 року № 2101-5/786

2. Строк подання студентом роботи «20» травня 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Сутність національної безпеки, національні інтереси, загрози національній безпеці, класифікація загроз національній безпеці, система управління національною безпекою, державні органи управління національною безпекою, методи державного управління національною безпекою, аналіз загроз національній безпеці України в умовах воєнного стану, рекомендації щодо удосконалення управління національною безпекою в умовах воєнного стану

## 4. План роботи

| № з/п | Назва етапів роботи                                                                           |            |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.    | Вибір теми і подання заяви на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи | 15.02.2024 |
| 2.    | Формулювання та оформлення завдань кваліфікаційної роботи                                     | 22.02.2024 |
| 3.    | Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи                                          | 28.02.2024 |
| 4.    | Підготовка першого розділу роботи                                                             | 15.03.2024 |
| 5.    | Збір і обробка емпіричних даних та їх узагальнення в другому розділі роботи                   | 31.03.2024 |
| 7.    | Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи             | 15.04.2024 |
| 8.    | Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику                             | 30.04.2024 |
| 9.    | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту                            | 20.05.2024 |

5. Дата видачі завдання «15» лютого 2023 р.

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Марина ПАНЧЕНКО**

(прізвище та ініціали)

**Керівник кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Семен НЕСКОРОДСЬ**

(прізвище та ініціали)

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА**

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

|                                                                                                  |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| ВСТУП                                                                                            | ...5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ<br>НАЦІОНАЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ                                  | ...7  |
| 1.1. Сутність національної безпеки                                                               | ...7  |
| 1.2. Національні інтереси та національні загрози                                                 | ...13 |
| 1.3. Система управління національною безпекою                                                    | ...18 |
| РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ<br>НАЦІОНАЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ               | ...26 |
| 2.1. Дослідження загроз національної безпеці в умовах воєнного<br>стану                          | ...26 |
| 2.2. Можливі сценарії дестабілізації агресором національної<br>безпеки України                   | ...34 |
| 2.3. Рекомендації щодо вдосконалення управління<br>національною безпекою в умовах воєнного стану | ...40 |
| ВИСНОВКИ                                                                                         | ...47 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                       | ...50 |

## ВСТУП

Актуальність теми "Удосконалення управління національною безпекою" для України надзвичайно висока, особливо в умовах воєнного конфлікту з Російською Федерацією. У зв'язку з агресивними діями Росії на сході країни та анексією Криму, Україна стикається зі значними загрозами для своєї національної безпеки. Російська агресія призвела до появи нових викликів, таких як гібридна війна, кібератаки, дезінформаційні кампанії тощо, які потребують вдосконалення стратегій та механізмів управління безпекою. Дослідження у цій галузі стає критично важливим для розробки ефективних заходів протидії агресії, забезпечення національної безпеки та збереження територіальної цілісності країни.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретично дослідити та розробити методи і механізми управління національною безпекою задля підвищення стабільності та захисту національних інтересів України в умовах воєнного стану.

Відповідно до мети дослідження, було поставлені наступні завдання:

- розкрити зміст поняття «національна безпека»;
- виявити основні національні інтереси;
- проаналізувати систему управління національною безпекою;
- дослідити основні загрози національній безпеці України під час воєнного стану;
- дослідити можливі дестабілізаційні сценарії впливу країни-агресора на національну безпеку України під час воєнного стану;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління національною безпекою та нейтралізації загроз, виявлених в умовах воєнного стану.

Об'єкт дослідження – система національних інтересів та національних загроз, а також механізми управління національними інтересами та загрозами.

Предмет дослідження – державна стратегія, інструменти та методи управління національною безпекою в умовах сучасних викликів і загроз.

Методи дослідження національної безпеки спирається на сукупність різноманітних методів:

- методи експертного опитування й оцінки для одержання якісної оцінки рівня загроз національній безпеці держави;
- методи аналізу ризиків для ідентифікації й оцінки ризиків, пов'язаних із реалізацією та впливом загроз на національну безпеку.

Наукова новизна полягає у розробці концептуальних рекомендації щодо удосконалення управління національною безпекою шляхом нейтралізації найбільш впливових загроз національній безпеці, виявлених в умовах воєнного стану.

Практична значущість отриманих результатів полягає у наданні практичних рекомендації щодо удосконалення управління національною безпекою шляхом нейтралізації найбільш впливових загроз національній безпеці, виявлених в умовах воєнного стану, які можуть бути використані державними органами управління національною безпекою.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи полягає в тому, що було прийнята участь у VI Міжнародної студентської наукової конференції «Розвиток суспільства та науки в умовах цифрової трансформації» яка відбулась 31 травня 2024 року, у м. Івано-Франківськ, Україна, та були опубліковані тези в збірнику конференції.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ

#### 1.1. Сутність поняття «національна безпека» з позицій системного підходу

Як відомо будь яка система не є замкнутою, а є відкритою системою, що означає що системи відчуває вплив зовнішнього середовища. Крім того сама система складається з різних елементів, які можуть мати свої напрями розвитку. Тому умови, в яких перебуває складна система, припускають вплив зовнішніх і внутрішніх чинників зовнішнього середовища. Частина факторів може бути сприятливою для розвитку системи. Інші фактори можуть вважатися негативними стосовно системи.

Зовнішні та внутрішні загрози знаходяться на вході до системи, та негативно впливають на систему, можуть призводити до порушення стійкого стану системи, порушення рівноваги, спинити розвиток, викликати кризу системи, призводити до зникнення системи.

Виходячи з негативного впливу на систему деяких факторів необхідно ввести деякі питання системного підходу.

Рівновага системи являє собою її здатність зберігати заданий стан безпеки.

«Стійкість» це здатність системи повертатися в стан рівноваги після виведення з рівноваги під впливом внутрішніх чи зовнішніх факторів.

Поняття «розвиток» характеризує вдосконалення системи, її структури та функцій під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, в зв'язку з чим поведінка системи набуває більш впорядкований характер.

Об'єктивною основою існування безпеки, як поняття є характеристики внутрішніх та зовнішніх умов існування об'єкта, внутрішніх та зовнішніх факторів які впливають на систему.

Наслідки дії зовнішніх та внутрішніх загроз у вигляді цілісності, рівновагі, стійкість, розвиток системи знаходяться на виході системи.

Безпечними факторами впливу на систему вважаються ті, що не викликають істотної зміни природного функціонування і розвитку системи, зміни її структури. Тобто безпечні фактори це ті під впливом яких:

- система не порушує рівновагу
- система порушує рівновагу, але може самостійно повернутися до рівновагу (стійкість системи);
- система зберігає можливість розвитку.

Таким чином, з точки зору системного підходу безпека системи це певний стан системи, за якого вона зберігає свою цілісність, стійкість (стабільність), здатність до ефективного функціонування і прогресивного розвитку, а відтак – можливість захисту усіх її підсистем (елементів) від деструктивних зовнішніх і внутрішніх загроз.

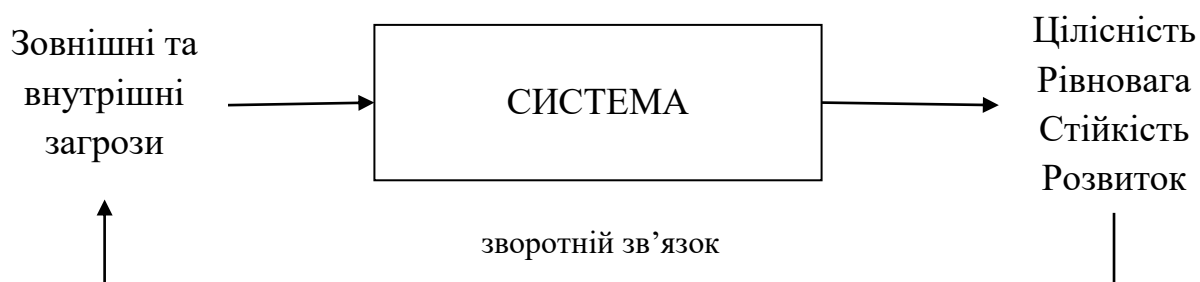


Рисунок 1.1 – Системний підхід до безпеки будь якого об'єкту

*Джерело:* складено автором

Зовнішні та внутрішні загрози відіграють ключову роль у формуванні стійкості, рівноваги, цілісності та розвитку системи. Крім того, з одного боку, зовнішні та внутрішні загрози і цілісність, рівновага, стійкість, розвиток з іншого боку перебувають у прямих та зворотних зв'язках між собою. Прямий зв'язок полягає в тому, що зовнішні та внутрішні загрози впливають на систему:

- руйнують цілісність системи;
- порушують рівновагу системи;
- зменшують стійкість системи;
- перешкоджають розвитку системи.

В цілому, зовнішні та внутрішні загрози тісно пов'язані між собою і можуть суттєво впливати на стійкість, рівновагу, цілісність та розвиток системи. Вміння ефективно управляти цими загрозами, реагувати на них та адаптуватися до них є важливим аспектом успішного управління системою.

Зворотний зв'язок між виходом та входом, тобто між цілісністю, рівновагою, стійкістю та розвитком системи з одного боку та зовнішніми та внутрішніми загрозами з іншого боку полягає в тому, що руйнування цілісності, порушення рівноваги, ослаблення стійкості, зупинка розвитку системи призводять до посилення впливу загроз на систему.

Отже, зворотний зв'язок між зменшенням стійкості, рівноваги, цілісності та розвитку системи та посиленням дії зовнішніх та внутрішніх загроз підкреслює важливість ефективного управління системою та реагування на проблеми, щоб мінімізувати їх негативний вплив.

Загалом безпеку будь-якого об'єкта (системи) можна трактувати як захищеність життєво важливих інтересів (починаючи з особистості, потім суспільства та держави) від зовнішніх та внутрішніх загроз. Або також можна уявляти як здатність предмета зберігатися під час руйнівних впливів.

Національна безпека може бути уявлена як стан захищеності найбільш важливих інтересів (людини, громадянина, суспільства та держави) який забезпечує сталий розвиток людини, громадянина, суспільства та держави. Ця захищеність можлива за своєчасне виявлення та нейтралізацію потенційних та реальних загроз національним інтересам.

Згідно статті 1 Закону України «Про національну безпеку України», національна безпека України представляє захищеність територіальної

цілісності, суверенітету, конституційного демократичного устрою та інших національних інтересів України від потенційних та реальних загроз.

Національна безпека може розглядатися як система.

Структурно система національної безпеки складається з таких елементів як людина, суспільні організації (у тому числі і політичні партії), суспільство в цілому, держава та має різноманітні відносини між індивідом та суспільством; між громадянином і державою; між суспільством і державою; між різними державами.

Функціонально національна безпека може складатися з різних сфер. Аналіз процесів, які відбуваються у різних сферах функціонування суспільства та держави, дозволяє стверджувати, що необхідно здійснювати моніторинг факторів, які здійснюють вплив на національну безпеку в наступних сферах: економічній; технологічній; політичній; соціальній; гуманітарній; оборонній; біосфері.

Виходячи з визначення національної безпеки випливає, що національна безпека з одного боку це захищеність національних інтересів. Тому необхідно чітко розуміти що означають поняття "національні інтереси" .

Це поняття визначено в Законі України «Про національну безпеку України» (надалі Закон) у статті 1 «Визначення термінів».

Згідно пункту 10, статті 1 - національні інтереси України це є життєво важливі інтереси як людини вчасності, так і суспільства, держави в цілому, реалізація яких забезпечує:

- демократичний прогресивний розвиток України;
- державний суверенітет України;
- безпечні умови життєдіяльності;
- добробут її громадян.

Згідно пункту 3 статті 3 Закону, фундаментальними та найбільш важливими національними інтересами України є:

1. територіальна цілісність і державний суверенітет, недопущення втручання у внутрішні справи України;
2. демократичний конституційний лад;
3. сталий розвиток національної економіки, громадянського суспільства та держави для забезпечення підвищення рівня та якості життя;
4. інтеграція нашої країни и в європейський простір (політичний, економічний, безпековий, правовий) та вступ в Європейському Союзі, а також набуття членства в НАТО (Організації Північноатлантичного договору);
5. розвиток взаємовигідних та рівноправних відносин з іншими державами.

Згідно Указу Президента України "Про Стратегію національної безпеки України" від 14 вересня 2020 року з урахуванням фундаментальних національних інтересів, визначених Конституцією України та Законом України "Про національну безпеку України", пріоритетами національних інтересів України є:

- відновлення територіальної цілісності та міжнародне визнаних державних кордонів України;
- відстоювання державного суверенітету і незалежності;
- суспільний розвиток та людського капіталу;
- захист свобод, прав та законних інтересів людини-громадянина України;
- євроатлантична та європейська інтеграція.

Виходячи з визначення національної безпеки, впливає, що національна безпека з іншого боку це нейтралізація загроз. Тому необхідно чітко розуміти що означають поняття "загрози національній безпеці"

Відповідно пункту 6, статті 1 Закону загрози національній безпеці України це такі явища, тенденції і чинники, які унеможливають або

ускладнюють чи можуть унеможливити або ускладнити досягнення національних інтересів та збереження національних цінностей нашої країни.

Загрози завжди спрямовані проти досягнення того чи іншого інтересу. Більше того, як свідчить практика, чим більш рішуче держава налаштована на реалізацію національних інтересів, тим більше зростає супротив з боку інших країн, та зростає загроза реалізації національних інтересів.



Рисунок 1.2 – Сутність поняття «національна безпека» (складено автором)

*Джерело:* складено автором

Зрозуміло, що кожна країна має свій спектр національних інтересів в кожній сфері своєї життєдіяльності і своє бачення загроз щодо їх реалізації.

## 1.2. Сутність управління національною безпекою

Управління національною безпекою - це комплекс організаційних, стратегічних, технічних та оперативних заходів, спрямованих на забезпечення суверенітету, захищеності держави від різних загроз, що можуть виникати ззовні та всередині.

Управління національною безпекою включає в себе розробку стратегії і політики національної безпеки. Стратегія та політика спрямовані на запобігання, виявлення та реагування на загрози національної безпеки.

Після розробки стратегій та політик вони впроваджуються та виконуються за допомогою відповідних органів та структур. Методи впливу можуть включати розвиток оборонної сили, санкційну політику, кіберзахист, співпрацю з міжнародними партнерами проведення військових операцій, розробку кіберзахисту, проведення контр терористичних операцій, підвищення готовності цивільного населення, координацію діяльності різних державних і недержавних структур у сфері безпеки та інші заходи.

Головна мета державного управління національною безпекою - забезпечити збереження території держави, запобігти будь-яким спробам зовнішніх або внутрішніх суб'єктів порушити її суверенітет чи цілісність.

Основні цілі державного управління національною безпекою включають до себе:

Забезпечення безпеки громадян – захист життя, здоров'я, майна та прав громадян від загроз, включаючи злочинність, тероризм, екстремізм та інші форми насильства.

Стабільний і стійкий розвиток – збереження та створення умов для стійкого економічного, соціального та політичного розвитку держави є важливою умовою для національної безпеки

Попередження загроз безпеці – виявлення, аналіз та запобігання різним загрозам, будь то зовнішні агресії, терористичні акти, кібератаки чи будь які інші форми загроз.

Розвиток і вдосконалення системи безпеки, включаючи поліпшення законодавства, організації сил та засобів безпеки, а також розвиток співпраці з іншими державами та міжнародними організаціями.

Ці цілі управління національною безпекою відображені в національному законодавстві про національну безпеку. Так згідно Закону "Про національну безпеку України", статті 3 «Принципи державної політики у сфері національної безпеки» зазначено, що державне управління (політика) спрямовано:

- на захист держави, її конституційного ладу, суверенітету, територіальної цілісності та недоторканості.
- на захист громадян та їхніх прав і свобод,
- на забезпечення безпечних умов для їхнього життя та гідності.
- на захист суспільства, його демократичних цінностей,
- на захист добробуту та сталого розвитку
- на забезпечення безпеку території та навколишнього природного середовища від надзвичайних ситуацій.

На підставі системно підходу до управління система управління національною безпекою можна уявити як складу систему, яка складається з суб'єкту та об'єкту управління. В якості суб'єкту управління виступає система управління національною безпекою, до якої входить уся структура державних органів, які беруть участь в управлінні національною безпекою.

В якості об'єкта управління виступає національна безпека, яка теж може розглядатися як система, яка складається з декількох складових.

Система управління національною безпекою представляє собою складну систему, яка створена для збору, аналізу і переробки інформації з метою отримання максимального національного захисту при певних обмеженнях (політичний імідж, економічний та військовий потенціал).

Між об'єктом та суб'єктом управління існує декілька прямих то зворотні зв'язків. Прямі зв'язки в системі управління пов'язані з впливом керуючою

системою (суб'єктом управління) на керовану систему (об'єкт управління). Тобто усі державні заходи по управлінню національною безпекою це і є прямі зв'язки в системі управління.

Зворотні зв'язки в системі управління національною безпекою пов'язані з інформаційними зв'язками які йдуть від об'єкту до суб'єкту управління і які необхідні для отримання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень.

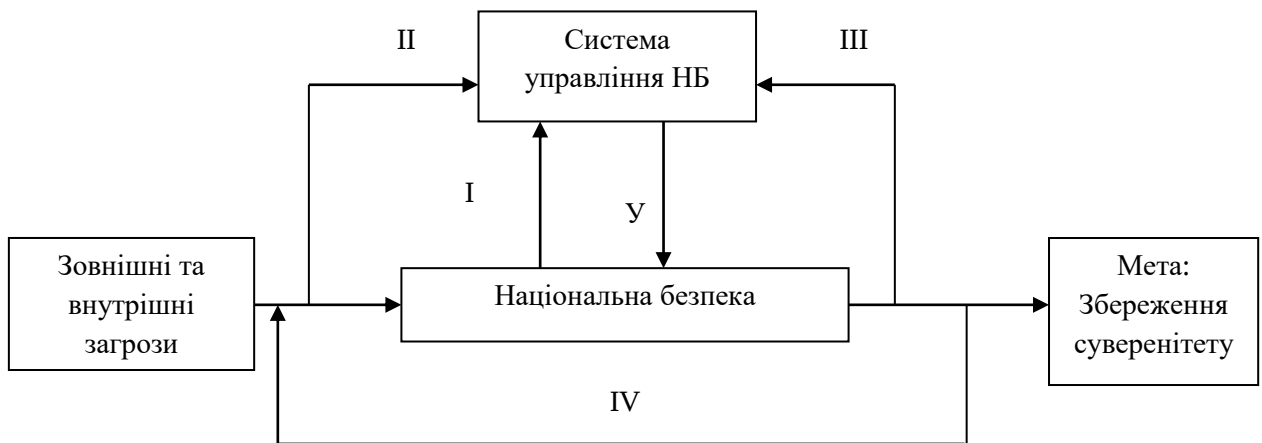


Рисунок 1.3 - Система управління національної безпекою

Джерело: складено автором

Перший тип зворотного зв'язку в системі управління національною безпекою є збір, аналіз і переробки інформації про внутрішні та зовнішні загрози національній безпеці. Якість управління національною безпекою буде залежить від того наскільки повно та якісно буде виявлено загрози національній безпеці. Ідентифікації та оцінка потенційних загроз для країни це є перший етап управління національною безпекою. Це може включати військові загрози, тероризм, кібератаки, економічну нестабільність, природні катастрофи та інші фактори.

Другий вид зворотного зв'язку це аналіз причин стану об'єкта управління. В контексті управління національною безпекою це значить, що необхідно дізнаватися причин незадовільного стану національної безпеки, причин появи внутрішніх та зовнішніх загроз.

Третій вид зворотного зв'язку пов'язаний з відображенням результатів керуючого впливу. Це зв'язок означає необхідність контролювати та відстежувати ефективність дій по збереженню національної безпеки. Проводити аналіз над помилками управління, об'єктивно відстежувати що вдалось, а що не вдалось зробити в порівнянні з першочерговою метою впливу в сфері національної безпеки. Управління національною безпекою є процесом, що постійно еволюціонує та адаптується до змін у загрозах та умовах. Тому важливо постійно моніторити ситуацію, аналізувати ефективність заходів безпеки та вносити необхідні корективи до стратегій та політик.

Четвертий вид зворотного зв'язку відображає наскільки суспільство, країна самостійно може підтримувати національну безпеку своїми думками, діями. Наскільки народ, суспільні організації інформаційне стійки до зовнішнього впливу. В цей зв'язок входить співпраця та взаємодія між різними організаціями країни щодо підтримання суверенітету та стабільності.

Основні принципи управління національною безпекою України, визначені у законі "Про національну безпеку України" (надалі Закон). Ці принципи становлять основу державної політики у галузі національної безпеки і оборони.

Так згідно статті 3 Закону – «Принципи державної політики у сфері національної безпеки» зазначено, що основні принципи, які визначають формування національної політики, включають:

- принцип верховенство права – означає законність, підзвітність, прозорість та дотримання демократичного цивільного контролю у сектору безпеки і оборони та застосуванням сили.
- принцип дотримання норм міжнародного права, участь України у міждержавних системах міжнародної колективної безпеки задля підтримання безпеки і мир.

– принцип розвитку сектору безпеки і оборони є ключовим засобом реалізації політики держави у сферах національної безпеки і оборони.

До інших принципів, які не увійшли до законодавства, але які мають місце, відносяться наступні.

Принцип превентивності означає вчасне виявлення та прогнозування потенційних загроз національній безпеці. Для досягнення превентивності необхідно аналізувати та оцінювати різноманітні джерела інформації, включаючи інтелектуальні дані, звіти розвідувальних служб, тенденції військових дій, політичні та економічні прогнози.

Принцип комплексності (системності) передбачає розгляд національної безпеки як системи, що складається з різних елементів, які взаємодіють між собою. Управління національною безпекою повинне враховувати всі можливі джерела загроз, включаючи військові, економічні, політичні, екологічні та інші аспекти, які можуть впливати на національну безпеку країни. Це дозволяє уникнути виникнення "сліпих плям" у розумінні загроз та забезпечити комплексний захист країни.

Принцип адаптивності та гнучкості управління полягає у здатності системи управління національною безпекою реагувати на зміни у загрозах та умовах навколишнього середовища. Особливо в умовах швидко змінної геополітичної ситуації та розвитку технологій, система управління повинна швидко адаптуватися та реагувати на нові виклики та загрози зовнішньої середовища. Цей принцип включає - розробку нових стратегій, технологій, зміну тактики та політики з метою забезпечення ефективного реагування на поточні та еволюційні загрози.

Ці принципи разом формують основу ефективного управління національною безпекою, спрямованого на забезпечення стабільності, безпеки та процвітання країни.

### 1.3. Структура та організація управління національною безпекою в Україні

У межах систем управління протікає управлінський процес, між учасниками якого розподілено функції та завдання управління. З цієї позиції система управління – це форма розподілу і кооперації управлінської діяльності. В границях цього поділу труда відбувається процес управління, який спрямований на досягнення цілей. Якщо мова заходить про кооперацію, спеціалізацію, то відразу ж постає питання про організацію, про розподіл завдань між учасниками системи управління, про координацію їх виконання. Ці завдання вирішуються в рамках організаційно-управлінської структури.

Організаційно-управлінська структура (організаційна структура управління) - це структура систем управління. Вона являє собою сукупність елементів системи управління, вертикальних і горизонтальних зв'язків, що забезпечують ефективний вплив керуючої системи на об'єкт управління.

Організаційно-управлінська структура - логічно побудовані взаємовідносини рівнів управління і функціональних підрозділів. Тому вона включає до себе:

1. Управлінські рівні
2. Елементи - посади або підрозділи.
3. Зв'язки.

Управлінські рівні. Організаційна структура управління будується за ієрархічним принципом. Ієрархія (піраміда) управління - це вертикальна і горизонтальна диференціація менеджерів за рангом командної влади, компетенцією прийняття рішень, авторитетом, становищем.

Елементи. В якості елементів структури управління виділяють посади або підрозділи. Конкретний набір підрозділів залежить від конфігурації системи управління при її проектуванні.

Організаційно-управлінські зв'язки. Структура управління характеризується наявністю зв'язків між її елементами. Ці зв'язки прийнято поділяти на:

- горизонтальні та вертикальні зв'язки;
- лінійні та функціональні;

Горизонтальні зв'язки це зв'язки які є як правило, однорівневими та мають характер узгодження інформації.

Вертикальні зв'язки - це зв'язки підпорядкування тобто за наявності кількох рівнів управління. Їх необхідність виникає в разі ієрархічності управління,

Крім того, вертикальні зв'язки можуть мати лінійний і функціональний характер.

Лінійні зв'язки пов'язані з рухом управлінських рішень та інформації між лінійними керівниками. Це особи, які відповідають за діяльність організації, її структурних підрозділів. Лінійні зв'язки означають підпорядкування лінійним керівникам, тобто з усіх питань управління.

Функціональні зв'язки пов'язані з підпорядкуванням функціональному керівнику за певною групою проблем. Вони проходять по лінії руху інформації та управлінських рішень за тими чи іншими функціями управління.

Лінійне управління містить у собі всю повноту влади - ухвалення управлінських рішень і включає в себе наприклад президента, прем'єр міністра, міністра і так далі. Це вертикальний поділ управлінської праці, за якого керуються прийнятими рівнями менеджменту.

Функціональне управління містить у собі функціональні відділи – наприклад в межах держави, це можуть бути різні органи які керують та відповідають за різними сферами – наприклад СБУ, міністерство фінансів, МВД, Генеральна прокуратура, Конституційний суд. Це горизонтальний поділ праці.

Організаційно-управлінська структура є інформаційною. Основні інформаційні потоки в структурі управління:

- по вертикалі зверху вниз - планова, нормативна, інструктивна, керівна інформація;
- по вертикалі знизу вгору - аналітична, рекомендаційна, обліково-статистична інформація тощо;
- по горизонталі - інформація, що забезпечує взаємокоординацію і горизонтальну інтеграцію діяльності.

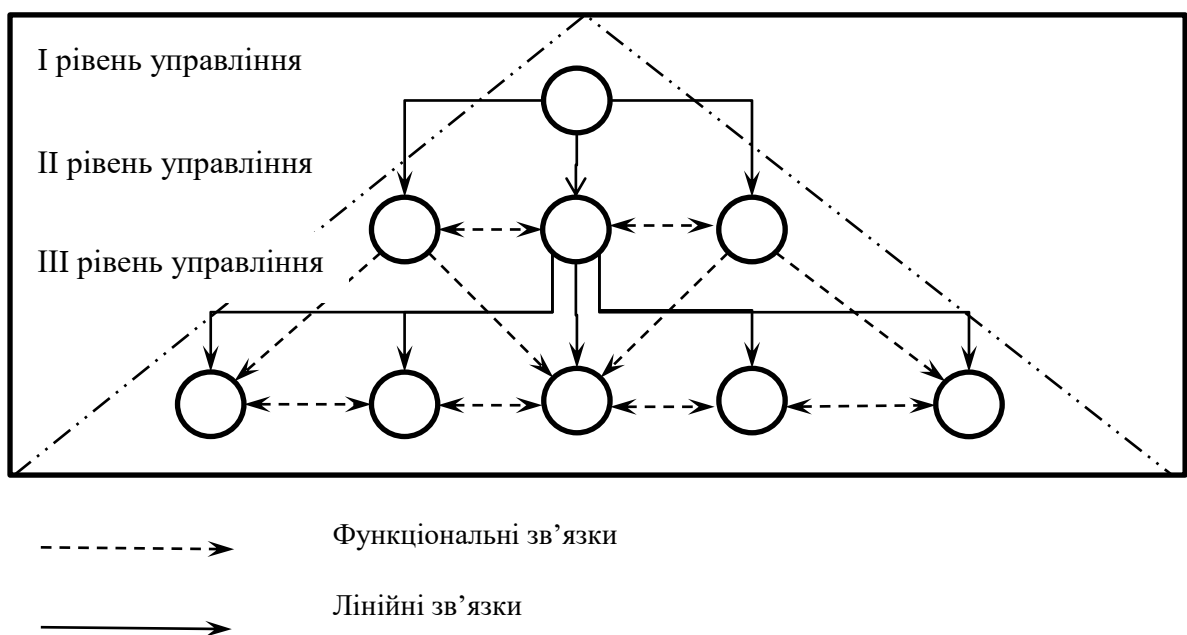


Рисунок 1.4 – Організаційна структура управління

*Джерело:* складено автором

Національна безпека є однією з найважливіших складових для стабільності та процвітання будь-якої країни. Управління цією сферою вимагає відповідальності, координації та ефективності.

Державне управління національною безпекою в Україні має складну систему органів та структур, які спільно забезпечують безпеку країни.

Структура та організація управління національною безпекою в Україні - це складний механізм, спрямований на захист держави, громадян та їхніх інтересів в умовах різних внутрішніх та зовнішніх загроз.

Відповідальність за забезпечення безпеки нації покладається на всі складові цієї системи, які спільно працюють для досягнення цієї мети.

Україна має складну систему управління національною безпекою, яка включає в себе декілька головних органів зі спеціалізованими функціями та компетенціями.

Основні елементи системи управління національною безпекою у вигляді головних органів та їх компетенції, наступні:

Президент України. Є Верховним головнокомандувачем Збройних сил України. Визначає стратегічні пріоритети та здійснює керівництво у справах оборони країни. Очолює Раду з національної безпеки.

Адміністрація Президента України. Здійснює підготовку та виконання рішень РНБО, а також забезпечує реалізацію політики у сфері національної безпеки за дорученням Президента.

Верховна Рада України. Визначає, основи національної безпеки, принципи та засади зовнішньої та внутрішньої політики, формує законодавчу базу в сфері національної безпеки.

Рада національної безпеки і оборони України (РНБО). РНБО є найвищим органом державного управління національною безпекою в Україні. Вона координує діяльність органів влади у сфері безпеки та приймає стратегічні рішення з національної безпеки та оборони.

Служба безпеки України. Функція СБУ це протидії тероризму, шпигунству та іншим загрозам для національної безпеки. Підпорядкований Президенту України.

Служба зовнішньої розвідки. Здійснює розвідувальну діяльність для збору різноманітної інформації з-за кордону, що може бути важливою для національної безпеки України. Керівник служби входить до складу РНБО України та підпорядковується безпосередньо Президенту України.

Таблиця 1.1 – Структура та функції органів державного управління  
національною безпекою

| Рівень управління        | Державний орган                                    | Функція                                                                                                                                                                          |
|--------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Перший рівень управління | Президент України                                  | Є Верховним головнокомандувачем Збройних сил України. Визначає стратегічні пріоритети та здійснює керівництво у справах оборони країни. Очолює Раду з національної безпеки.      |
|                          | Адміністрація Президента України                   | Здійснює підготовку та виконання рішень РНБО, а також забезпечує реалізацію політики у сфері національної безпеки за дорученням Президента.                                      |
|                          | Верховна Рада України                              | Визначає основи національної безпеки, засади внутрішньої та зовнішньої політики, формує законодавчу базу в цій сфері.                                                            |
|                          | Рада національної безпеки і оборони України (РНБО) | Найвищий орган державного управління національною безпекою. Координує діяльність органів влади у сфері безпеки та приймає стратегічні рішення з національної безпеки та оборони. |
| Другий рівень управління | Кабінет Міністрів України                          | Розроблення та виконання стратегій та політики безпеки на основі вказівок та рішень президента, управлінні кризовими ситуаціями та іншими питаннями національної безпеки.        |
|                          | Служба безпеки України                             | Протидії тероризму, шпигунству та іншим загрозам для національної безпеки.                                                                                                       |
|                          | Служба зовнішньої розвідки                         | Розвідувальна діяльність для збору інформації з-за кордону, що може бути важливою для національної безпеки України.                                                              |
| Третій рівень управління | Міністерство оборони                               | Забезпечення обороноздатності та безпеки країни від військових загроз інших держав.                                                                                              |
|                          | Міністерство внутрішніх справ                      | Забезпечення внутрішньої безпеки та правопорядку. Діяльність координується і спрямовується Кабінетом Міністрів України.                                                          |
|                          | Міністерство закордонних справ                     | Забезпечення державної політики у сфері зовнішніх відносин України, захисту національних інтересів України у сфері міжнародних відносин.                                         |
|                          | Міністерство економіки                             | Забезпечення державної політики в економіці, захист економічних інтересів, забезпечення економічної безпеки.                                                                     |

*Джерело:* складено автором

Кабінет Міністрів України. Розроблення та виконання стратегій та політики безпеки на основі вказівок та рішень президента, управлінні кризовими ситуаціями та іншими питаннями національної безпеки.

Міністерство оборони. Роль Міноборони полягає забезпеченні обороноздатності та безпеки країни від військових загроз інших держав. Міністерство оборони України – це є центральний орган державної виконавчої влади, підзвітний Президенту України і підпорядкований Кабінету Міністрів України.

Міністерство внутрішніх справ. Забезпечення внутрішньої безпеки та правопорядку. Діяльність координується і спрямовується Кабінетом Міністрів України.

Міністерство закордонних справ. Забезпеченні реалізації державної політики у сфері зовнішніх відносин України захисту національних інтересів України у сфері міжнародних відносин.

Міністерство економіки України. Забезпеченні реалізації державної політики в економіці, захист економічних інтересів, забезпечення економічної безпеки.

Ефективне управління національною безпекою потребує не лише компетентності, але й координації роботи окремих органів та співпраці між ними. Взаємодія між різними відомствами та службами створює можливість швидко та ефективно реагувати на виклики та загрози.

Механізми взаємодії між Радою національної безпеки, СБУ, МВС та Міноборони включає:

1. Спільні наради та спільні координаційні центри. Органи управління національною безпекою в Україні співпрацюють та координують свою діяльність для ефективного вирішення завдань забезпечення безпеки країни.
2. Обмін інформацією та аналіз загроз. Взаємодія між органами управління ґрунтується на системі інформаційного обміну, яка дозволяє швидко реагувати на потенційні загрози та вчасно приймати рішення.

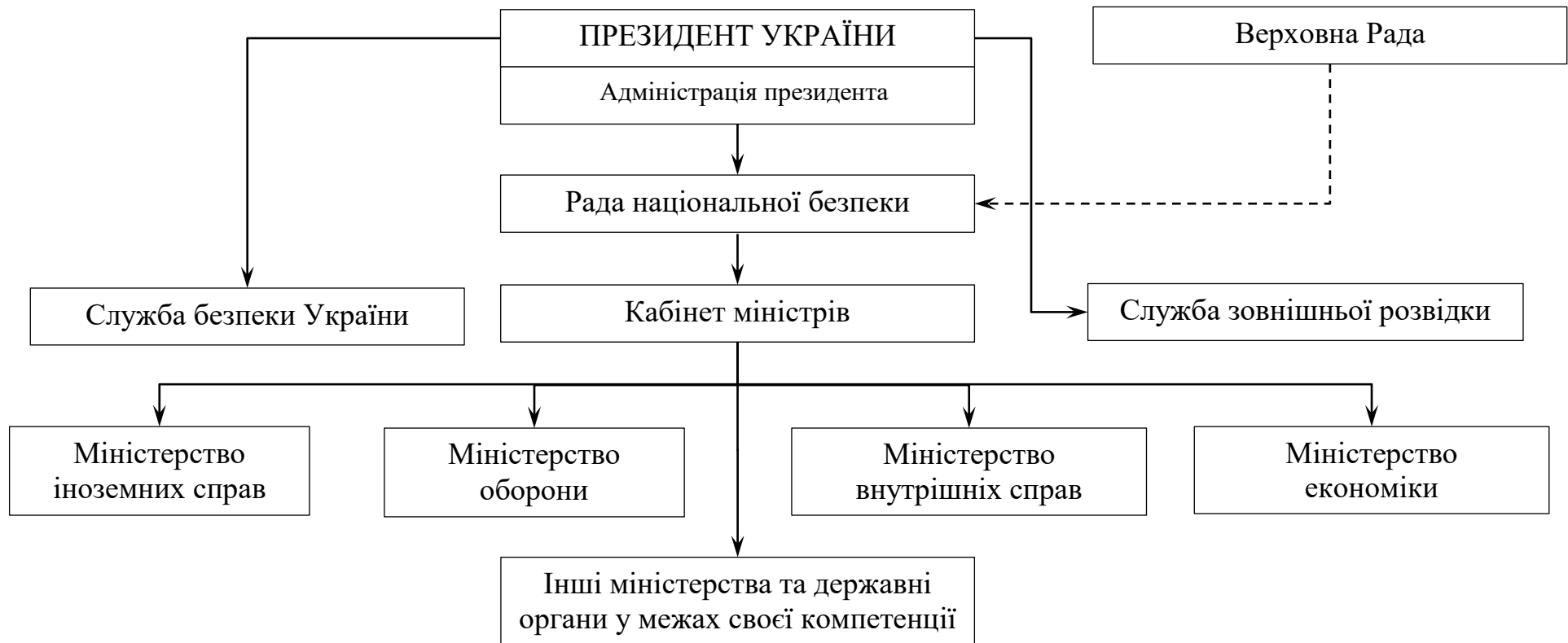


Рисунок 1.5 – Організаційна структура управління національною безпекою України

Джерело: складено автором

3. Співпраця з громадськими організаціями та експертами у сфері безпеки. Важливим аспектом в системі управління національною безпекою є співпраця з громадськістю та залучення громадських організацій до реалізації заходів з підвищення рівня безпеки.

В Україні координаційним органом у сфері питань та прийняття рішень з національної безпеки є Рада національної безпеки і оборони України (РНБО). У Статті 107 Конституції визначається статус РНБО. Її очолює Президент України. До її складу входять представники Кабінету Міністрів України (Прем'єр міністр, міністр оборони, голова Служби безпеки, міністр внутрішніх справ, міністр закордонних справ). У засіданнях РНБО України може брати участь Голова Верховної Ради України.

Управління національною безпекою в Україні - це складний та важливий процес, який вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін у внутрішній та зовнішній ситуації. Ефективна співпраця між різними відомствами та структурами є ключовим чинником успіху в цій сфері, адже тільки об'єднуючи зусилля можна досягти максимальних результатів у забезпеченні національної безпеки та стабільності в країні.

## РОЗДІЛ 2

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

#### 2.1. Дослідження загроз національній безпеці в умовах воєнного стану

Проблематика загроз національній безпеці України це є предмет наукових досліджень з початку незалежності нашої країни. На кожному етапі наша держава стикалася з різним колом загроз, які відповідали сучасним умовам, від подолання загроз системної кризи наприкінці XX ст. до протидії гібридному впливу з боку країни агресора в період 2014-2022 року. Зараз основні загрози національній безпеці пов'язані з військовою агресією Росії проти України.

Національний інститут стратегічних досліджень у 2023 р. провів дослідження яке містить експертне опитування на тему «Аналіз загроз національній безпеці у сфері внутрішньої політики». В цьому опитуванні взяли участь 50 зовнішніх експертів та працівників центру які є представниками освітніх, громадських та дослідницьких організацій, науковці з різних регіонів України.

В дослідженні була застосована методологія Delphi, також відмова як метод Estimate - Talk - Estimate (або ETE). Цей методу полягає в тому, що відповіді експертів структуруються, та спрямовані на прогнозування явищ та процесів, а загальний результат залежить не від одного чи деяких експертів, а від великої групи чинників, що значно зменшує суб'єктивність та підвищує об'єктивність дослідження.

Метод Delphi це метод проведення експертами аналізу проблем з кількісною та якісною оцінкою суджень. Він є одним із основних методів аналітики сучасності, особливо коли йде мова про прогнозування соціальних процесів і підготовку рекомендації щодо ефективного реагування на можливі виявлені проблеми та загрози.

На першому етапі дослідження експерти надали свою думку стосовно можливих загроз національній безпеці, які є найбільш актуальними. При цьому, що важливо так це те, що експерти не обирали загрози з переліку запропонованих, а самостійно визначати проблеми на їх думку, які створюють найбільші ризики та вплив на національну безпеку. Такий підхід опитування дозволив зібрати найбільш можливий перелік актуальних загроз які потребують вирішення від держави.

На другому етапі, усі загрози, які були виявлені було систематизовано за тематичними групами:

1. Воєнна безпека.
2. Політичні процеси та система державного управління.
3. Суспільство і влада.
4. Суспільні явища та процеси.
5. Соціально-економічна сфера.

На третьому етапі, на підставі отриманих даних на першому та другому етапі дослідження, експерти оцінювали дестабілізаційний вплив кожної загрози під час дії воєнного стану за 5-бальною шкалою: «1» – мінімальний вплив, «5» – максимальний вплив. Також учасники опитування оцінили ймовірність розвитку кожної з загроз теж за 5- бальною шкалою: де «1» – мінімальний ймовірність, а «5» – це максимально можлива ймовірність.

В таблиці 2.1 надані наступні дані: опис конкретних загроз у сфері воєнної безпеки, експертна оцінка, щодо потенційного розміру впливу кожної загрози, експертна оцінка, щодо ймовірності реалізації кожної загрози, експертна оцінка ризику кожної загрози, яка оцінюється як добуток значень "Впливу" і "Ймовірності", який відображає загальний рівень ризику для кожної загрози у сфері воєнної безпеки.

Аналізуючи ці дані, можна зробити наступні спостереження:

1. Корупційні скандали в МО мають найвищий вплив і ймовірність серед усіх загроз, що свідчить про важливість контролювати корупційні явища у військовому секторі.

Таблиця 2.1 – Загрози національній безпеці у воєнній безпеці.

| № | Загроза                                               | Вплив | Ймовірність | Ризик |
|---|-------------------------------------------------------|-------|-------------|-------|
| 1 | Конфлікт між політичним та військовим керівництвом    | 3,47  | 1,96        | 6,8   |
| 2 | Падіння довіри суспільства до військового керівництва | 2,98  | 1,69        | 5,0   |
| 3 | Радикалізація анти мобілізаційних                     | 3,27  | 2,69        | 8,8   |
| 4 | Проблеми із виплатами                                 | 3,18  | 2,76        | 8,8   |
| 5 | Корупційні скандали в міністерстві оборони            | 3,69  | 3,49        | 12,9  |
| 6 | Проблеми з матеріальним забезпеченням оборони         | 3,56  | 2,8         | 10,0  |

*Джерело: складено автором за даними [3].*

2. Проблеми з матеріальним забезпеченням оборони також мають високий вплив і значну ймовірність, що може вплинути на боєздатність військ.

3. Загострення антимобілізаційних настроїв та проблеми з виплатами військовим також мають високий ризик, що вказує на потенційні загрози для стабільності військового сектору.

4. Конфлікт між політичним та військовим керівництвом та падіння довіри суспільства до військового керівництва мають менший ризик порівняно з іншими загрозами, проте їхній вплив все ще значний, що варто враховувати для забезпечення стабільності військового сектору.

Отже, аналізуючи цю таблицю, можна ідентифікувати потенційні проблеми і визначити пріоритети для подальшої роботи у сфері воєнної безпеки з їх управління.

В таблиці 2.2 наведені дані о конкретних загрозах у системі державного управління та політичних процесах, оцінка експертів щодо потенційного впливу кожної загрози, оцінка експертів щодо ймовірності реалізації кожної загрози, ризик - добуток значень "вплив" і "ймовірність", який відображає

загальний рівень ризику для кожної загрози.

Аналізуючи дану таблицю, робимо наступні висновки:

1. Згідно з отриманими даними, корупційні скандали мають найвищий ризик серед усіх загроз (12,5). Це свідчить про велике значення боротьби з корупцією у системі державного управління та політичних процесах.

2. Найвищий вплив має корупційні скандали і кадрові призначення, які не схвалюються суспільством. Це вказує на необхідність вирішення проблеми корупції та забезпечення прозорості та відкритості у кадровій політиці.

3. Загрози, які мають високу ймовірність реалізації, включають обмеження демократії, кадрові призначення, які не схвалюються суспільством та монополізація інформаційного простору. Це означає, що існує велика ймовірність, що ці загрози можуть виникнути в найближчому майбутньому.

Таблиця 2.2 – Загрози національній безпеці у системі державного управління

| №  | Загроза                                              | Вплив | Ймовірність | Ризик |
|----|------------------------------------------------------|-------|-------------|-------|
| 1  | Обмеження процедур демократії                        | 2,73  | 3,33        | 9,1   |
| 2  | Суперечності та конфлікти між центром і регіонами    | 2,78  | 2,11        | 5,9   |
| 3  | Корупційні скандали                                  | 3,56  | 3,51        | 12,5  |
| 4  | Використання проблем ветеранів у політичній боротьбі | 2,49  | 2,64        | 6,6   |
| 5  | Кадрові призначення, які не схвалюються суспільством | 2,84  | 3,38        | 9,6   |
| 6  | Переслідування опозиційних політиків до влади        | 2,49  | 3,13        | 7,8   |
| 7  | Використання популістських гасел політичними силами  | 2,64  | 3,13        | 8,3   |
| 8  | Зростання популярності радикальних рухів             | 2,33  | 2,76        | 6,4   |
| 9  | Діяльність проросійських політиків                   | 3,13  | 2,47        | 7,7   |
| 10 | Монополізація інформаційного простору                | 2,87  | 3,73        | 10,7  |

*Джерело: складено автором за даними [3].*

Ці дані дозволяють оцінити внутрішньополітичні загрози у системі державного управління та політичних процесах, визначити їхній потенціальний вплив та ймовірність виникнення, а також оцінити загальний ризик.

Таблиця 2.3 містить дані опитування з оцінки дестабілізаційного потенціалу та ймовірності реалізації внутрішньополітичних загроз у системі влади та суспільстві. Загалом, таблиця включає наступну інформацію: опис самої загрози, оцінку її впливу, ймовірності реалізації та загальний ризик.

Таблиця 2.3 – Загрози національній безпеці у владі та суспільстві.

| № | Загроза                                                                               | Вплив | Ймовірність | Ризик |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|-------|
| 1 | Падіння довіри до політичного керівництва                                             | 3,42  | 2,64        | 9,0   |
| 2 | Звинувачення влади в монополізації                                                    | 2,76  | 2,51        | 6,9   |
| 3 | Непопулярні рішення Верховної Ради, органів самоврядування, військових адміністрацій, | 2,56  | 3,04        | 7,8   |
| 4 | Неприйняття частиною населення результатів війни                                      | 2,98  | 2,62        | 7,8   |
| 5 | Судова не доброчесність та неправомірні судові рішення                                | 3,09  | 3,13        | 9,7   |
| 6 | Резонансне порушення прав людини                                                      | 2,73  | 2,87        | 7,8   |

*Джерело:* складено автором за даними [3].

Аналіз цієї таблиці доводить наступне:

1. За отриманими даними, найвищий ризик в системі влади та суспільства представляє загроза падіння довіри до політичного керівництва з ризиком 9,0. Це вказує на важливість підтримки довіри між владою та громадянами.
2. Судячи з отриманих даних, неправомірні судові рішення мають

найбільший вплив на систему влади та суспільство. Це може спричинити великі соціальні та політичні реакції.

3. Загрози з високим ризиком також мають високу ймовірність реалізації, такі як падіння довіри до політичного керівництва та неправомірні судові рішення. Це означає, що існує велика ймовірність, що ці загрози можуть виникнути в найближчому майбутньому.

Цей аналіз дозволяє отримати важливі уявлення про потенційні внутрішньополітичні ризики та їх можливі наслідки для стабільності та функціонування системи влади та суспільства.

Таблиця 2.4 містить дані опитування з оцінки дестабілізаційного потенціалу та ймовірності реалізації внутрішньополітичних загроз у суспільних процесах та явищах. Дані представлені у вигляді оцінок впливу, ймовірності та загального ризику для кожної конкретної загрози.

Висновки за аналізу цієї таблиці наступні:

1. Перша загроза - фактор «втоми від війни» та наростання соціальної апатії - має високий вплив (3,38) та високу ймовірність реалізації (3,02), що призводить до високого загального ризику (10,2). Це свідчить про потенційну загрозу для стабільності суспільства через зростання апатії та невдоволеності громадян.

2. Інші загрози, такі як соціальний та психологічний розрив між військовими і цивільними громадянами, конфлікти церковно-релігійній підставі, також мають високий ризик дестабілізації з рейтингами ризику відповідно 8,9, 10,4 та 12,8.

3. Слід звернути увагу на те, що низька ймовірність реалізації (1,93) для міжнаціональних суперечностей та конфліктів може бути результатом дієвої політики та програм з міжнаціонального примирення та врегулювання конфліктів.

У контексті системного погляду, ці дані дозволяють оцінити потенційні ризики для стабільності та розвитку суспільства, визначити пріоритети для управління цими загрозами та розробити ефективні стратегії запобігання та

реагування на них.

Таблиця 2.4 – Загрози національній безпеці у суспільних процесах та явищах

| №  | Загроза                                                                     | Вплив | Ймовірність | Ризик |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|-------|
| 1  | Наростання соціальної апатії від «втоми від війни».                         | 3,38  | 3,02        | 10,2  |
| 2  | Соціальний та психологічний розрив між військовими і цивільними громадянами | 3,09  | 2,89        | 8,9   |
| 3  | Конфлікт між тими, хто виїхав за кордон і тими, хто залишився в Україні     | 2,29  | 2,49        | 5,7   |
| 4  | Конфлікти між переміщеними особами та місцевими мешканцями                  | 2,64  | 2,64        | 7,0   |
| 5  | Міжнаціональні суперечності та конфлікти                                    | 2,04  | 1,93        | 3,9   |
| 6  | Використання угорської меншини на Закарпатті для дестабілізації ситуації    | 2,8   | 2,64        | 7,4   |
| 7  | Використання молодіжних субкультур для формування протестного середовища    | 2,27  | 2,13        | 4,8   |
| 8  | Конфлікти на церковно-релігійній підставі                                   | 3,09  | 3,38        | 10,4  |
| 9  | Скандали «мовного питання»                                                  | 2,49  | 2,49        | 6,2   |
| 10 | Збереження російських медійних, культурних, політичних впливів              | 3,44  | 2,87        | 9,9   |
| 11 | Діяльність УПЦ (МП) як інструмент російського впливу                        | 3,67  | 3,49        | 12,8  |

*Джерело:* складено автором за даними [3].

Таблиця 2.5 містить результати експертного опитування щодо оцінки дестабілізаційного потенціалу та ймовірності реалізації внутрішньополітичних загроз у соціально-економічній сфері. Дані представлені у вигляді оцінок впливу, ймовірності та загального ризику для кожної конкретної загрози.

Таблиця 2.5 – Загрози національній безпеці у соціально-економічній сфері.

| № | Загроза                                                                                 | Вплив | Ймовірність | Ризик |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|-------|
| 1 | Високий рівень безробіття                                                               | 2,91  | 3,07        | 8,9   |
| 2 | Соціальне невдоволення як наслідок підвищення комунальних тарифів, цін, заборгованостей | 2,87  | 3,04        | 8,7   |
| 3 | Проблеми із соціальною реінтеграцією ветеранів війни                                    | 2,78  | 2,91        | 8,1   |
| 4 | Невдоволення розподілом економічних ресурсів в країні                                   | 2,51  | 2,67        | 6,7   |

*Джерело:* складено автором за даними [3].

Перша загроза - високий рівень безробіття - має відносно високий вплив (2,91) та високу ймовірність реалізації (3,07), що призводить до високого загального ризику (8,9). Це може призвести до серйозних соціальних проблем, таких як зростання бідності та зниження рівня життя.

Друга загроза – соціальне невдоволення, яке викликане підвищенням цін, комунальних тарифів та заборгованостями із виплат – також має значний вплив (2,87) та високу ймовірність реалізації (3,04).. Це може призвести до масових протестів та соціальних заворушень (ризик 8,7).

Третя загроза – проблеми із соціальною реінтеграцією військових – має помірний вплив (2,78) та ймовірність реалізації (2,91), що призводить до середнього рівня ризику (8,1). Це може вплинути на стабільність та соціальну кооперативність у суспільстві.

Четверта загроза - невдоволення розподілом економічних ресурсів в країні - має найнижчий вплив (2,51) та ймовірність реалізації (2,67) серед усіх вказаних загроз.

У контексті системного аналізу, ці дані дозволяють оцінити потенційні ризики для економічної та соціальної стабільності країни, визначити пріоритети для управління цими загрозами та розробити ефективні стратегії запобігання та реагування на них.

## 2.2. Можливі сценарії дестабілізації агресором національної безпеки України

Внутрішні проблеми та загрози національній безпеці однієї країни можуть стати об'єктом використання ворожими державами для розпаду та ослаблення цього державного утворення. Ця логіка ґрунтується на ряді ключових аспектів.

По-перше, внутрішні проблеми, такі як корупція, економічна нестабільність, соціальні розриви, та політичні конфлікти, створюють уразливість для ворожих втручань. Ворог може активно використовувати ці проблеми для провокацій, розпалювання конфліктів та дестабілізації.

По-друге, внутрішні проблеми можуть створювати негативний образ країни на міжнародній арені, зменшуючи її авторитет та вплив. Це може сприяти ізоляції країни та зниженню міжнародної підтримки, що робить її більш уразливою перед зовнішніми загрозами.

По-третє, ворожі держави можуть активно використовувати внутрішні розбрати та конфлікти для підтримки внутрішніх опозиційних сил, фінансуючи їх та надаючи політичну або військову підтримку з метою ослаблення суверенітету та стабільності країни.

Відповідно до питання про можливі шляхи, якими Російська Федерація може використовувати виявлені загрози для дестабілізації ситуації в Україні, можна виділити кілька сценаріїв, які можуть бути розділені на різні групи:

1. Використання агресором внутрішніх недоліків України, зокрема корупції, економічної нестабільності та соціальних розколів, для посилення впливу та підрив довіри громадян до власної влади.

2. Проведення підривної діяльності в інформаційно-комунікаційній сфері, включаючи поширення фейкових новин, проведення інформаційно-психологічних спецоперацій (ІПСО ) та кібератак з метою дискредитації української влади та підриву громадянського суспільства.

3. Створення соціально-економічних катастроф з метою депопуляції України та техногенних, екологічних катастроф з метою підриву стабільності.

4. Включення агентів впливу в органи влади та підтримка колаборантів з метою підривної діяльності та лобіювання інтересів країни агресора.

В першу групу сценаріїв входить використання агресором наших власних недоліків. Домінування корупції може використовуватися агресором задля надання максимального інформаційного розголосу з метою дискредитації української влади в українському суспільстві. Ці дії направлені на розпалювання внутрішньополітичних протиріч, роз'єднання українців, конфліктів, демотивації громадян воювати за державу, просуваючи наратив за принципом - «хай корумповані чиновники з початку підуть на фронт».

Дискредитації на міжнародній арені України серед союзників з метою створення з України образу «failed state». Важливим засобом цієї пропагандистської кампанії є звернення до громадськості в західних країнах з наративом: «Навіщо витрачати гроші платників податків, якщо ці кошти будуть розкрадені корумпованими українськими чиновниками?». Головна мета полягає в зниженні фінансової підтримки України.

Створення мережі агентів впливу в українській владі через корупційні заохочення, які під тиском погроз в оприлюдненні інформації про корупційні вчинки, будуть завербовані та почнуть працюватимуть на послаблення держави України та просування інтересів країни агресора.

Маніпулювання за допомогою компромату та корупційних заохочень західними політиками.

Підрив обороноздатності та стійкості держави внаслідок підкупу та шантажу, заохочення українських управлінців до корупційних дій з боку країни агресора.

У другу групі сценаріїв входить підривна діяльність країни-агресора в інформаційно-комунікаційній сфері: проведення ІПСО, поширення фейків, кіберзлочинність. В цій групі експерти називають наступні засоби агресора:

- просування в інформаційному просторі України антиукраїнських наративів з метою зниження морального духу народу;
- запуск різних інформаційних атак для паніки, формування зневіри у власних силах;
- поширення фейків – невірної, неповної, не правдивої, або упередженої інформації задля маніпуляції суспільною думкою та свідомістю.

Наприклад, за думкою експертів, через інформаційне таргетування, може робитися, протидія мобілізації та поширення антидержавних настроїв через анонімні телеграм-канали в українському суспільстві:

- розповсюджується недостовірна інформація про незаконні засоби мобілізації;
- розробляються незаконні схеми для ухиляння від військової служби та для виїзду за кордон та поширюються в телеграм-каналах та мережі Інтернет.

Третя група сценаріїв полягає в підривній діяльності країни-агресора в Україні, а саме створення екологічних, техногенних та соціально-економічних катастроф. В цю групу входять такі ризики, які визначили експерти:

1. Продовження обстрілів, забруднення територій боєзапасами ті мінами,
2. Засмічення ґрунтів, вод, повітря що призведе до погіршення якості питної води, зміни екологічної системи регіонів;
3. Створення штучних умов для виникнення паводків, засухи, що призведе до зниження врожаїв;
4. Створювання загроз продовольчій безпеці та клімату країни чи окремих її регіонів.
5. Знищення енергетичної системи з метою зменшення виробничі потужності підприємств.

6. Руйнування транспортної логістики та мережі.
7. Розширення масштабів руйнувань громадянської інфраструктури, інтенсифікація техногенного та антропогенного перевантаження з метою виснаження та розпорошення ресурсів..
8. Підвищення ризиків надзвичайних ситуацій в Україні з метою дестабілізації, депопуляції та зниження рівня життя населення.
9. Створення загроз у галузі атомної безпеки шляхом обстрілів ЗАЕС, знищення сучасного обладнання та систем екологічного контролю у м. Чорнобиль..
10. Руйнування Каховської ГЕС та водосховища, стало прикладом готовності країни агресора іти на використання екологічного та ядерного терору..

Четверта група сценаріїв внутріполітичної агресії країни-агресора полягає в підтримці колаборантів та включення агентів впливу до органів влади задля лобіювання та ухвалення рішень в інтересах країни-агресора і як наслідок проведення підривної діяльності.

Це може проявлятися через різноманітні дії, а саме:

Лобіювання: країни-агресора може здійснювати лобіювання серед політичних еліт або офіційних осіб для прийняття рішень, які б відповідали інтересам країни-агресора.

Фінансова підтримка: країни-агресора може надавати фінансову підтримку політичним партіям або особам, які схильні підтримувати її інтереси.

Маніпулювання інформацією: Російська пропаганда може спрямовувати інформацію та формувати певні думки серед населення з метою створення сприятливого клімату для прийняття рішень, які користуються підтримкою країни-агресора.



Рисунок 2.1 – Можливі сценарії агресора для дестабілізації ситуації в Україні

Джерело: складено автором за даними [3].

Шантаж та погрози: Російська Федерація може використовувати шантаж або погрози проти політичних діячів або членів уряду, щоб змусити їх приймати рішення, які відповідали б інтересам країни-агресора.

Використання політичних зв'язків: країни-агресора може користуватися своїми зв'язками у політичних колах для здійснення впливу на процеси ухвалення рішень.

Узагальнюючи та підсумовуючи сценарії експертів, то стає очевидним, що потенційне використання країни-агресора внутрішньополітичних проблем України може бути спрямоване на:

1. погіршення репутації державної влади серед українського суспільства;
2. підрив репутації державної влади та держави загалом у світі та у країнах-союзниках;
3. емоційне та психічне виснаження українського суспільства внаслідок зневіри та втоми від війни;
4. втрата громадянської ідентичності українців внаслідок провокування конфліктів між різними групами населення;
5. використання корупційного фактора для підривної діяльності у сфері державного управління;
6. створення екологічних, техногенних та економічних проблем, шляхом повномасштабних інфраструктурних руйнувань.

Основними інструментами на думку експертів в досягненні таких цілей є: корупція; інформаційні війни; використання агентурної мережі; руйнування інфраструктури.

У цілому, аналіз можливих сценаріїв агресії в Україні показує необхідність вдосконалення заходів національної безпеки, в тому числі політичних, економічних, інформаційних та військових стратегій, для протидії можливим загрозам та збереження суверенітету країни.

### 2.3. Рекомендації щодо вдосконалення управління національною безпекою в умовах воєнного стану

Після аналізу загроз, що були вибрані з усіх сфер, поданих у попередньому розділу, можна виділити найбільш впливові та найбільш ризиковані аспекти, які мають потенційно серйозний вплив на стабільність та розвиток країни.

У сфері воєнної безпеки, корупційні скандали в Міністерстві оборони (МО) та проблеми з матеріальним забезпеченням Сил оборони відзначаються як найбільш впливові та найбільш ризиковані загрози з рейтингом ризику відповідно 12,9 та 10,0. Ці аспекти вказують на необхідність та нагальність реформ та покращень у військовій сфері, щоб забезпечити ефективність та довіру до національної оборони.

В політичних процесах та системі державного управління корупційні скандали і монополізація інформаційного простору виступають як основні загрози з рейтингом ризику відповідно 12,5 та 10,7. Це свідчить про необхідність змін у політичній культурі та управлінні для забезпечення прозорості, відповідальності та доступу до інформації.

У сфері влади та суспільства, судова не доброчесність та падіння довіри до політичного керівництва є ключовими загрозами з рейтингом ризику відповідно 9,7 та 9,0. Ці аспекти вказують на необхідність удосконалення правової системи та відновлення довіри до владних структур.

У суспільних процесах та явищах, конфлікти на церковно-релігійній підставі та фактор «втоми від війни» є основними загрозами з рейтингом ризику відповідно 10,4 та 10,2. Ці аспекти вказують на необхідність вирішення релігійних та військових конфліктів для забезпечення соціальної гармонії та психологічного благополуччя населення.

У соціально-економічній сфері, високий рівень безробіття та соціальне невдоволення мають найвищий ризик з рейтингом відповідно 8,9 та 8,7. Ці

Таблиця 2.6 – Експертна оцінка впливу найбільших загроз на економічну безпеку

| №                                                    | Загроза                                                                                      | Вплив | Ймовірність | Ризик |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|-------|
| Сфера воєнної безпеки                                |                                                                                              |       |             |       |
| 1                                                    | Корупційні скандали в Мін оборони                                                            | 3,69  | 3,49        | 12,9  |
| 2                                                    | Проблеми з матеріальним забезпеченням Сил оборони                                            | 3,56  | 2,8         | 10    |
| 3                                                    | Проблеми із виплатами військовим                                                             | 3,18  | 2,76        | 8,8   |
| 4                                                    | Радикалізація анти мобілізаційних настроїв                                                   | 3,27  | 2,69        | 8,8   |
| Система державного управління та політичних процесів |                                                                                              |       |             |       |
| 1                                                    | Корупційні скандали                                                                          | 3,56  | 3,51        | 12,5  |
| 2                                                    | Монополізація інформаційного простору                                                        | 2,87  | 3,73        | 10,7  |
| 3                                                    | Кадрові призначення, які не схвалюються суспільством                                         | 2,84  | 3,38        | 9,6   |
| 4                                                    | Обмеження процедур демократії                                                                | 2,73  | 3,33        | 9,1   |
| Влада та суспільство                                 |                                                                                              |       |             |       |
| 1                                                    | Неправомірні судові рішення                                                                  | 3,09  | 3,13        | 9,7   |
| 2                                                    | Падіння довіри до політичного керівництва                                                    | 3,42  | 2,64        | 9     |
| Суспільні процеси та явища                           |                                                                                              |       |             |       |
| 1                                                    | Конфлікти на церковно-релігійній підставі                                                    | 3,09  | 3,38        | 10,4  |
| 2                                                    | Наростання соціальної апатії від «втоми від війни».                                          | 3,38  | 3,02        | 10,2  |
| 3                                                    | Збереження російських медійних, культурних, політичних впливів                               | 3,44  | 2,87        | 9,9   |
| Соціально-економічна сфера                           |                                                                                              |       |             |       |
| 1                                                    | Високий рівень безробіття                                                                    | 2,91  | 3,07        | 8,9   |
| 2                                                    | Соціальне невдоволення (підвищення цін, комунальних тарифів, заборгованостей із виплат тощо) | 2,87  | 3,04        | 8,7   |

Джерело: складено автором за даними [3].



Рисунок 2.2 – Можливі сценарії використання внутрішніх загроз агресором для дестабілізації ситуації в Україні

*Джерело: складено автором за даними [3].*

аспекти вказують на необхідність здійснення ефективних економічних та соціальних політик для забезпечення стабільності та процвітання населення.

Отже, ці загрози становлять серйозні виклики для країни, і їх врахування та вирішення є важливими завданнями для забезпечення стабільності та розвитку суспільства.

Для нейтралізації загроз національній безпеці, які вказані в таблиці 2.7, можна розглянути такі рекомендації щодо державного управління:

Корупційні скандали в МО та загалом:

1. Запровадження жорстких механізмів контролю та аудиту в оборонному секторі для попередження корупції.

2. Реформування законодавства щодо державних закупівель та управління фінансами для забезпечення прозорості та відповідності принципам ефективного використання бюджетних коштів.

Проблеми з матеріальним забезпеченням Сил оборони:

1. Розробка та впровадження стратегії довгострокового забезпечення засобами та обладнанням для сил оборони.

2. Створення механізмів для залучення інвестицій в оборонний сектор, в тому числі через партнерства з приватним сектором та закордонними партнерами.

Проблеми із виплатами військовим:

Проведення системних реформ у системі соціального захисту військовослужбовців та їхніх сімей з метою забезпечення своєчасних та адекватних виплат.

Радикалізація анти мобілізаційних настроїв:

Здійснення інформаційних кампаній та освітніх заходів, спрямованих на підвищення свідомості громадян щодо необхідності оборони країни та підтримки військових.

Таблиця 2.7 – Методи вдосконалення державного управління національної безпекою

| Види економічної безпеки                             | Методи державного регулювання основних загроз                                                                                                               |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Корупційні скандали в Мін оборони                    | Запровадження жорстких механізмів контролю та аудиту в оборонному секторі для попередження корупції.                                                        |
| Проблеми з матеріальним забезпеченням Сил оборони    | Створення механізмів для залучення інвестицій в оборонний сектор, в тому числі через партнерства з приватним сектором та закордонними партнерами.           |
| Антимобілізаційні настрої                            | Здійснення інформаційних кампаній та освітніх заходів, спрямованих на підвищення свідомості громадян щодо необхідності оборони країни                       |
| Монополізація інформаційного простору                | Підтримка незалежних медіа та ініціатив, спрямованих на забезпечення доступу до об'єктивної та достовірної інформації.                                      |
| Кадрові призначення, які не схвалюються суспільством | Запровадження механізмів громадського контролю за кадровими призначеннями через регулярні звіти і відкритий доступ до інформації про кандидатів.            |
| Обмеження процедур демократії:                       | Заохочення участі громадян у політичному процесі через стимулювання активної громадянської участі та розвиток механізмів прямої демократії.                 |
| Падіння довіри до політичного керівництва            | Забезпечення відкритості та прозорості в роботі уряду та політичних структур, включаючи регулярний звіт про діяльність та відкритий діалог з громадськістю. |
| Фактор «втоми від війни».                            | Розроблення та впровадження програм психологічної підтримки для ветеранів з метою підвищення їхнього соціального та психологічного благополуччя.            |
| Збереження російських медійних впливів               | Підтримка розвитку власної національної культури та медіа, спрямованої на збереження та поширення національної ідентичності.                                |
| Високий рівень безробіття                            | Розроблення та впровадження програм стимулювання зайнятості та розвитку підприємництва                                                                      |
| Соціальне невдоволення                               | Розроблення соціальних програм та заходів для підтримки економічно вразливих верств населення та зменшення соціальних нерівностей                           |

Джерело: складено автором за даними [3].

#### Корупційні скандали в системі державного управління:

1. Встановлення ефективних систем моніторингу та контролю за фінансовою діяльністю урядових установ.
2. Забезпечення доступу до публічної інформації про бюджетні витрати, укладені договори та фінансові звіти державних органів для громадськості.
3. Забезпечення ефективної співпраці між правоохоронними органами, та судовою системою для ефективного розслідування корупційних порушень.
4. Активізація громадських організацій, журналістських розслідувань та інших форм громадського контролю за корупційними проявами.

#### Монополізація інформаційного простору:

1. Розвиток медійної грамотності та критичного мислення серед населення.
2. Підтримка незалежних медіа та ініціатив, спрямованих на забезпечення доступу до об'єктивної та достовірної інформації.

#### Кадрові призначення, які не схвалюються суспільством:

3. Запровадження механізмів громадського контролю за кадровими призначеннями через відкритий доступ до інформації про кандидатів.
4. Проведення консультацій з громадськістю та експертами під час призначення на ключові посади.

#### Обмеження процедур демократії:

1. Проведення реформ у системі демократичних інститутів з метою забезпечення відкритості та прозорості у прийнятті рішень.
2. Заохочення участі громадян у політичному процесі через стимулювання активної громадянської участі та розвиток механізмів прямої демократії.

1. Неправомірні судові рішення та судова не доброчесність:
2. Проведення реформ у судовій системі з метою підвищення її незалежності та не поодинокості.
3. Запровадження механізмів контролю за дотриманням законності та відкритості в судових процесах.

Падіння довіри до політичного керівництва:

Забезпечення відкритості та прозорості в роботі уряду та політичних структур, включаючи регулярний звіт про діяльність та відкритий діалог з громадськістю.

Конфлікти на церковно-релігійній підставі:

Проведення діалогу між релігійними громадами з метою зміцнення внутрішньої стабільності та взаєморозуміння.

Наростання соціальної апатії від «втоми від війни»:

1. Розроблення та впровадження програм психологічної підтримки для ветеранів та учасників конфліктів з метою підвищення їхнього соціального та психологічного благополуччя.

2. Проведення інформаційних кампаній та освітніх заходів щодо важливості патріотичного виховання та активної громадянської позиції.

Збереження російських медійних, культурних, політичних впливів:

Підтримка розвитку власної національної культури та медіа, спрямованої на збереження та поширення національної ідентичності.

Високий рівень безробіття:

1. Розроблення та впровадження програм стимулювання зайнятості та розвитку підприємництва з метою зменшення безробіття та підтримки економічного зростання.

2. Забезпечення доступу до професійної освіти та навчання для збільшення кваліфікації робочої сили і забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці.

Соціальне невдоволення:

1. Розроблення соціальних програм та заходів для підтримки економічно вразливих верств населення та зменшення соціальних нерівностей.

2. Впровадження механізмів контролю за інформаційним простором для запобігання поширенню пропаганди та дезінформації.

Ці рекомендації можуть сприяти покращенню управління національною безпекою та зменшенню загроз національній безпеці.

## ВИСНОВКИ

Проведено дослідження дозволяє прийти до наступних висновків та пропозицій:

1. Згідно статті 1 Закону України «Про національну безпеку України», національна безпека України це захищеність національних інтересів України від потенційних та реальних загроз. Виходячи з визначення цього поняття впливає, що національна безпека це з одного боку захищеність національних інтересів, а з іншого боку нейтралізація загроз.

2. Згідно Закону національні інтереси України - життєво важливі інтереси людини, суспільства і держави. Згідно Указу Президента України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України", пріоритетами національних інтересів України є:

- відстоювання державного суверенітету і незалежності;
- відновлення територіальної цілісності у межах міжнародне визнаного державного кордону України;
- суспільний розвиток та розвиток людського капіталу;
- захист свобод, прав і законних інтересів громадян України;
- євроатлантична та європейська інтеграція.

3. Відповідно статті 1 Закону загрози національній безпеці України це явища, тенденції і чинники, що унеможливають чи ускладнюють або можуть унеможливити чи ускладнити реалізацію національних інтересів України.

4. Управління національною безпекою - це комплекс організаційних, стратегічних, технічних та оперативних заходів, спрямованих на забезпечення національних інтересів та захищеності держави від різних загроз, що можуть виникати ззовні та всередині.

5. Україна має складну систему управління національною безпекою, яка включає в себе декілька головних органів зі спеціалізованими функціями, та включає наступні органи: Президент України, Адміністрація Президента

України, Верховна Рада України, Рада національної безпеки і оборони України (РНБО), Служба безпеки України, Служба зовнішньої розвідки, Кабінет Міністрів України, Міністерство оборони, Міністерство внутрішніх справ. Забезпечення внутрішньої безпеки та правопорядку. Діяльність координується і спрямовується Кабінетом Міністрів України, Міністерство закордонних справ. Міністерство економіки України.

6. Найбільшою загрозою з якою стовкнулася національна безпека України це військова агресія з боку країни-агресора. Крім того для дестабілізації національній безпеки, країна-агресор використовує декілька сценаріїв, які можуть бути розділені на різні групи:

- перша група сценаріїв - використання агресором внутрішніх проблем та недоліків України.
- друга група сценаріїв - проведення підривної діяльності в інформаційно-комунікаційній сфері.
- третя група сценаріїв - створення соціально-економічних, техногенних, екологічних катастроф з метою депопуляції України.
- четверта групі сценаріїв - входження агентів впливу в органи влади та підтримка колаборантів з метою підривної діяльності та лобіювання власних інтересів.

7. Центр внутрішньополітичних досліджень НІСД у 2023 р. провів дослідження яке містить експертне опитування на тему «Аналіз загроз національній безпеці у сфері внутрішньої політики». Результати дослідження дали змогу узагальнити найбільш значущі загрози національній безпеці України, які структуровані в таблиці-матрицю, та розділені на за різними групами. Усі загрози оцінені за трьома параметрами: ймовірність виникнення, розмір впливу і загальний ризик. Ймовірність та вплив оцінюються за шкалою від 1 до 5, а ризик визначається як добуток ймовірності на вплив. Це дозволяє виявити найбільш значущі загрози для національній безпеки в умовах воєнного стану:

- корупційні скандали в Мін оборони;

- корупційні скандали в органах державного управління;
- монополізація інформаційного простору;
- фактор «втоми від війни» та наростання соціальної апатії;
- збереження російських медійних, культурних, політичних впливів.

8. Внутрішні проблеми та загрози національній безпеці однієї країни можуть стати об'єктом використання ворожими державами для розпаду та ослаблення національної безпеки. Ця логіка ґрунтується на тому, що внутрішні проблеми, створюють уразливість для ворожих втручань. Ворог може активно використовувати ці проблеми для провокацій, розпалювання конфліктів та дестабілізації. Виявлені проблеми-загрози можуть бути використані країною-агресором в рамках її сценаріїв дестабілізації національній безпеки України.

9. Для нейтралізації загроз національній безпеці, які були ідентифіковані як найбільш значні та найбільш вірогідні було розроблено концептуальні рекомендації щодо державного управління національною безпекою:

- встановлення ефективних систем моніторингу та контролю за фінансовою діяльністю урядових установ;
- підтримка незалежних медіа та ініціатив, спрямованих на забезпечення доступу до об'єктивної та достовірної інформації;
- розроблення та впровадження програм психологічної підтримки для ветеранів з метою підвищення їхнього соціального та психологічного благополуччя;
- підтримка розвитку власної національної культури та медіа, спрямованої на збереження та поширення національної ідентичності.

Ці та інші рекомендації можуть сприяти удосконаленню управління національною безпекою та зменшенню загроз національній безпеці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л. М. Теоритичні основи державного управління розвитком національної безпеки URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1210>
2. Аналіз державної політики у сфері національної безпеки і оборони України. URL: <https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2018/02/Analiz-polityky-NB-pravl-final.pdf>
3. Аналіз загроз національній безпеці у сфері внутрішньої політики (експертне опитування) // центр внутрішньополітичних досліджень. URL : <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analychni-dopovidi/analiz-zahroz-natsionalniy-bezpetsi-u-sferi-vnutrishnoyi-polityky>.
4. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики. Вибр. наук. праці. Київ : НІСД, 2016. 528 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-01/Vlasuk-fin-99d56.pdf>
5. Воєнна доктрина України (Стратегія воєнної безпеки України): проєкт. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/public\\_discussion/proj\\_vdu.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/public_discussion/proj_vdu.pdf) (дата звернення: 28.03.2023).
6. Геополітичні та геоекономічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі / Наук. ред. В.Юрчишин. — Київ: Центр Разумкова, 2022. [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022\\_TRANSFORMANS\\_UKR.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_TRANSFORMANS_UKR.pdf).
7. Глобальна та національна безпека : підручник / В. І. Абрамов, Г. П. Ситник, В. Ф. Смолянчук та ін. ; за заг. ред. Г. П. Ситника, Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2016.
8. Загурська-Антонюк В.Ф. Державне управління національною безпекою в умовах геополітичних трансформацій: монографія / В.Ф. Загурська-Антонюк. — Житомир : Вид. О.О. Євенок, 2020. — 336 с.
9. Міжнародні санкції як інструмент стримування російської агресії проти України : аналіт. доп. / [А. Бобровицький, Н. Гавриленко, А. Гончарук, І. Ус, Г. Широкий, Р. Юлдашев] ; за заг. ред. М. Паламарчука. — Київ : НІСД,

2023. – 76 с.

10. Місюра А.О., Паливода В.О. (2018). Концептуальні підходи НАТО та ЄС до забезпечення стійкості держави і суспільства у сфері національної безпеки. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-04/NATO-ES-stiykist-59383.pdf>

11. Орел М. Г. Політична безпека як складова національної безпеки: теоретичний аспект. Науковий часопис Академії національної безпеки. – 2018. – № 1. – С. 22-34. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nivanb\\_2018\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nivanb_2018_1_5)

12. Пендюра М. М. Національна безпека України в контексті сучасних європейських геополітичних трансформацій [Текст] : дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.01 / М. М. Пендюра. — К. : [б. в.], 2005. — 212 с.

13. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws>.

14. Публічне управління та адміністрування у сфері національної безпеки: (системні, політичні та економічні аспекти): словник-довідник / С.П.Завгородня, М.Г.Орел, Г.П.Ситник [уклад.] /за заг.ред. Д.В.Неліпи, Є.О.Романенка, Г.П.Ситника. Київ: Видавець Кравченко Я.О., 2020. 380 с.

15. Резнікова О.О. Розбудова національної стійкості: концептуальні підходи, передові світові практики. Презентація Національного інституту стратегічних досліджень. [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-11/roa\\_presentation\\_niss\\_v01.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-11/roa_presentation_niss_v01.pdf).

16. Рябовол Л.Т. Національна безпека України: структурно-функціональний аналіз. Вісник університету імені Альфреда Нобеля. 2020. № 1 (1). – С.25-30.

17. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади) : підручник. Київ : НАДУ, 2011. 446 с.

18. Ситник Г.П., Орел М.Г. Національна безпека в контексті європейської інтеграції України: підручник/за ред. Г.П.Ситника. Київ:

Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. 372 с.

19. Ситник Г. П. Основи теорії управління у сфері національної безпеки: курс лекцій/ Г.П. Ситник.К.: ТОВ «САК Лтд», 2023. – 174 с.

20. Словник геополітичних термінів та понять/ за заг. ред. О. С. Власюка, П. П. Кононенка [упоряд. і ред. В.С. Крисаченко]; Національний ін-т проблем міжнародної безпеки; Науково-дослідний ін-т українознавства. Київ : ФОЛІАНТ, 2008. 208 с.

21. Смолянук В.Ф. Системні засади національної безпеки України. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». 2018. № 2 (37). С. 107–126

22. Смотрич Д.В., Браїлко Л. Інформаційна безпека в умовах воєнного стану// Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2023. – С.121-127. URL : <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.2.20>

23. Стратегія національної безпеки України : Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>

24. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки. Монографія / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. К.: НІСД, 2010. 288 с. 179.

25. Стратегія економічної безпеки до 2025 року : Указ Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0048525-21#Text>

26. Трансформація національних концепцій безпеки як відповідь на нові глобальні та регіональні виклики і загрози / упорядн. В. Ю. Цюкало, М. О. Паламарчук, В. О. Семененко; за заг. ред. К. А. Кононенка. – К.: НІСД, 2012. – 80 с.

27. Хатнюк Ю. А. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція - № 43. - 2020 – С. 65-68.

28. Чуб С. В. Особливості державно-управлінських рішень в сфері національної безпеки: зарубіжні моделі. 2023 р. - № 1. – С.297 – 303.