

УДК 351.86:355/359(05)
DOI: <https://doi.org/10.17721/3041-1912.2025/4>

У віснику містяться результати нових досліджень за спеціальністю 256 Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності).
Для наукових працівників, викладачів, студентів.

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР	Ситник Григорій, д-р наук з держ. упр., проф. (Україна)
РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ	Варналій Захарій, д-р екон. наук, проф. (Україна); Гошовська Валентина, д-р політ. наук, проф. (Україна); Запорожець Тетяна, д-р наук з держ. упр., доц. (Україна); Каллахан Маршалл Джон, д-р філософії (США); Клименко Наталія, д-р наук з держ. упр., проф. (відп. ред.) (Україна); Лазовскі Адам, проф. права ЄС (Велика Британія); Лойшин Анатолій, д-р філософії в галузі знань "Воєнні науки, нац. безпека, безпека держ. кордону" (Україна); Марутян Рена, д-р наук з держ. упр., доц. (Україна); Машков Олег, д-р техн. наук, проф. (Україна); Мисик Анатолій, д-р військ. наук, проф. (Україна); Орел Марія, д-р наук з держ. упр., доц. (Україна); Рингач Наталія, д-р наук з держ. упр., проф. (Україна); Сальнікова Ольга, д-р наук з держ. упр., ст. наук. співроб. (Україна); Семенченко Андрій, д-р наук з держ. упр., проф. (Україна); Твердохліб Олександр, д-р наук з держ. упр., проф. (Україна)
Адреса редколегії	Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби вул. Академіка Ромоданова, 12/2, м. Київ, 04050 ☎ (38044) 431 48 85 e-mail: nataliia.klymenko@knu.ua web: https://gov.bulletin.knu.ua/
Затверджено	вченою радою ННІ публічного управління та державної служби 30.12.25 (протокол № 6)
Зареєстровано	Національною радою України з питань телебачення і радіомовлення Рішення № 1450 від 25.04.24 Ідентифікатор друкованого медіа: R30-03812
Індексування	CrossRef
Засновник та видавець	Київський національний університет імені Тараса Шевченка Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет" Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 1103 від 31.10.02
Адреса видавця	ВПЦ "Київський університет" 6-р Тараса Шевченка, 14, м. Київ, 01601 ☎ (38044) 239 32 22, 239 31 58, 239 31 28 e-mail: vpc@knu.ua

BULLETIN

OF TARAS SHEVCHENKO NATIONAL UNIVERSITY OF KYIV

ISSN 3041-1912 (Print), ISSN 3041-1920 (Online)

NATIONAL SECURITY

2(4)/2025

Founded in 2024

UDC 351.86:355/359(05)

DOI: <https://doi.org/10.17721/3041-1912.2025/4>

The Journal includes the results of research in the specialty of 256 National Security (by separate areas of provision and types of activities).

For scientists, researchers, lecturers, applied psychologists and students.

EDITOR-IN-CHIEF	Sytnyk Hryhorii, DSc (Public Adm.), Prof. (Ukraine)
EDITORIAL BOARD	Callahan Marshall John, PhD (USA); Hoshovska Valentyna, DSc (Polit.), Prof. (Ukraine); Klymenko Nataliia, (Public Adm.), Prof. (responsible secretary), (Ukraine); Lazowski Adam, Prof. (EU Law) (Great Britain); Loishyn Anatolii, PhD in the field of knowledge "Military sciences, national security, security of the state border" (Ukraine); Marutian Rena, DSc (Public Adm.), Assoc. Prof. (Ukraine); Mashkov Oleh, DSc (Engin.), Prof. (Ukraine); Mysyk Anatoly, DSc (Military), Prof. (Ukraine); Orel Mariia, DSc (Public Adm.), Assoc. Prof. (Ukraine); Rynhach Nataliia, DSc (Public Adm.), Prof. (Ukraine); Salnikova Olha, DSc (Public Adm.), Senior Researcher (Ukraine); Semchenko Andrii, DSc (Public Adm.), Prof. (Ukraine); Tverdokhlib Oleksandr, Prof. (Public Adm.), Prof. (Ukraine); Varnalii Zakharii, DSc (Econ.), Prof. (Ukraine); Zaporozhets Tetiana, DSc (Public Adm.), Assoc. Prof. (Ukraine)
Address	Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service 12/2, Akademika Romodanova Street, Kyiv, 04050 ☎ (38044) 431 48 85 e-mail: nataliia.klymenko@knu.ua web: https://gov.bulletin.knu.ua/
Approved by	the Academic Council of ESI of Public Administration and Civil Service 30.12.25 (protocol № 6)
Registered by	the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine Decision № 1450 of 25.04.24 Identifier of printed media: R30-03812 CrossRef
Indexing	CrossRef
Founder and publisher	Taras Shevchenko National University of Kyiv Publishing and Polygraphic Center "Kyiv University" Certificate of entry into the State Register ДК № 1103 dated 31.10.02
Address	PPC "Kyiv University" 14, Taras Shevchenko blvd., Kyiv, 01601 ☎ (38044) 239 32 22, 239 31 58, 239 31 28 e-mail: vpc@knu.ua

ПУНДА Юрій Уроки безпекового урядування України: 2000–2022.....	5
РАЧИНСЬКИЙ Анатолій, КУЗЬМИЧ Аліна Безпека територіальних громад як інтегрований об'єкт публічного управління та механізми її забезпечення.....	13
ЗУБЧИК Олег, ЛИНЧЕНКО Максим Дромологічний вимір національної безпеки: механізми темпоральної відповідальності в публічному врядуванні майбутнього.....	20
МАКСІМЕНЦЕВА Надія, ІОФФЕ Олександр Ефективність виконання судових рішень як фактор державної та економічної безпеки України.....	25
БОНДАР Володимир, ГРИЦАЄНКО Артем Безпекова траєкторія в повоєнному відновленні: антикорупційний аспект.....	35
ШИПІЛОВА Лариса Особливості діяльності суб'єктів державного управління національною безпекою.....	42
ТАРАН Євгеній, ВЕРБИЦЬКА Маргарита Інновації в інституційному управлінні в Україні: ребрендинг країни завдяки відновленню суспільної довіри.....	47
МОРОЗОВ Максим Технологічні й інструментальні механізми забезпечення національної безпеки портового сектору: перехід до моделі "Port Governance 4.0".....	54
ЯКУНІН Олександр Концептуалізація моделі "Е-послуг 4.0" як чинника забезпечення національної безпеки в умовах цифрової трансформації: європейський дискурс.....	61
МАЙЄР Дарина Розроблення стратегії національної безпеки України: перспективи адаптації досвіду Японії та Великої Британії.....	68

CONTENTS

PUNDA Yurii Lessons Identified from Security Governance: the Case of Ukraine 2000–2022	5
RACHYNSKY Anatoliy, KUZMYCH Alina Security of territorial communities as an integrated object of public administration and mechanisms for its provision	13
ZUBCHYK Oleh, LYNCHENKO Maksym The dromological dimension of national security: temporal accountability mechanisms in future public governance	20
MAKSIMENTSEVA Nadiya, IOFFE Oleksandr Efficiency of enforcement of court decisions as a factor of state and economic security of Ukraine.....	25
BONDAR Volodymyr, HRYTSAIENKO Artem A security track in post-war reconstruction: anti-corruption aspect	35
SHYPILOVA Larysa The features of the activities of state national security management entities	42
TARAN Yevhenii, VERBYTSKA Marharyta An innovating institutional governance in Ukraine: rebranding the country due regaining public trust.....	47
MOROZOV Maksym Technological and instrumental mechanisms for ensuring the national security of the port sector: transition to the "Port Governance 4.0" model	54
YAKUNIN Oleksandr Conceptualization of the "E-services 4.0" model as a factor in ensuring national security under digital transformation: the European discourse.....	61
MAIIER Daryna Development of Ukraine's national security strategy: prospects of adaptation of the experience of Japan and Great Britain	68

LESSONS IDENTIFIED FROM SECURITY GOVERNANCE: THE CASE OF UKRAINE 2000–2022

Background. *This article examines the evolution of security governance in Ukraine between 2000 and 2022 as a critical determinant of national resilience amid escalating hybrid and armed aggression. The study addresses some systemic gaps between desired and practical governance performance, emphasising the role of strategic foresight, institutional integrity, and civil-military balance in shaping preparedness for large-scale crises.*

Methods. *The research applies a multi-layered analytical framework combining NATO's DOTMLPFI (Doctrine, Organisation, Training, Material, Leadership, Personnel, Facilities, Interoperability) capability model, strategic foresight methodologies, and causal analysis techniques, including the "5 Whys" approach. The methodological design integrates qualitative content analysis of policy documents, comparative institutional performance assessment, and a system approach to identify structural deficiencies and possible adaptive mechanisms within Ukraine's security and defence sector.*

Results. *The findings reveal that governance deficits during 2014–2022 were primarily rooted in the absence of institutionalised strategic forecasting, the politicisation of defence planning, and fragmented capability development. However, Ukraine demonstrated outstanding resilience, with societal cohesion, decentralised governance, and rapid technological adaptation compensating for institutional weaknesses. Key governance lessons include the necessity of depoliticising long-term capability development, institutionalising strategic foresight, ensuring transparency and accountability mechanisms, and strengthening strategic communications to align public consensus with threat perception.*

Conclusions. *The Ukrainian case highlights that effective security governance aligns resources, institutions, and societal resilience in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) environment. The findings contribute to the broader discourse on resilience of democracies by demonstrating that the quality of governance is a crucial variable in preparedness, response and recovery after a crisis. These findings have practical implications for reforming security governance models in democracies facing hybrid threats, highlighting the need for adaptive, proactive, and value-driven institutional ecosystems.*

Keywords. *Lessons learned in security governance; security strategic planning; security capabilities development, resilience of democracies, DOTMLPFI.*

Background

The Russian invasion of Ukraine, launched in 2014 and intensified in 2022, catalysed a radical reassessment of security management paradigms not only for Ukraine but also for democratic societies around the world. The case of Ukraine – a country with a post-Soviet institutional legacy, fragile democratic consolidation, and influenced by military and hybrid aggression – offers a unique empirical prism for examining the prerequisites and shortcomings of national resilience and security governance in the 21st century. This article examines how the structural and procedural characteristics of Ukrainian governance in the security and defense sector shaped its preparedness and response to systemic threats between 2000 and 2022.

Modern security management requires more than simply building military capabilities – it depends on institutional integrity, public trust, strategic foresight, and a real commitment to democratic values. In this context, the trajectory of Ukraine's security system from an under-resourced, politically fragmented security and defense structure to a force capable of confronting a more resourceful aggressor gives an opportunity to extract both cautionary and instructive lessons. Of particular importance for the analysis are examples of institutional weaknesses identified in the early stages of Russian aggression, such as the opaque selection of security and defense leadership, inconsistent planning cycles, reactive rather than proactive threat assessment, and the sources of Ukraine's resilience during a full-scale Russian invasion, which most analysts found unexpected.

The purpose of the article is to systematically analyze the evolution of security governance in Ukraine during the period 2000–2022 in order to identify key structural weaknesses and adaptive mechanisms that influenced national resilience, and to formulate conceptual and

practical lessons for improving governance in the security and defense sector. The study specifically seeks to assess the roles of strategic foresight, institutional integrity, and civil-military relations in shaping the effectiveness of state responses to hybrid and large-scale military threats, as well as to develop evidence-based recommendations applicable to Ukraine and other democratic states operating in a VUCA security environment.

The article's central hypothesis is that quality governance in the security and defense sector is one of the fundamental elements of national resilience. In the absence of one of these elements, vulnerability increases; in states where both elements are strong, there are better opportunities to withstand complex, long-lasting existential crises.

The article offers practical lessons (application directions) that other countries can apply, taking into account their own contexts.

Sources. The study is particularly relevant for its analysis of Ukraine's experience confronting Russia in a hybrid threat environment, where conventional warfare is complemented by cyber operations, disinformation campaigns, and economic and political subversion. Governance failures before 2014 convincingly illustrate "resilience gaps" – vulnerabilities that arise when state institutions are not ready for coordinated multi-domain aggression (Center for Strategic and International Studies, 2025; Beliakova, & Detzner, 2023). Conversely, the post-2014 period was marked by new approaches to security governance adaptation, driven by both international support and domestic reforms (CSIS, 2025). It is noteworthy that Ukraine has begun to integrate scenario planning, strengthen civil-military cooperation, and institutionalise the system of strategic communications, whose activities are primarily aimed at strengthening the democratic legitimacy

of the country's leadership and national unity (Helmus, & Holynska, 2024). By analyzing the achievements and failures in security governance over a specified period, this article aims to highlight in some way the possible consequences of the implementation of similar threats for other democracies.

At the beginning of the full-scale Russian invasion, Ukraine's resilience was largely based on society's readiness to confront the enemy, when citizens actively self-organized and took the initiative, complementing the government's efforts. This included massive volunteer efforts to support the armed forces and provide humanitarian aid. The member of the Ukrainian parliament, Iryna Nykorak, emphasised that resilience was based on the "initiative of people" – thousands of Ukrainians who queued up at recruitment centres or supported the army as volunteers and socially responsible businesses (CSIS, 2025).

But even before the full-scale aggression, since 2014, the Ukrainian government, security and defense forces, and civil society have tried to take various measures to counter a more powerful enemy and avoid a very likely economic or civilian collapse in the event of a real war.

For example, even before the 2022 full-scale invasion, Ukraine invested in building institutions for strategic communications and countering disinformation. This included civil society organisations such as StopFake and Detector Media, founded or reoriented in 2013–2014 to expose Russian narratives. In 2021, the Government of Ukraine established the Centre for Strategic Communications and Information Security and the Centre for Countering Disinformation to coordinate with civil society and combat disinformation. The Armed Forces of Ukraine formed the Department of Strategic Communications in 2020 and have been conducting training in information operations with Western partners since 2014. Media literacy programs such as Learn to Discern, launched in 2015, have reached millions of Ukrainians, significantly increasing their resilience to disinformation. Close cooperation between state institutions and civil society organizations has proven to be invaluable in achieving unity of efforts in the information field. Civil society was seen as the "biggest partner" in the joint response. Such cooperation was also implemented in military procurement and recruitment at the unit level, where crowdfunding and support for public organizations filled gaps in state resources (Helmus, & Holynska, 2024.).

Ukraine has developed a legal framework to protect critical infrastructure. The Law of Ukraine "On Critical Infrastructure", which came into act in 2021 (On Critical Infrastructure..., 2021), defined the legal and organizational framework for the creation and operation of the national critical infrastructure protection system, which are fully consistent with European Union standards. (Aebi, Haur, & Kamberaj, 2024).

The corporatisation of state-owned enterprises of the military-industrial complex was carried out, which, according to the authors, was intended to reduce corruption risks and increase transparency in defense supplies (Beliakova, & Detzner, 2023). In July 2023, Ukroboronprom was transformed into a joint-stock company as part of broader reforms to improve transparency and compliance with international standards (Joint-stock company "Ukrainian Defense Industry (JSC Ukrainian Defense Industry, 2023).

Ukraine's resilience has been built through efforts to develop communications between security and defence sector components and society, including local communities, volunteer networks, businesses and civil

society organisations. An important factor was the development of local self-government – the decentralization reform after 2014. After the invasion, this allowed territorial communities to respond effectively to the challenges of war, in particular through autonomy in resource management and interaction with local non-governmental organizations (Swedish Civil Contingencies Agency, 2023).

Pre-war efforts to synchronize Ukraine's energy system with the European Network of Transmission System Operators for Electricity allowed for emergency synchronization in March 2022, ensuring the power system's resilience during the invasion. At the same time, Ukraine was not fully prepared for such large-scale attacks on its energy system and lost significant generation capacity (Rimutis, 2024).

The organisational structure of Ukrainian Rail Road, with six independent regions, an excess of qualified personnel (engineers, technical specialists), and its own repair facilities, allowed the company to quickly adapt, carry out repair work, and function smoothly as a "lifeline" for the country. The company also used the old but reliable Soviet-era communications system "Selector" for communication between units. (Aebi, Haur, & Kamberaj, 2024).

The rapid implementation of commercial solutions such as Starlink, combined with old but reliable communication systems and significant volunteer efforts, ensured uninterrupted communication despite the attacks. Mobile operators have introduced free domestic roaming and reduced the cost of services, and the government has created a business-friendly environment (Aebi, Haur, & Kamberaj, 2024).

Overall, the reviewed literature demonstrates that, despite substantial efforts to reform and adapt the security governance system, Ukraine entered the full-scale phase of the war with a combination of partial preparedness and systemic vulnerabilities. This contradiction between demonstrated resilience and insufficient institutional readiness remains a central unresolved problem in academic discourse and constitutes a key analytical gap for further research.

Methods

This study uses a multi-level methodological framework to systematically identify structural weaknesses and adaptive mechanisms in Ukraine's security management between 2000 and 2022. The research architecture integrates complementary qualitative and analytical methods, each applied at specific stages of the study to ensure methodological coherence and analytical depth.

At the problem formulation and theoretical justification stage, a systems approach was applied to conceptualise security management as an integrated architecture linking institutions, capabilities, and societal resilience. This approach structured the research problem within the broader framework of national resilience and the VUCA environment, ensuring coherence between the research hypothesis and the analytical design.

At the empirical data collection and primary analysis stage, a qualitative content analysis of strategic, policy, and analytical documents was conducted. This method was used to identify patterns of governance behaviour, institutional responses, and reform trajectories, as well as to identify discrepancies between policy declarations and actual implementation results.

In the analytical phase of the institutional effectiveness assessment, a comparative analysis was conducted to examine differences in governance models between 2014 and 2022. This method enabled the identification of dynamic

changes in institutional capacity, civil-military interaction, and strategic planning approaches.

To assess the structure and completeness of security capabilities and link the quality of governance to operational readiness, the study uses the NATO DOTMLPFI framework.

The causal diagnosis phase used the "5 Whys" method to trace governance failures to their root causes. This method allowed for the decomposition of complex systemic problems into underlying structural and procedural factors, thereby supporting the formulation of evidence-based lessons learned.

In parallel, the interpretation phase used a strategic foresight methodology to assess the role of proactive management, scenario planning, and risk modeling in shaping national resilience. This method helped assess how the absence or presence of forward-looking mechanisms influenced preparedness and response outcomes.

Finally, the synthesis phase used an inductive-deductive approach to summarize the findings and formulate conceptual lessons. Induction was used to derive patterns from empirical observations of Ukraine's governance experience, while deduction ensured their coherence with existing theoretical frameworks of security and resilience governance.

The integration of these methods provides a comprehensive analytical toolkit that allows not only to diagnose governance shortcomings, but also to generate transferable lessons for democratic states operating in conditions of hybrid threats and strategic uncertainty.

Results

Perhaps careful preparation would have stabilised the front line before the Russians occupied more than 20% of Ukraine's territory, including the strategically important coast of the Sea of Azov. According to the author, *the main reason for the inadequate preparation for Russia's confrontation was the poor quality of governance in the security and defense sector and the failure of the strategic forecasting system as its defining element.*

Let's look at some considerations.

National resilience today is mostly understood as the ability of a state to *anticipate, neutralise and recover from* a wide range of crises of a national scale of any nature, not only in the military sphere, but also in other areas – cyber, informational, socio-economic and environmental, etc., and various combinations thereof. In this context, governance in the Security and Defence Sector plays a fundamental role in building and maintaining national resilience.

Indeed, effective security governance encompasses three interrelated functions: *managing crisis preparedness, managing crisis response, and managing post-crisis recovery* at the highest level with a focus on security capabilities.

These functions can be implemented by:

- early development of security capabilities based on strategic foresight;
- coordinated deployment of security capabilities during a crisis;
- restoration of security capabilities, taking into account the lessons learned and with adequate feedback mechanisms with direct executors.

At the same time, strategic resilience requires more than just material readiness; it requires security governance structures that are proactive, transparent, accountable, value-based and lead the Security and Defence Sector. That is why it is advisable to consider governance in the security and defence sector through the prism of DOTMLPFI, since governance, in this case, acts precisely as leadership or the highest level of management of national security and

defence capabilities. And, at the same time, governance in the security and defense sector is not just an administrative function, but also a key element of the architecture of national resilience. Countries that build integrity, foresight, and adaptability into their security management are more likely to survive and evolve in a VUCA environment.

One of the most critical shortcomings identified at the initial stage of Russia's military aggression against Ukraine was the *lack of adequate military capabilities* to deter or repel a full-scale invasion (Carlough, & Harris, 2025). On the other hand, the greatest achievement of countering Russian aggression in the first stages of the full-scale invasion was the resilience of Ukraine, which manifested itself in an exceptional level of mutual trust of political institutions and citizens of Ukraine – readiness citizens of Ukraine self-organized and joined the defense of Ukraine, while state institutions armed them with minimal bureaucratic restrictions (CSIS, 2025). In this case, it can be considered that the *lack of capabilities and poor governance in preparation for the Russian invasion were compensated at the expense of citizens and society.* And it was the readiness of citizens and society to resist that refuted those forecasts that were based on "military arithmetic", that is, a simple comparison of military potentials.

This deficit can be explained by *systemic deficiencies in strategic forecasting and suboptimal resource allocation in the security and defense sector.*

It is well known that effective governance should be based on forecasting the development of the situation and creating a vision (visualisation) of the goal to achieve, to which the state's resources and efforts are directed (Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2025; NATO Allied Command Transformation (NATO ACT), 2024). At the same time, Russia's actions on the eve of the invasion were not properly anticipated, leading to a chaotic response in the first days of the invasion.

Indeed, prior to 2014 and even in the period before 2022, Ukrainian security and defense planning did not adequately take into account the scale, nature, and hybrid nature of Russian operations, as evidenced by the early days of the full-scale Russian invasion. This gap reflected not only the lack of an effective institutionalised forecasting scheme and its implementation, but also the political underestimation (on the verge of deliberate distortion) of Russia's long-term revisionist ambitions.

Thus, Ukraine's mistakes illustrate how insufficient scenario modelling and failure to prioritize investments in critical capabilities can have close to catastrophic consequences.

Lessons Identified. For further analysis of the problem of the lack of necessary security and defence capabilities, we will use the "5 whys" approach (Serrat, 2009; Ohno, 1998). Its application allows us to formulate some lessons from the Ukrainian experience of governance in the security and defense sector during the preparation and repulsion of the Russian invasion. Their list is certainly not exhaustive, but, in the author's opinion, it allows us to identify important lessons of security governance and outline possible ways of developing governance in the field of security and defense, the implementation of which will significantly increase national resilience.

Lesson № 1. The formulation of the lessons can begin with the answer to the first "Why" – "Why was the quality of governance poor?". The most obvious answer is perhaps that no one has tested this quality and assessed the availability of capacities due to the lack of verified or established procedures.

Therefore, *lesson № 1* concerns the urgent need to *develop clear procedures and indicators to assess the effectiveness, transparency and accountability of government actors in this sector.*

Historically, exclusive reliance on political loyalties, opacity of appointments, and lack of independent oversight have led to the formation of a closed institutional environment where accountability has been replaced by negative discretion and transparency has been undermined by excessive secrecy. This lack of a feedback loop between governance and its effectiveness led to unreasonable threat assessments, misallocation of limited resources, and, worst of all, underdeveloped crisis response capabilities. Therefore, from a systemic point of view, the effectiveness of governance (strategic management) can be measured through its ability to anticipate new threats, efficiently allocate and manage resources, and generate adequate security and defense capabilities based on the concept of DOTMLPFI. Thus, the quality of governance does not appear as an abstract normative category but should be empirically assessed by the extent to which it ensures the availability of accessible, adequate to the crisis's conditions, and sustainable capabilities to counter the crisis on D-day – the moment of its appearance. It is also obvious that in preparation for the crisis, the quality of governance can be assessed by comparing the available capabilities and those necessary to counteract the forecasted crisis. Here again, high-quality forecasting of the nature of possible crises is important. However, an extremely negative impact on the forecasting system in the security and defense sector is its dependence on political influence, when future challenges are "tailored" to political guidelines. Thus, it would be logical to conclude that the *forecasting system should be as politically independent as possible and be trusted by different strata and political groups of the population.*

Taking into account the level at which strategic forecasting of the nature of possible crises in the field of security and defense should be carried out, the key priority for the development of governance in this area should be the development of *quantitative and qualitative indicators* of the effectiveness of governance, such as, for example, preparedness indices, monitoring and refinement of forecasts of the nature of possible crises, indicators of the allocation of budgets and resources, normalization of planning phases in the field of national security and defense, and the results assessment of each phase, etc. The main idea of this approach is to find the balance between transparency, accountability and information confidentiality norms. The case of Ukraine highlights that excessive secrecy without accountability undermines resilience, and that national resilience can only benefit from institutionalising mechanisms for monitoring, evaluating and continuously improving the integrity and effectiveness of governance in its security and defence architecture.

Lesson № 2. The second "Why?" – "Why was there no system for assessing the quality of governance?" entails the answer "because no one was interested in responsibility for the implementation of long-term programs", which is always combined with an attempt to redistribute limited resources. Hence *lesson 2 – the need to ensure strategic sustainability: institutionalization of long-term, resource-intensive programs for the development of security and defense capabilities.*

An important governance lesson that emerges from Ukraine's experience in resisting Russian aggression is the need to *create a sustainable system for the implementation of long-term, resource-intensive programs for the development of security and defense capabilities.* This lesson is quite

complex and difficult and it is advisable to consider it according to the three components of creating such a system.

At the heart of any capacity development is the choice of investment priorities. However, this process is often politicized, lacks transparency, and is prone to informal influence or rent-oriented (even corrupt) behavior. Blurred accountability in public investment management inevitably leads to inefficient spending with little operational return. The Ukrainian case shows that if the *mechanisms for prioritizing investments* are not structured on evidence-based projections and are not monitored, national resilience thresholds will remain critically low, regardless of the amount of spending.

The implementation period of security and defense programs typically spans several election cycles. However, in fragile democracies, or countries with polarized societies, changes in the political landscape after elections tend to lead to the disruption and sometimes even premature termination of security and defense programs. One way out of this situation is to create a depoliticized institutional framework to ensure the sustainability of strategic programs, insulating the development of security and defense capabilities from the negative impact of temporary or changing political will. Ukraine's fragmented, non-systematic efforts to procure and modernize weapon systems (such as multifunctional missile systems), which later proved necessary during the repulsion of the Russian invasion, underscore the *need to embed hard thresholds for the cancellation of programs* in the governance structure in the security and defense sector.

Capability development must go beyond the mere procurement of weapons or equipment. Developing application doctrines, creating infrastructure and organizational structures, and training personnel for the correct using of new systems at the current stage of technology development is quite time-consuming. Due to that governance in the security and defense sector should primarily ensure the synchronization, resource supply and monitoring of *each DOTMLPFI* capability component, and not just the acquisition of its main carrier. After all, failure to take into account one component often leads to insufficient or improper use of assets, including weapons.

Summing up the conclusions on the adequacy of prioritizing strategic investments, the sustainability and heredity of the implementation of programs in electoral cycles and the introduction of an integrated approach to capability development, it can be argued that the accelerated evolution of modern wars requires *adaptability in the logic of management with the simultaneous provision of sustainability of long-term programs realization and resourcing.* In the era of strategic unpredictability and constant external influences, governance in the security and defense sector should further focus on institutionalizing capacity development through adaptive "vision-oriented" planning, ensuring the sustainability of security programs' resourcing, and transparent investment logic.

Lesson № 3. Let's move on to the third "Why?" – "Why was no one interested in responsibility for the implementation of long-term programs of predecessors?". The answer to it may be somewhat unexpected, since it requires a critical look at one of the basic postulates of democratic civilian control. However, the civil-military sphere divides the areas of responsibility into political and military. But if the responsibility is blurred, no one is responsible for the result.

Therefore, lesson 3 can be formulated as *the need to rethink civil-military relations to ensure doctrinal stability in the security and defense sector.*

One of the most complex and politically sensitive governance issues in the security and defense sector, which has already quite often come to the attention of analysts, mostly in the form of weak signals but has been very painful for Ukraine, is the excessive dependence of security governance on electoral cycles and political instability. Moreover, in the context of modern hybrid threats, characterized by information warfare, foreign interference in the electoral process and manipulation of public discourse, external actors can significantly influence the election results and indirectly the domestic political agenda. And, as a rule, external influence is aimed precisely at defense and security programs in the entire spectrum of their life cycle – from determining investment priorities to applying their product. The ultimate goal of such influences is to undermine the enemy's defensive capabilities or build up their own.

This problem has manifested itself quite acutely in Ukraine. After all, Russian hybrid intervention has directly affected all aspects of security and defense policy. Each election-related change of leadership in Ukraine has led to radical changes in the foreign policy vector, the associated priorities of defense planning, and all other aspects of the development of security and defense capabilities. At the same time, external interference in the formation of security and defense policy is not only a problem for Ukraine. It is also typical for members of military-political alliances, especially if the alliances include countries with different military and political weight; and for countries polarized by national, religious or other characteristics.

This vulnerability requires a *rethinking of civil-military relations structure*, in particular finding a balance between democratic control and strategic sustainability. Changes in foreign and defense policy after elections carry the above-described risks of changing the fundamentals of foreign and security policy, and, as a result, disrupting capability development programs due to changing doctrinal frameworks. This is how a conflict arises between temporary political priorities and long-term national security and defense needs. Therefore, the lesson is clear: *to ensure national resilience, there must be institutional safeguards that protect security and defense doctrines and programs from excessive politicization*. An effective civil-military balance requires clear legal mandates (descriptions of authority, responsibility and accountability) for political and security and defense institutions, independent advisory bodies and mechanisms that support the strategic sustainability of elected institutions. Without such buffers, there are high levels of risks of undermining national resilience through internal conflicts and failures in security and defense governance.

Lesson № 4. Therefore, lesson No. 4, which concerns civil-military relations, can be formulated as the necessity to single out the selection and development of strategic leaders in a separate direction of ensuring national security.

The Ukrainian experience has revealed a critical vulnerability in the process of selecting and developing strategic leaders in the security and defense sector. The politicization of appointment processes and the lack of institutional safeguards contributed to the penetration of foreign influence into the leading echelons of national security and defense. This became especially evident in the early stages of Russian aggression in 2014, when a significant number of high-ranking officials were put on the wanted list or prosecuted for treason – a phenomenon that signaled the hurt of the national security and defense system up to the strategic level (Punda 2025, pp. 285–296).

Indeed, modern conflicts are not limited to kinetic operations – rather, influencing strategic leadership has become a real battleground of cognitive warfare. Disinformation campaigns and malicious destruction of the reputation of nationally oriented leaders, artificial promotion of biased or in one way or another affiliated with the enemy to leadership positions are increasingly used to delegitimize authorities, undermine national unity and create conditions for managerial paralysis. Such actions create a toxic environment in which strategic leadership loses legitimacy in the eyes of society, and political decisions lose the necessary support. Taking into account the above-mentioned considerations regarding the need to modernize civil-military relations, it can be concluded that there is a need to introduce parallel lines of selection and development of strategic leaders – one political (ensuring legitimacy and civilian control) and one professional (ensuring competence and coherence with policy). Institutional mechanisms such as strategic leadership review boards, integrity-based promotion systems, and digital monitoring of reputation manipulation should be integrated into human capital management strategies.

Failure to ensure the integrity of leadership jeopardizes doctrinal sustainability, undermines the morale of the population, and damages the credibility of institutions. The Ukrainian case illustrates that the *selection of strategic leaders should be reconsidered not only as a function of personnel management but also as a principle of national security and resilience*.

Lesson № 5. The fourth "Why?" – "Why was no one interested in responsibility for the implementation of long-term programs?" may have the answer "Because no one understood what needed to be achieved". Such an answer leads us to the next lesson No. 5 – *the need for a clear formulation of a strategic vision and the formation of a public consensus on the perception of threats*.

A critical weakness in the governance of Ukraine's Security and Defense Sector prior to the Russian invasion was the lack of a clear, coherent, and socially acceptable vision of threats. Of course, it was quite clearly described in the top-level security and defense planning documents. However, declaring such a list in regulatory documents is not effective without continuous communication with citizens and the demonstration of concrete steps for its implementation, not only at the national level of governance but also at the regional and sectoral management levels.

"Threat visualization" is of particular importance for the formation of transparent mechanisms for the distribution of national resources. After all, the rule "what is financed is doing" is absolutely clear in modern democratic societies. Therefore, periodic threats declarations for which no resources are allocated, or the allocation of resources to measures unrelated to real threats, can only undermine trust in the government and have an extremely negative impact on the quality of governance and national resilience.

Lesson 5 emphasizes the need to formulate a publicly endorsed strategic vision that should, at a minimum, determine the nature and sources of anticipated threats, as well as justify allocating resources to prepare for possible crises. That is, in democratic societies, the vision of security and the legitimacy of security and defense spending should be based on *effective strategic communications and broad public understanding*.

The Ukrainian experience demonstrates how the ambiguity in threat perceptions, exacerbated by the doctrine of "multi-vector foreign policy", contributed to strategic paralysis. Changes in political orientations after election

cycles led to radical changes in security and defense priorities, redistribution of budgets, and, finally, gaps in capability. This institutional vulnerability was further exploited and developed by Russian hybrid strategies, including disinformation and manipulation of perceptions elites and the public.

Thus, the lesson involves the institutionalization of a *stable narrative of national security and defense*, resistant to electoral and political divergences. It is advisable to develop and implement a model of a "scenario communication strategy" that integrates public consultations and expert consensus. In any case, it is important that changes in external or defense priorities are accompanied by public justification and discussion, thus ensuring co-responsibility citizens for national resilience, security and defense. Conversely, the failure to ensure public consensus on threat perceptions undermines the legitimacy of governance in the security and defense sector and creates fertile soil for foreign influence and internal fragmentation.

Lesson № 6. Another option for answering the fourth "Why?" could be "Because there are no institutions in the state that are responsible for visualizing the strategic vision and strategic forecasting in the field of security in general".

Hence lesson No. 6 – *the need to institutionalize strategic forecasting and scenario planning in the security and defense sector*

Russia's full-scale invasion in 2022 clearly revealed the limitations of the decision-making approach, which relies solely on real-time situational threat assessments and response, without taking into account long-term strategic planning and systems analysis. Instead, strategic resilience depends on the ability to anticipate, model, and prepare for complex, multidimensional crisis trajectories.

Strategic foresight should go beyond intelligence analysis and include scenario planning, risk modeling, and the identification of critical uncertainties. This process increases national preparedness, ensuring time gain, resource optimization, and organizational coherence between government and security structures.

Moreover, this *predictive capacity must be institutionally independent*, protected from short-term political pressures, and embedded in national security standard operating procedures (SOP). As the case of Ukraine has shown, scenarios that were once considered implausible should be included in preparedness planning processes.

Thus, Lesson 6 emphasizes that modern governance in the security and defense sector should consider strategic forecasting not as an additional elective-like burden but as one of the fundamental principles. *Strategic forecasting creates a forward-looking management logic, which is crucial for national resilience in an unstable geopolitical environment.*

Lesson № 7. And finally, the fifth why? "Why a strategic vision and public consensus were not formulated" entails a very complex answer – the weakness of civilian oversight of the Security and Defense Sector, the incomplete transformation from a post-Soviet institution, the lack of real partnerships with identical institutions of democratic countries, the inertia of thinking, etc. Accordingly, there are several identified lessons as a response to this question.

The confrontation between Ukraine and Russia is not just a regional geopolitical crisis, but also the front line of the global struggle between democratic and autocratic political systems. At the heart of this systemic conflict is a fundamentally different attitude to human rights: in democracies, human rights are not only moral imperatives, but also basic principles of governance; in autocracies, they are nothing more than slogans, which are used at the

necessary moment for political control and the preservation of the regime.

The development of governance in the security and defense sector should be based on human rights and freedoms, ensuring the coexistence of operational efficiency with the ethical foundations of democracy. The experience of Ukraine confirms that *the alignment of governance with human rights is not only a normative position, but also a security imperative*, since this has become the basis for uniting the citizens of Ukraine in crisis conditions. The basis of such unity should primarily be the trust of citizens in the country's institutions and strategic leaders, who are able to inspire the achievement of a clearly formulated vision.

Lesson 7 emphasizes that protecting citizens' rights and dignity is not an auxiliary function but a central axis of national resilience and governance in the security and defense sector. In democratic systems, the protection of civil liberties, minority rights, and institutional checks and balances underpins public trust and fosters cohesion in crisis situations. Instead, autocracies instrumentalize legal systems and suppress dissent, making themselves inherently fragile under pressure.

Ukraine's fight illustrates how the protection of liberal democratic values, in particular human rights, has become both a target and an instrument of hybrid warfare. Russian narratives have deliberately discredited human rights discourses as "Western instruments of destabilization" while using identity politics and cultural imagery as weapons to undermine democratic consensus.

Lesson № 8. The experience of Ukraine confirms the fact that *democratic values – freedom, dignity, the rule of law – do not provide security by themselves*. Although these principles constitute the normative basis of the Western political order, passive presence in such an environment does not offer protection from external manipulation, coercion, subversion or war. Therefore, values need not only to be declared, they need to be actively defended, promoted and communicated with society, and, if necessary, protected by force.

The open ideological opposition of the Russian federation to liberal-democratic values underscores the reality that the global security landscape is as much a battle of narratives as it is a battle of armies. Ukraine's struggle has exposed the vulnerability of a society that treats the protection of values as a secondary task. Information warfare, legal manipulation and cultural revisionism have become tools by which authoritarian states undermine democratic integrity from inside.

Thus, modern security governance should include a clear architecture for protecting (and promoting) universal human values, which provides for effective strategic communications, legal resilience, civic education, etc.

For Ukraine and young democracies, the introduction of value resilience into national planning is an objective requirement of our time. The lesson is clear: *those who do not prepare to defend their own values become vulnerable to the infiltration of authoritarian ideologies and the "corrosion" of national resilience*. Security governance in the 21st century should consider the protection of values as a strategic goal, not declarations of intent.

Lesson № 9. Another policy lesson emerging from Ukraine's experience in security governance concerns the limitations of collective defense mechanisms and external security guarantees. Despite the fact that Ukraine received formal security guarantees, in particular under the 1994 Budapest Memorandum, in 2014 it was left alone in the face of Russian aggression. This revealed a critical flaw in the international security architecture: the gap between declarative solidarity and effective defense.

Lesson 9 highlights that *alliances that are not based on shared readiness, values, and training are structurally fragile*. Institutional inertia, lack of interoperable mechanisms, and divergent perceptions of threats among allies can paralyze decision-making in moments of crisis. As the case of Ukraine shows, even democracies may be hesitant to act decisively to defend proclaimed values if systems of coordination, threat perception, and strategic decision-making are inert and unbalanced.

Ukraine's lesson for the international community is clear, but at the same time constructive: alliances must be implemented, not just voiced. Formal treaties must be accompanied by exercises, training, doctrinal convergence and strong political will. In addition, *alliances must create platforms for strategic communication*, to reaffirm shared values at risk and prevent fragmentation under pressure and, as a result, to make quick and effective collective decisions in crisis conditions.

Lesson № 10. The evolution of warfare in the 21st century demonstrates that superiority in combat increasingly depends not on numerical superiority but on the *speed of technological adaptation and the dissemination of best practices*. Ukraine's experience in repelling Russia's large-scale invasion has revealed a critical characteristic: the strategic advantage has the side that adapts faster rather than simply possessing more armaments.

Management systems in the security and defense sector must institutionalize mechanisms for rapid technological adaptation and accelerated learning. This includes streamlining procurement cycles, integrating frontline feedback into defense industry capability development and personnel training, and removing bureaucratic hurdles that hinder the deployment of new tools, tactics, and systems. The example of Ukraine's successful use of commercial drone technologies and decentralized command-and-control networks illustrates this flexibility.

Moreover, the proliferation of innovations on the battlefield – ensuring the rapid transfer of local effective practices (e.g., in electronic warfare, anti-drone tactics, or logistical improvisation) between units and commands – requires special processes for rapid doctrine updates, simulation training, and inter-species coordination. Without such mechanisms, battlefield superiority remains localized and unstable.

Thus, the war in Ukraine has shown that governance in the security and defense sector must consider technological adaptability, updating doctrines and training as decisive factors for resilience and victory. In this sense, flexibility rises from the level of competitive advantage, to the level of existential demand.

Discussion and conclusions

The results of this study support the central hypothesis that the quality of governance in the security and defense sector is a crucial variable in shaping national resilience in the face of hybrid and large-scale military threats. The Ukrainian case demonstrates that governance must synchronize strategic foresight, institutional integrity, capability development, and societal mobilization into a holistic security architecture.

From a theoretical perspective, the study findings contribute to the discourse on Democracy Resilience by highlighting a critical asymmetry: while democratic systems have inherent advantages in adaptability and social cohesion, they remain vulnerable to governance fragmentation, politicization, and insufficient institutionalization of long-term strategic planning. This can create a situation in which resilience emerges despite governance shortcomings, but

such resilience is neither sustainable nor scalable without systemic reforms.

The discussion of the empirical results shows that Ukraine's resilience during a full-scale invasion was largely compensatory. Social cohesion, decentralized governance, and technological adaptability acted as force multipliers that compensated for pre-existing institutional weaknesses. However, this model of "compensatory resilience" should be interpreted as a high-risk configuration, as it relies on extraordinary mobilization rather than on stable institutional capacity. The study therefore highlights the need to move from reactive resilience to proactive, foresight-oriented governance systems.

A key finding of the study is the strategic role of institutionalized forecasting and scenario planning. By 2022, the inefficiency of these mechanisms significantly limited preparedness and contributed to suboptimal resource allocation. On the contrary, the integration of forecasting tools, such as scenario modeling, risk assessment, and early warning systems, is becoming a critical factor in facilitating proactive governance. In this respect, the findings are consistent with contemporary NATO and OECD approaches that emphasize a shift from linear planning to adaptive, scenario-based decision-making models.

In terms of practical implications, the study suggests a set of governance-oriented lessons that can be applied to defense planning and governance systems. These include:

- depoliticizing and institutionalizing long-term capability development programs;
- establishing measurable performance and accountability indicators for governance;
- developing two-way systems for strategic leadership selection (political legitimacy and professional competence);
- institutionalizing strategic communications to ensure public consensus on threat perceptions;
- integrating technological adaptation mechanisms into governance processes.
- Together, these actions form a governance transformation agenda that can improve preparedness, response, and recovery capabilities in democracies facing hybrid threats.

Further research could focus on analyzing the increasing complexity, rapid technological change, and the blurring of boundaries between the military and non-military domains of the future security environment. There is a need to develop quantitative indicators to assess the quality of governance within the DOTMLPFI framework, enabling comparative analysis across countries. Future research should explore integrating artificial intelligence and big data analytics into strategic foresight processes, especially in the context of hybrid threats. Additionally, the relationship between societal resilience and institutional capacity warrants further study, particularly to identify optimal governance configurations that balance state power and citizen participation.

Finally, the broader strategic impact of this research lies in its potential to shape paradigm shifts in security governance in democratic systems. By demonstrating that resilience is not an emergent property but a function of purposeful governance design, the research provides a conceptual framework for rethinking national security strategies. In this sense, Ukraine's experience serves not only as an example, but also as a promising model that highlights both the risks of governance failure and the opportunities for building adaptive, resilient, and value-based security systems in the 21st century.

Sources of funding. This study did not receive any grant from a funding institution in the public, commercial, or non-commercial sectors.

References

- Aebi, S., Hauri, A., & Kamberaj, J. (2024). *Critical infrastructure resilience in Ukraine: Energy, transportation, and communication*. ETH Centre for Security Studies. <https://tinyurl.com/4xyxtxe>
- Beliakova, P., & Detzner, S. (2023). *Security sector governance and reform in Ukraine*. University of Edinburgh. <https://peaceprep.org/wp-content/uploads/2023/11/SSG-Report-v3-FINAL-.pdf>
- Carlough, M., & Harris, B. (2025). *Comparing the size and capabilities of the Russian and Ukrainian militaries*. Council on Foreign Relations. <https://tinyurl.com/y39a96ry>
- Center for Strategic and International Studies. (2025). *Conflict in focus: Whole of society resilience lessons from the Russia-Ukraine war*. CSIS. <https://tinyurl.com/4u5ksuy6>
- Helmus, T., & Holynska, K. (2024). *Ukrainian resistance to Russian disinformation: Lessons for future conflict*. RAND Corporation. https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RRA2700/RRA2771-1/RAND_RRA2771-1.pdf
- JSC Ukrainian Defense Industry. (2023). *Charter of the joint stock company "Ukrainian Defense Industry"*. <https://ukroboronprom.com.ua/documents/statut>
- NATO Allied Command Transformation. (2024). *Strategic foresight analysis 2023*. https://www.act.nato.int/wp-content/uploads/2024/05/SFA2023_rev2.pdf
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Strategic foresight toolkit for resilient public policy: A comprehensive foresight methodology to support sustainable and future-ready public policy*. OECD. <https://tinyurl.com/44hr5pk6>
- Punda, Y. (2025). *Strategic leader development and selection: Ukrainian lessons identified from 2014*. In *The Conference on Russia 2025: Strategic pathways to ending the Russo-Ukrainian war*. https://www.rusconf.eu/wp-content/uploads/2025/02/Rusconf_25_veeb.pdf
- Rimutis, S. (2024). *Lessons of war: Ukraine's energy infrastructure damage, resilience and future opportunities*. GSSC. <https://tinyurl.com/4ctm9pmv>
- Serrat, O. (2009). *The five whys technique*. Asian Development Bank. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27641/five-whys-technique.pdf>
- Swedish Civil Contingencies Agency. (2023). *Building resilience for the future – Lessons from Ukraine*. MSB. <https://tinyurl.com/5a54v3nd>
- On critical infrastructure, Law of Ukraine. (2021). Verkhovna Rada of Ukraine [in Ukrainian]. [Про критичну інфраструктуру, Закон України. (2021). Верховна Рада України]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>

Отримано редакцією журналу / Received: 11.11.25
Прорецензовано / Revised: 10.12.25
Схвалено до друку / Accepted: 18.12.25

Юрій ПУНДА, д-р військ. наук, проф.

ORCID ID: 0000-0002-1431-2318

e-mail: yurii.punda@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

УРОКИ БЕЗПЕКОВОГО УРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ: 2000–2022

В с т у п. Досліджено еволюцію безпекового урядування в Україні між 2000 і 2022 рр. як критичний фактор національної стійкості в умовах ескалації гібридної та збройної агресії. Розглянуто деякі системні розриви між бажаними та практичними показниками урядування, підкреслюючи роль стратегічного передбачення, інституційної цілісності та цивільно-військового балансу у формуванні гомогенності до масштабних криз.

М е т о д и. У дослідженні застосовано багаторівневу аналітичну структуру, що поєднує модель можливостей NATO DOTMLPFI (Doctrine, Organisation, Training, Material, Leadership, Personnel, Facilities, Interoperability – доктрина, організація, навчання, матеріали, лідерство, персонал, інфраструктура, взаємосумісність), методології стратегічного передбачення та методи причинно-наслідкового аналізу, серед яких і підхід "5 чому". Методологічний підхід інтегрує контент-аналіз політичних документів, порівняльну оцінку інституційної ефективності та системний підхід для виявлення структурних недоліків і можливих адаптивних механізмів для урядування в секторі безпеки й оборони України.

Р е з у л ь т а т и. Показано, що недоліки безпекового урядування протягом 2014–2022 рр. були переважно пов'язані з відсутністю інституціалізованої стратегічної прогнозувальної діяльності, політизацією оборонного планування та фрагментованим розвитком безпекових спроможностей. Однак Україна продемонструвала виняткову стійкість завдяки суспільній згуртованості, децентралізації та швидкій технологічній адаптації, що компенсували інституційні слабкості. Ключові уроки управління передбачають необхідність деполітизації довгострокового розвитку безпекових спроможностей, інституціоналізації стратегічного прогнозування, забезпечення механізмів прозорості та підзвітності, а також зміцнення стратегічних комунікацій для громадського консенсусу у сприйнятті загроз. У дослідженні також визначено дедалі більшу важливість технологічної гнучкості й інтеграції громадянського суспільства як мультиплікаторів сили в сучасних умовах ведення війни.

В и с н о в к и. Український досвід підкреслює, що ефективне урядування в межах архітектури національної безпеки узгоджує ресурси, інституції та суспільну стійкість у нестабільному, невизначеному, складному та неоднозначному (VUCA) середовищі. Результати дослідження сприяють дискусії щодо стійкості демократій, демонструючи, що якість управління є вирішальною змінною в готовності, реагуванні та відновленні після кризи. Ці висновки мають практичне значення для реформування моделей управління безпекою в демократіях, що стикаються з гібридними загрозами, підкреслюючи необхідність адаптивних, проактивних та ціннісно-орієнтованих інституційних екосистем.

Ключові слова: вивчені уроки безпекового урядування, безпекове стратегічне планування, розвиток безпекових спроможностей, стійкість демократій, DOTMLPFI.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declares no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

УДК 351:352:614.8

DOI: <https://doi.org/10.17721/3041-1912.2025/4-2/10>

Анатолій РАЧИНСЬКИЙ, д-р наук з держ. упр., проф.

ORCID ID: 0000-0001-9888-6978

e-mail: anatolii.rachynskiy@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Аліна КУЗЬМИЧ, д-р філософії з галузі знань "Публічне управління та адміністрування"

ORCID ID: 0000-0003-0848-5682

e-mail: Alinakuzmich28@gmail.com

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

БЕЗПЕКА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ІНТЕГРОВАНІЙ ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕХАНІЗМИ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Вступ. Досліджено проблематику забезпечення безпеки територіальних громад як інтегрованого об'єкта публічного управління, що формується в умовах високої невизначеності, багатовимірних загроз і трансформації управлінських підходів. Особливу актуальність наукової роботи зумовлено сучасними викликами воєнного часу, що посилюють значення територіальних громад як ключових суб'єктів забезпечення стійкості, функціонування критичної інфраструктури та відновлення територій.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і розроблення інтегрованої моделі публічного управління безпекою територіальних громад в умовах сучасних викликів на основі узагальнення наукових підходів й аналізу емпіричних даних.

Методи. Використано формально-логічний, термінологічний аналіз, системний метод, порівняльний аналіз і наукове узагальнення, інституційний та соціоцентричний підходи, емпіричний аналіз, метод моделювання.

Результати. Показано, що безпека територіальних громад трансформується у багаторівневу систему публічного управління, що формується під впливом взаємодії інституційних, соціальних, економічних та інфраструктурних чинників. Обґрунтовано, що децентралізація та воєнні виклики посилити роль громад як ключових суб'єктів забезпечення стійкості та кризового реагування.

Встановлено формування інтегративної парадигми безпеки, яка поєднує інституційний, соціоцентричний і резилієнтний підходи, що дає змогу розглядати безпеку як динамічний процес управління ризиками та розвитком територій. Емпіричний аналіз підтвердив високий рівень складності безпекового середовища, зумовлений інфраструктурними руйнуваннями, демографічними змінами, економічними втратами й енергетичними ризиками.

Розроблено інтегровану багаторівневу модель забезпечення безпеки територіальних громад, що базується на поєднанні вертикальної та горизонтальної координації, а також охоплює аналітичний контур як основу управління на основі даних. Доведено, що її реалізація забезпечує перехід до проактивного, адаптивного управління та підвищує ефективність ухвалення рішень у сфері безпеки.

Висновки. Обґрунтовано, що ефективне забезпечення безпеки територіальних громад можливе за умови впровадження інтегрованої моделі публічного управління, яка базується на міжсекторальній взаємодії, використанні аналітичних інструментів і підвищенні інституційної спроможності. Результати дослідження розширюють теоретичне розуміння безпеки як інтегрованого процесу управління та створюють підґрунтя для розроблення практичних механізмів підвищення стійкості територій в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: безпека територіальних громад, публічне управління, інтегроване управління, резилієнтність, децентралізація, управління ризиками, місцеве самоврядування, кризове управління, соціальна стійкість, інституційна спроможність.

Вступ

Актуальність дослідження. У сучасному нестабільному, високоризиковому та турбулентному середовищі публічного управління традиційні підходи до забезпечення безпеки територіальних громад уже не забезпечують належного рівня ефективності. Поглиблення кризових явищ, зумовлених повномасштабною війною, руйнуванням інфраструктури, демографічними зрушеннями й економічною нестабільністю, актуалізує необхідність переосмислення підходів до управління безпекою на локальному рівні. Територіальні громади в сучасних умовах постають не лише адміністративними одиницями, а ключовими суб'єктами забезпечення стійкості, життєздатності та відновлення територій, що формує запит на нові інтегровані моделі публічного управління.

В умовах воєнних викликів українське суспільство демонструє високий рівень адаптивності та самоорганізації, що виявляється в діяльності органів місцевого самоврядування, громадських інституцій і бізнесу. Водночас безпекове середовище територіальних громад характеризується багатовимірністю загроз – від воєнних та енергетичних до соціально-економічних і гуманітарних, що потребує комплексного управлінського реагування. Попри зростання уваги до проблематики безпеки, наявні

підходи часто залишаються фрагментарними та не забезпечують цілісного бачення механізмів її формування та підтримання.

Питання безпеки територіальних громад розглянуто у працях вітчизняних науковців, зокрема М. Шкільняка, В. Якобчука, М. Волосюка, А. Терент'євої, А. Мокія та інших, що акцентують увагу на інституційних, соціальних й управлінських аспектах цього явища. Водночас у сучасному науковому дискурсі безпека дедалі частіше трактується як інтегрований процес, що охоплює взаємодію різних секторів і рівнів управління, а також здатність територіальних систем до адаптації та відновлення.

Незважаючи на значний науковий інтерес до проблематики, питання формування цілісної моделі публічного управління безпекою територіальних громад залишається недостатньо розробленим. Наявні дослідження не повною мірою враховують необхідність інтеграції аналітичних інструментів, міжсекторальної координації та адаптивних механізмів реагування на загрози. У зв'язку із цим виникає потреба в поглибленому теоретичному обґрунтуванні та розробленні нових підходів до управління безпекою територіальних громад, що визначає актуальність пропонованого дослідження.

Мета дослідження – обґрунтування теоретичних засад і розроблення інтегрованої моделі публічного управління безпекою територіальних громад в умовах сучасних викликів на основі узагальнення наукових підходів й аналізу емпіричних даних.

Методи

Використано формально-логічний, термінологічний аналіз (для концептуалізації понять "безпека територіальних громад", "резилієнтність", "інтегроване управління"), системний метод (для розгляду безпеки як багаторівневої та взаємопов'язаної системи), порівняльний аналіз і наукове узагальнення (під час дослідження підходів вітчизняних науковців), інституційний і соціоцентричний підходи (для аналізу ролі органів влади та громадянської участі), емпіричний аналіз (для оцінки сучасного стану безпеки на основі статистичних даних), метод моделювання (у процесі розробки інтегрованої моделі забезпечення безпеки територіальних громад).

Результати

Трансформація системи публічного управління в Україні, зумовлена реформою децентралізації, євроінтеграційними процесами та безпрецедентними викликами воєнного характеру, сформувала нову управлінську реальність, у межах якої територіальні громади постають не лише базовою адміністративно-територіальною одиницею, але й ключовим суб'єктом забезпечення безпеки. Перенесення значної частини повноважень на місцевий рівень супроводжується підвищенням відповідальності громад за функціонування критичних систем життєзабезпечення, соціальну стабільність, економічну стійкість й організацію реагування на кризові ситуації.

Сучасне безпекове середовище характеризується високим рівнем невизначеності, що виявляється у багатомірності загроз, їхній взаємозалежності та здатності до швидкої трансформації. У межах територіальних громад відбувається концентрація ризиків різної природи: від воєнних і техногенних до соціально-економічних та гуманітарних. Руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, демографічні дисбаланси, зростання соціальної напруги формують складну конфігурацію викликів, що потребують комплексного управлінського реагування.

У такому контексті безпека територіальних громад набуває характеристик інтегрованого об'єкта публічного управління, що формується як результат взаємодії інституційних, економічних, соціальних та інформаційних компонентів. Ідеться про складну систему, функціонування якої залежить від здатності органів влади забезпечити узгодженість управлінських рішень, ефективність використання ресурсів та координацію діяльності різних суб'єктів.

Водночас відсутність єдиного наукового підходу до визначення сутності безпеки територіальних громад ускладнює формування ефективних механізмів її забезпечення. Значна кількість досліджень присвячена окремим аспектам безпеки, однак їхня фрагментарність не дає змоги сформувати цілісне уявлення про цей феномен. У зв'язку із цим актуалізується необхідність систематизації наукових підходів, представлених у працях вітчизняних дослідників.

Сучасний український науковий дискурс у сфері публічного управління та безпеки демонструє поступове формування інтегративного підходу до розуміння безпеки територіальних громад. Вітчизняні науковці акцентують увагу на різних аспектах зазначеного явища, що допомагає розкрити його багатовимірний характер.

У працях М. Шкільняка й А. Гавури безпеку розглянуто як складну системну категорію, що формується під

впливом гібридних загроз та потребує інтеграції військових, економічних і соціальних інструментів (Шкільняк, & Гавура, 2025). У межах такого підходу особлива увага приділяється необхідності створення ефективної системи координації між різними суб'єктами безпекової політики, що має ключове значення для функціонування територіальних громад в умовах кризових викликів.

Розвиток концепції стійкості територіальних систем відіграв в дослідженнях В. Якобчука, А. Войтенко, В. Довженка й Н. Пугачової, які обґрунтовують, що безпека територіальних громад визначається їхньою здатністю адаптуватися до змін середовища та забезпечувати відновлення функціонування після кризових впливів (Якобчук та ін., 2024). Такий підхід дає змогу розглядати безпеку не як статичний стан, а як динамічний процес, що охоплює адаптацію, розвиток і трансформацію.

Інституційний вимір безпеки детально аналізується у працях М. Волосюка й І. Суренка, де підкреслюється, що ефективність забезпечення безпеки територіальних громад безпосередньо залежить від рівня спроможності органів публічного управління (Волосюк, & Сіренко, 2021). Дослідники акцентують увагу на необхідності підвищення якості управлінських рішень, розвитку стратегічного планування та забезпечення координації між різними рівнями влади.

У роботах А. Терент'євої безпеку розглянуто як системну характеристику державного управління, що охоплює політичні, економічні та соціальні аспекти (Терент'єва, 2022). Авторка обґрунтовує, що територіальні громади є ключовими елементами безпекової системи, оскільки саме на локальному рівні відбувається реалізація більшості управлінських рішень.

Соціальний аспект безпеки розкрито у працях А. Мокія, Н. Павліхи, О. Дацко, Н. Науменко та А. Гуменюк, які підкреслюють значення довіри до влади й активної участі громадян у забезпеченні стабільності територій (Мокій та ін., 2018). У дослідженнях доводиться, що високий рівень соціального капіталу сприяє підвищенню стійкості громад до кризових впливів.

У дослідженнях А. Бакурова й А. Діденка безпеку територіальних громад розглянуто через призму ефективності публічного управління, де визначальне значення має здатність органів влади забезпечувати комплексний підхід до розв'язання безпекових проблем (Бакурова, & Діденко, 2022).

Проблематика цивільного захисту як складової безпеки територіальних громад знайшла відображення у працях Т. Стешенко, А. Кречика та О. Кривець, які обґрунтовують необхідність формування ефективних механізмів реагування на надзвичайні ситуації (Стешенко та ін., 2025). Автори підкреслює, що ефективність таких механізмів визначається рівнем підготовки управлінських кадрів і наявністю ресурсного забезпечення.

З метою систематизації наведених наукових підходів доцільним є їхнє узагальнення у табл. 1.

Систематизація наукових підходів дає змогу зробити висновок про формування інтегративної парадигми безпеки територіальних громад у вітчизняній науці. Ключовою тенденцією постає відхід від вузького трактування безпеки як захищеності від загроз до її розуміння як комплексного процесу управління розвитком територій. Така трансформація наукових уявлень відображає зміну ролі територіальних громад у системі публічного управління, де локальний рівень перестає виконувати виключно функцію реалізації державної політики й отримує ознаки самостійного суб'єкта безпекових процесів.

Таблиця 1

Аналіз підходів науковців до безпеки територіальних громад

Науковець	Сутність підходу	Ключові категорії	Методологічна основа	Управлінський вимір
М. Шкільняк, А. Гавура	Системна безпека в умовах гібридних загроз	Гібридність, інтеграція	Системний	Міжсекторальна координація
В. Якобчук, А. Войтенко, В. Довженко, Н. Пугачова	Стійкість територіальних систем	Резилієнтність	Адаптивний	Відновлення
М. Волосюк, І. Сіренко	Результат ефективного управління	Інституційна спроможність	Інституційний	Координація
А. Терент'єва	Безпека як системна характеристика держави	Системність	Комплексний	Інтеграція політик
А. Мокій, Н. Павліха, О. Дацко, Н. Науменко, А. Гуменюк	Соціальна взаємодія як основа безпеки	Довіра, участь	Соціоцентричний	Соціальна згуртованість
А. Бакурова, А. Діденко	Управлінська ефективність	Комплексність	Управлінський	Оптимізація рішень
Т. Стешенко, А. Кречик, О. Кривець	Цивільний захист	Реагування	Функціональний	Кризове управління

Джерело. Розроблено авторами.

Особливого значення набуває поєднання інституційного та соціального підходів, що допомагає забезпечити ефективність управлінських рішень і водночас урахувати потреби населення. У зазначеному контексті територіальну громаду розглянуто не лише як об'єкт управлінського впливу, але і як активного учасника формування безпечного середовища, що здатен генерувати внутрішні ресурси стійкості, адаптації та розвитку. Посилення ролі громадянської участі, зростання значення довіри до влади та формування соціального капіталу визначають нову якість взаємодії між владними структурами та населенням.

Аналіз наукових позицій свідчить про необхідність інтеграції різних підходів у межах єдиної концепції публічного управління безпекою територіальних громад, що сприятиме забезпеченню їхньої стійкості і розвитку в умовах сучасних викликів. Безпечова проблематика набуває комплексного характеру, що передбачає врахування взаємозв'язку між економічними, соціальними, інфраструктурними й управлінськими чинниками.

Узагальнення наукових підходів дає змогу сформулювати цілісне уявлення про безпеку територіальних громад як складне, багаторівневе та динамічне явище, що не зводиться до окремих функціональних складових. Виявляється поступовий перехід від статичного розуміння безпеки як стану захищеності до її інтерпретації як інтегрованого процесу управління ризиками, ресурсами й розвитком територіальних систем. У межах інституційного підходу безпека постає як підсумок ефективної діяльності органів публічного управління, спроможних забезпечити координацію між суб'єктами, узгодженість політик і стратегічну спрямованість управлінських рішень.

Водночас соціоцентричний вимір акцентує увагу на значенні довіри, громадянської участі та рівня соціального капіталу як фундаменту стабільності територій. Резилієнтний підхід доповнює зазначені положення, підкреслюючи здатність територіальних громад до адаптації, самовідновлення та розвитку в умовах невизначеності. Поєднання цих підходів формує методологічну основу для комплексного розуміння безпеки як інтегрованого процесу, що охоплює різні аспекти функціонування територіальних систем.

Отже, безпеку територіальних громад доцільно інтерпретувати як інтегрований об'єкт публічного управління, що формується завдяки взаємодії інституційних, соціальних, економічних та управлінських факторів. Такий підхід відкриває можливості для формування комплексного бачення механізмів її забезпечення, що

передбачає поєднання стратегічного планування, ефективної координації, управління ризиками й розвитку внутрішнього потенціалу громад.

Отримані теоретичні узагальнення створюють методологічне підґрунтя для подальшого аналізу практичних аспектів забезпечення безпеки територіальних громад, що передбачає звернення до реальних кейсів та емпіричних даних, здатних підтвердити або уточнити сформульовані теоретичні положення.

Сучасний стан безпеки територіальних громад в Україні формується під впливом багатовимірних кризових процесів, що охоплюють інфраструктурний, економічний, соціально-демографічний й енергетичний виміри. Ключовим джерелом кількісної оцінки постає спільне дослідження Світового банку, Європейської комісії, ООН й Уряду України – "Ukraine Third Rapid Damage and Needs Assessment" (RDNA3).

Згідно з офіційним звітом RDNA3, станом на 31 грудня 2023 р. прямі збитки в Україні становили 152 млрд дол. США, а загальні потреби у відновленні оцінені у 486 млрд дол. США протягом наступних десяти років (World Bank..., 2024a). Водночас економічні втрати, пов'язані з руйнуванням виробничих ланцюгів та інфраструктури, перевищили 499 млрд дол. США, що свідчить про системний характер дестабілізації територій (Hellenic Ministry of Foreign Affairs, 2024).

Особливо значущим є житловий компонент безпеки територіальних громад. У звіті RDNA3 зафіксовано, що пошкоджено або зруйновано понад 2,5 млн домогосподарств, що становить приблизно 13 % усього житлового фонду країни (World Bank, 2025). Для територіальних громад такі показники означають необхідність масштабної трансформації житлової політики, включно зі створенням тимчасового житла, реконструкцію інфраструктури й інтеграцію переміщеного населення.

Інфраструктурний вимір безпеки характеризується значними руйнуваннями транспортної, освітньої та медичної інфраструктури. За даними KSE Institute, оприлюдненими у 2024 р., загальний обсяг пошкодженої інфраструктури досяг 155 млрд дол. США, що підтверджує масштаби матеріальних втрат на рівні територіальних громад. У структурі збитків найбільшу частку становлять житлові будівлі, транспортні мережі та промислові об'єкти (World Bank..., 2024b). Такий рівень руйнувань безпосередньо впливає на здатність громад забезпечувати базові послуги, що формує нові виклики для системи публічного управління.

Енергетична складова безпеки набула критичного значення. Унаслідок системних атак на енергетичну інфраструктуру збитки енергетичному сектору перевищили 56 млрд дол. США, що суттєво обмежує можливості стабільного функціонування територій. У межах RDNA3 підкреслюється, що енергетичний сектор входить до числа найбільш постраждалих, поряд із житловим та транспортним (World Bank, 2025). Для територіальних громад це означає ризики перебоїв у водопостачанні, опаленні, роботі лікарень та інших критичних об'єктів.

Соціально-демографічний вимір безпеки визначається масштабами внутрішнього переміщення населення. За даними Міжнародної організації з міграції (IOM), у 2024 р. кількість внутрішньо переміщених осіб перевищувала 3,5 млн осіб, що створює суттєве навантаження на громади, що їх приймають, особливо у центральних і західних регіонах (World Bank..., 2024b). Паралельно понад 4,7 млн осіб повернулися до місць постійного проживання, що зумовлює необхідність відновлення житлової та соціальної інфраструктури.

Економічний вимір безпеки також зазнав суттєвих трансформацій. За оцінками Світового банку, у 2022 р. економіка України скоротилася приблизно на 29 % ВВП, що стало найглибшим падінням за весь період незалежності. Попри часткове відновлення у 2023 р., локальні економіки територіальних громад залишаються вразливими через втрату виробничих потужностей і зниження інвестиційної активності (World Bank, 2025).

Важливим показником також є фінансова спроможність громад у контексті відновлення. У матеріалах RDNA3 зазначено, що лише на 2024 рік необхідно близько 15 млрд дол. США для пріоритетних заходів відновлення, проте близько 9,5 млрд дол. залишаються незабезпеченими фінансуванням (UNDP, 2024). Такий розрив між потребами і ресурсами суттєво обмежує можливість територіальних громад у реалізації безпекової політики.

Суттєвим є також територіальний розподіл збитків. За даними RDNA, близько 72 % усіх пошкоджень припадає на прифронтові регіони – Донецьку, Харківську, Луганську, Запорізьку, Херсонську та Київську обл. (World Bank, 2025). Така концентрація втрат свідчить про нерівномірність безпекового середовища та необхідність диференційованого підходу до управління територіями.

Узагальнення емпіричних даних дає можливість сформулювати низку ключових характеристик сучасного стану безпеки територіальних громад. По-перше, спостерігається масштабна деструкція матеріальної основи функціонування територій. По-друге, відбувається трансформація соціально-демографічної структури населення. По-третьє, посилюється залежність безпеки громад від зовнішньої фінансової й інституційної підтримки. По-четверте, зростає значення адаптивності системи публічного управління як ключового чинника забезпечення стійкості.

Отже, практичний аналіз підтверджує, що безпека територіальних громад формується як інтегрований процес, у межах якого взаємодіють різні сфери життєдіяльності. Наявні виклики та дисбаланси зумовлюють необхідність переходу до нової моделі публічного управління, орієнтованої на інтеграцію ресурсів, підвищення стійкості та розвиток адаптивних механізмів реагування.

Сучасний стан безпеки територіальних громад, підтверджений емпіричними даними, виявляє глибоку структурну трансформацію безпекового середовища, що потребує переосмислення традиційних підходів до публічного управління. Масштабні руйнування інфраструктури, демографічні зміни, економічна нестабільність й енергетичні ризики формують складну систему взаємопов'я-

заних загроз, які не можуть бути ефективно нейтралізовані в межах галузевих або фрагментарних управлінських рішень. У зв'язку із цим виникає об'єктивна необхідність формування інтегрованої моделі забезпечення безпеки територіальних громад, орієнтованої на комплексність, адаптивність і міжсекторальну взаємодію.

Поглиблений аналіз функціонування системи публічного управління дає змогу встановити, що ключовими проблемами залишаються недостатній рівень координації між різними рівнями влади, фрагментарність інформаційних потоків, обмеженість ресурсної бази та домінування реактивного характеру управлінських рішень. Значна частина заходів спрямовується на ліквідацію наслідків криз, тоді як превентивна складова залишається недостатньо розвиненою. Така ситуація обумовлює зниження ефективності безпекової політики та підвищення вразливості територіальних систем. У межах подолання зазначених обмежень представлено авторський підхід до формування інтегрованої моделі забезпечення безпеки територіальних громад, що базується на поєднанні інституційного, функціонального та процесного вимірів управління (рис. 1).

Запропонована модель відображає інтегровану природу безпеки територіальних громад як складної соціально-економічної й управлінської системи, функціонування якої визначається не ізольованими управлінськими впливами, а їхньою узгодженою взаємодією у просторі й часі. Її концептуальною основою постає поєднання вертикальної та горизонтальної координації, що формує багаторівневу архітектуру публічного управління. Вертикальний вимір забезпечує інституційну цілісність системи через узгодження стратегічних, тактичних й операційних рішень між міжнародним, національним, регіональним і локальним рівнями. На кожному із зазначених рівнів відбувається не лише реалізація управлінських функцій, але й трансформація політик відповідно до специфіки територій, ресурсних можливостей і характеру загроз. Такий підхід допомагає уникнути фрагментарності рішень і забезпечити їхню послідовність, що є критично важливим в умовах багатовекторних кризових впливів.

Горизонтальний вимір моделі формує інтеграцію функціональних підсистем, серед яких ключове значення мають економічна, соціальна, інфраструктурна, енергетична, інформаційна та безпекова компоненти. Взаємодія між ними набуває системоутворювального характеру, оскільки жодна із зазначених сфер не функціонує автономно. Порушення енергетичної інфраструктури призводить до дестабілізації соціальної сфери, обмеження економічної активності та зниження якості публічних послуг. Відповідно, забезпечення безпеки територіальних громад вимагає синхронізації управлінських рішень у різних секторах, що досягається через горизонтальну координацію.

Ключовою інноваційною складовою моделі є виділення аналітичного контуру як самостійного елемента управління. Його функціональне призначення полягає у формуванні інформаційної основи ухвалення рішень, що охоплює збір, обробку, аналіз і інтерпретацію даних, а також моделювання можливих сценаріїв розвитку ситуації. У сучасних умовах саме аналітичний контур визначає здатність системи управління переходити від реактивної до проактивної моделі, у межах якої акцент переноситься з ліквідації наслідків на запобігання загроз. Використання цифрових технологій, великих даних й інструментів штучного інтелекту забезпечує підвищення точності прогнозування, що допомагає мінімізувати ризики й оптимізувати розподіл ресурсів.

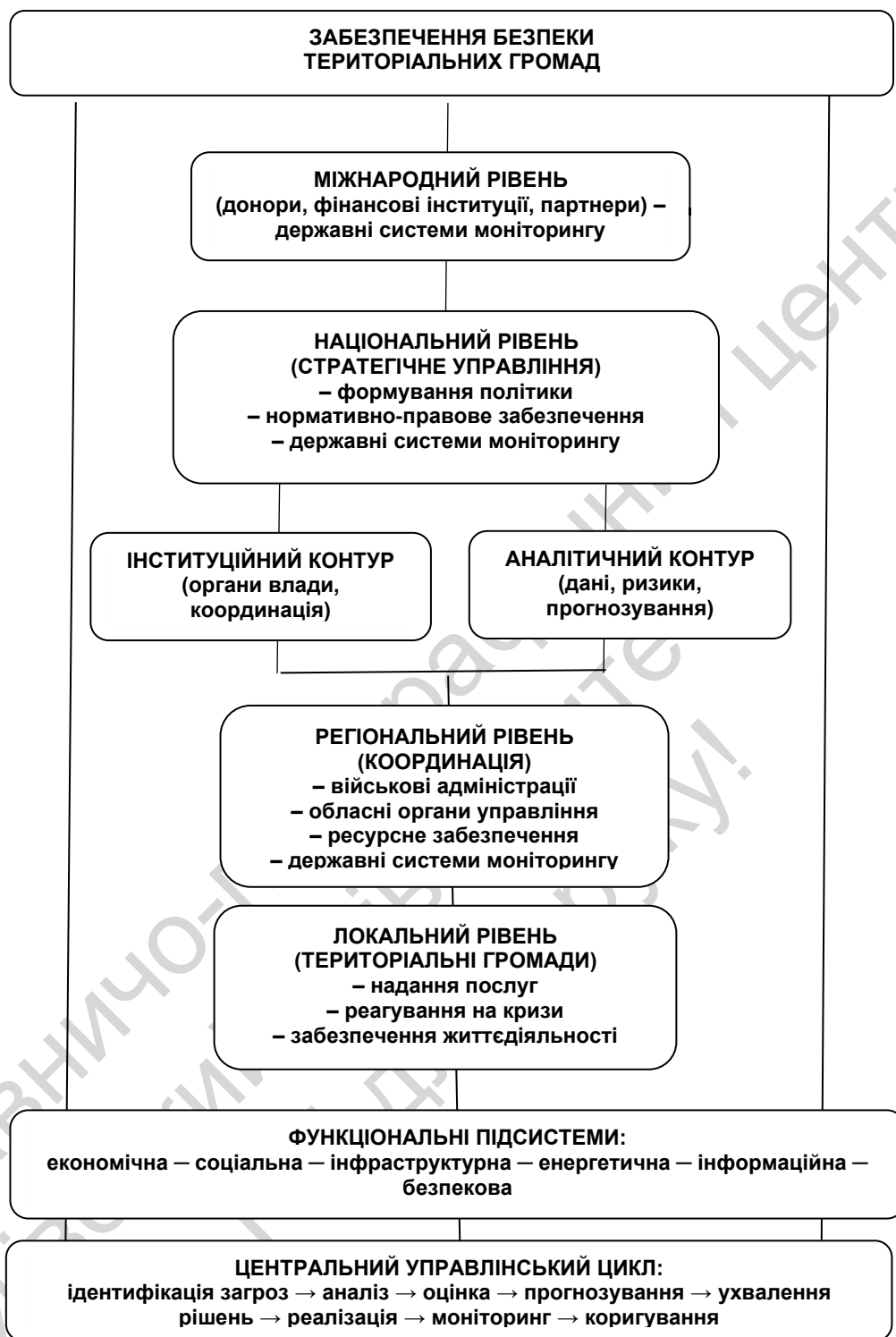


Рис. 1. Інтегрована багаторівнева модель забезпечення безпеки територіальних громад

Джерело. Розроблено авторами.

Центральний управлінський цикл, закладений у модель, забезпечує безперервність управлінських процесів і їхню адаптацію до змін зовнішнього середовища. Він охоплює послідовні етапи ідентифікації загроз, їхньої аналітичної оцінки, прогнозування розвитку, ухвалення управлінських рішень, реалізації заходів, моніторингу результатів і подальшого коригування політики. Особливістю такого циклу постає його замкнений характер, що

передбачає постійний зворотний зв'язок і можливість оперативного внесення змін у процес управління. У підсумку формується адаптивна система, здатна ефективно реагувати на динамічні виклики.

Розвиток зазначеної моделі вимагає комплексного удосконалення механізмів забезпечення безпеки територіальних громад. Один із ключових напрямів – формування національної інтегрованої цифрової платформи

безпеки, що забезпечить консолідацію інформаційних ресурсів різних секторів і рівнів управління. Така платформа має функціонувати як єдине аналітичне середовище, що дає змогу отримувати актуальні дані в режимі реального часу, здійснювати їхню обробку та формувати управлінські рішення на основі об'єктивної інформації. Інтеграція технологій штучного інтелекту забезпечить можливість виявлення прихованих закономірностей, прогнозування кризових ситуацій і моделювання сценаріїв їхнього розвитку.

Інституційне посилення системи передбачає створення регіональних центрів резилієнтності, що виконуватимуть функцію координаційних вузлів у межах територіальних систем. Такі центри забезпечуватимуть взаємодію між органами влади, службами реагування, бізнесом і громадянським суспільством, формуватимуть сценарії реагування на кризові ситуації та здійснюватимуть підготовку персоналу. Їхнє функціонування сприятиме підвищенню рівня готовності територіальних громад до різних типів загроз і забезпечить ефективність управлінських рішень у кризових умовах.

Стратегічний вимір удосконалення системи безпеки пов'язаний з упровадженням багаторівневої системи планування, що передбачає узгодження стратегій розвитку територіальних громад із національними пріоритетами. Використання сценарного підходу дає можливість урахувати можливі варіанти розвитку подій і формувати альтернативні стратегії реагування. Такий підхід підвищує гнучкість управління та забезпечує можливість швидкого адаптування до змін середовища.

Фінансова складова безпеки набуває особливого значення в умовах обмеженості ресурсів. Посилення фінансової спроможності територіальних громад передбачає диверсифікацію джерел доходів, упровадження механізмів антикризового бюджетування й активне залучення інвестиційних ресурсів. Формування резервних фондів, використання середньострокового планування й упровадження інструментів фінансового прогнозування дають змогу забезпечити стабільність функціонування територій у кризових умовах.

Соціальний вимір удосконалення системи безпеки пов'язаний із розвитком соціального капіталу, що постає важливим чинником стійкості територіальних громад. Підвищення рівня довіри до органів влади, розширення можливостей участі громадян в ухваленні рішень, підтримка громадських ініціатив сприяють формуванню ефективної взаємодії між владою та суспільством. Така взаємодія забезпечує мобілізацію внутрішніх ресурсів територій та підвищує їхню здатність до самоорганізації.

Важливим напрямом є інтеграція енергоефективних рішень у систему забезпечення безпеки. Зменшення залежності від централізованих джерел енергії, розвиток локальних систем генерації, упровадження енергоощадних технологій допомагають підвищити автономність територіальних громад і знизити їхню вразливість до зовнішніх впливів. У цьому контексті енергоефективність постає не лише економічним інструментом, але й стратегічним фактором безпеки.

Узагальнюючи викладене, варто зазначити, що запропонована модель формує нову концептуальну основу публічного управління безпекою територіальних громад, у межах якої забезпечується інтеграція інституційних, аналітичних і функціональних елементів. Її реалізація сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, забезпеченню адаптивності системи та формуванню передумов для сталого розвитку територій в умовах сучасних викликів.

Дискусія і висновки

Отримані результати свідчать про трансформацію наукового підходу до безпеки територіальних громад від вузького, галузевого розуміння до інтегрованого бачення як багаторівневого процесу публічного управління. Встановлено, що ефективність забезпечення безпеки визначається не домінуванням окремого підходу, а поєднанням інституційного, соціального та резилієнтного вимірів.

Емпіричні дані підтверджують високий рівень складності сучасного безпекового середовища, що формується під впливом інфраструктурних руйнувань, демографічних змін, економічної нестабільності й енергетичних ризиків. У таких умовах реактивна модель управління втрачає ефективність, що обумовлює необхідність переходу до проактивного й адаптивного підходу.

Запропонована інтегрована модель забезпечення безпеки територіальних громад, що охоплює аналітичний контур, створює передумови для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень і підвищення стійкості територій. Водночас її реалізація стримується обмеженістю ресурсів, недостатньою цифровізацією та слабкою координацією між рівнями влади.

Узагальнюючи, підкреслимо: ефективне управління безпекою територіальних громад потребує інтеграції інституційних механізмів, розвитку аналітичних інструментів й активізації участі громадян, що забезпечить формування стійкої та адаптивної системи управління в умовах сучасних викликів.

Внесок авторів: Анатолій Рачинський – концептуалізація теоретико-методологічних засад дослідження безпеки територіальних громад, формування наукової ідеї інтегрованого підходу до публічного управління, наукове керівництво, валідація результатів, критичний перегляд змісту та редагування статті; Аліна Кузьмич – концептуалізація дослідницького дизайну та моделі забезпечення безпеки територіальних громад, методологія, формальний та емпіричний аналіз, узагальнення наукових підходів, розроблення інтегрованої моделі, написання початкового варіанта (чернетки) статті, написання (перегляд і редагування).

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

- Бакурова, А. В., & Діденко, А. В. (2022). Формування системи безпеки об'єднаних територіальних громад. *Наукові перспективи*, 6(24), 203–214. <https://perspectives.pp.ua/index.php/n/article/view/1876/1874>
- Волосюк, М. В., & Сиренко, І. В. (2021). Економічна безпека територіальної громади в системі забезпечення її сталого розвитку. *Економіка та держава*, 6, 105–109. http://www.economy.in.ua/pdf/6_2021/19.pdf
- Мокій, А. І., Павліха, Н. В., Дацко, О. І., Науменко, Н. С., & Гуменюк, А. М. (2018). Соціальна безпека територіальних громад у контексті регіональної політики України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 6(134), 42–50. [http://ird.gov.ua/sep/sep20186\(134\)/sep20186\(134\)_042_MokiyA.PavlikhaN.DatskoO.NaumenkoN.HumenyukA.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20186(134)/sep20186(134)_042_MokiyA.PavlikhaN.DatskoO.NaumenkoN.HumenyukA.pdf)
- Стешенко, Т. В., Кречик, А. С., & Кривець, О. В. (2025). Стійкість територіальних громад в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 88, 197–202. <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/05/30.pdf>
- Терент'єва, А. В. (2022). Управління безпекою територіальної громади в умовах кризи. *Публічне урядування*, 5(33), 89–94. <https://journals.mauk.com.ua/index.php/public-management/article/view/2564>
- Шкільняк, М. М., & Гавура, А. О. (2025). Територіальні громади в системі формування єдиного безпекового простору. *Актуальні проблеми економіки*, 8(290), 233–242. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/08/8.25_topic_Mykhalo-Shkiliak-Artur-Havura-233-243.pdf
- Якобчук, В. П., Войтенко, А. Б., Довженко, В. А., & Пугачова, Н. С. (2024). Публічна безпека територіальних громад в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 4. <https://nauka.com.ua/index.php/dyl/article/view/3472/3506>
- Hellenic Ministry of Foreign Affairs. (2024). *Third Ukraine rapid damage and needs assessment (RDNA3)*. Hellenic Aid. <https://hellenicaid.mfa.gr/en/third-ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna3>
- United Nations Development Programme (UNDP). (2024, February 15). *Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment*. <https://www.undp.org/ukraine/publications/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment>
- World Bank, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. (2024a). *Ukraine third rapid damage and needs assessment (RDNA3)*. World Bank.

<https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/817e607e-2933-4b5c-a716-8af453ca1ed0>

World Bank, Government of Ukraine, European Union, & United Nations. (2024b). Ukraine third rapid damage and needs assessment (RDNA3), February 2022 – December 2023. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/pdf/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a.pdf>

World Bank. (2025). *Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment released*. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>

References

Bakurov, A. V., & Didenko, A. V. (2022). Formation of the security system of united territorial communities. *Scientific Perspectives*, 6(24), 203–214 [in Ukrainian]. <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1876/1874>

Hellenic Ministry of Foreign Affairs. (2024). *Third Ukraine rapid damage and needs assessment (RDNA3)*. Hellenic Aid. <https://hellenicaid.mfa.gr/en/third-ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna3/>

Mokiy, A. I., Pavlikha, N. V., Datsko, O. I., Naumenko, N. S., & Gumenyuk, A. M. (2018). Social security of territorial communities in the context of regional policy of Ukraine. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, 6(134), 42–50 [in Ukrainian]. [http://ird.gov.ua/sep/sep20186\(134\)/sep20186\(134\)_042_MokiyA,PavlikhaN,DatskoO,NaumenkoN,HumenyukA.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20186(134)/sep20186(134)_042_MokiyA,PavlikhaN,DatskoO,NaumenkoN,HumenyukA.pdf)

Shkiliuk, M. M., & Havura, A. O. (2025). Territorial communities in the system of forming a single security space. *Current problems of economy*, 8(290), 233–242 [in Ukrainian]. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/08/8.25._topic_Mykhailo-Shkiliuk-Artur-Havura-233-243.pdf

Steshenko, T. V., Krechuk, A. S., & Kryvets, O. V. (2025). Resilience of territorial communities in Ukraine. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 88, 197–202 [in Ukrainian]. <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/05/30.pdf>

Terent'eva, A. V. (2022). Managing the security of a territorial community in times of crisis. *Public Governance*, 5(33), 89–94 [in Ukrainian]. <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/2564>

United Nations Development Programme (UNDP). (2024, February 15). *Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment*. <https://www.undp.org/ukraine/publications/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment>

Volosyuk, M. V., & Sirenko, I. V. (2021). Economic security of a territorial community in the system of ensuring its sustainable development. *Economy and State*, 6, 105–109. http://www.economy.in.ua/pdf/6_2021/19.pdf [in Ukrainian].

World Bank, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. (2024a). *Ukraine third rapid damage and needs assessment (RDNA3)*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/817e607e-2933-4b5c-a716-8af453ca1ed0>

World Bank, Government of Ukraine, European Union, & United Nations. (2024b). *Ukraine third rapid damage and needs assessment (RDNA3)*. February 2022 – December 2023. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/pdf/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a.pdf>

World Bank. (2025). *Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment released*. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>

Yakobchuk, V. P., Voitenko, A. B., Dovzhenko, V. A., & Pugacheva, N. S. (2024). Public safety of territorial communities in conditions of martial law. *State administration: improvement and development*, 4 [in Ukrainian]. <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3472/3506>

Отримано редакцією журналу / Received: 06.10.25

Прорецензовано / Revised: 27.10.25

Схвалено до друку / Accepted: 18.11.25

Anatoliy RACHYNSKY, DSc (Public Adm.), Prof.

ORCID ID: 0000-0001-9888-6978

e-mail: anatolii.rachynskyi@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Alina KUZMYCH, PhD in the field of knowledge "Public management and administration"

ORCID ID: 0000-0003-0848-5682

e-mail: Alinakuzmich28@gmail.com

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

SECURITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES AS AN INTEGRATED OBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION AND MECHANISMS FOR ITS PROVISION

Background. This study examines the issue of ensuring territorial community security as an integrated object of public administration shaped under conditions of high uncertainty, multidimensional threats, and evolving governance approaches. The study is particularly relevant in the context of wartime challenges, which increase the importance of territorial communities as key actors in ensuring stability, maintaining critical infrastructure, and supporting territorial recovery.

This article aims to substantiate the theoretical foundations and develop an integrated public administration model for territorial community security under contemporary challenges based on the generalization of scientific approaches and analysis of empirical data.

Methods. The study employs formal-logical and terminological analysis, a systems approach, comparative analysis, and scientific generalization, as well as institutional and sociocentric approaches, empirical analysis, and modeling.

Results. The results show that the security of territorial communities is evolving into a multi-level system of public administration, shaped by the interaction of institutional, social, economic, and infrastructural factors. The findings indicate that decentralization and military challenges have strengthened the role of communities as key actors in ensuring stability and crisis response.

An integrative security paradigm has been identified, which combines institutional, sociocentric, and resilience approaches, thereby allowing security to be considered as a dynamic process of risk management and territorial development. Empirical analysis confirms the high level of complexity of the security environment, driven by infrastructure destruction, demographic changes, economic losses, and energy risks.

An integrated multi-level model of ensuring territorial community security has been developed, based on a combination of vertical and horizontal coordination and incorporating an analytical framework as the basis for data-driven management. The results demonstrate that its implementation facilitates the transition to proactive, adaptive management and increases the efficiency of decision-making in the security sector.

Conclusions. The findings indicate that effective territorial community security requires the implementation of an integrated public administration model based on intersectoral interaction, the use of analytical tools, and strengthened institutional capacity. The results of the study expand the theoretical understanding of security as an integrated management process and form the basis for developing practical mechanisms to enhance territorial resilience in the face of modern challenges.

Keywords: territorial community security, public administration, integrated management, resilience, decentralization, risk management, local self-government, crisis management, social stability, institutional capacity.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.

Олег ЗУБЧИК, д-р наук з держ. упр., доц.

ORCID: 0000-0001-6480-409X

e-mail: zubchik@ukr.net

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Максим ЛИНЧЕНКО, канд. філос. наук

ORCID: 0000-0002-4272-6147

e-mail: zubchik@ukr.net

Центральноукраїнський національний технічний університет, Кіровоградський, Україна

ДРОМОЛОГІЧНИЙ ВИМІР НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: МЕХАНІЗМИ ТЕМПОРАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ ВРЯДУВАННІ МАЙБУТЬОГО

Вступ. В умовах експоненціального технологічного розвитку та гібридних загроз швидкість управлінського циклу стає визначальним чинником забезпечення національної безпеки. Пропоновану статтю присвячено концептуальному обґрунтуванню переходу від ієрархічних моделей державного врядування до проактивної парадигми "алгоритмічної дромократії". Встановлено, що традиційні методи регулювання формують "дромологічну вразливість" інституцій, що призводить до накопичення часових лагів і втрати стратегічної ініціативи.

Методи. Дослідження ґрунтується на синтезі темпоральної логіки, теорії національної стійкості (Resilience) та стандартів НАТО (C4ISR). Застосовано компаративний аналіз для гармонізації вітчизняного безпекового законодавства з нормами *Acquis Communautaire*, зокрема в частині впровадження "регуляторних пісочниць". Використано прогностичне моделювання для оцінки ефективності алгоритмізованих систем управління (смартконтрактів) як засобів забезпечення безперервності врядування (Business Continuity).

Результати. Розроблено авторську матрицю темпоральної трансформації врядування (від реактивної бюрократії до моделі 4.0). Обґрунтовано впровадження системи хронополітичних фільтрів (синхронності, горизонту наслідків, ритмічної стійкості та хроно-інклюдивності) як інструменту предиктивного безпекового аудиту. Центральним елементом запропонованої архітектури визначено інститут Спеціалізованого уповноваженого з питань темпоральної справедливості, чия діяльність спрямована на професійну медіацію суспільних швидкостей і захист "права на людський темп життя". Запропоновано інструменти алгоритмічного примусу – індекс TRI (Temporal Response Index) та механізм хроно-страхування, що трансформують швидкість із ресурсу дискреції на об'єкт юридичної відповідальності.

Висновки. Трансформація врядування на засадах дромології дає змогу нівелювати внутрішні дестабілізуючі чинники й адміністративну інерцію. Поєднання алгоритмізації процесів із захистом людського капіталу (зокрема в питаннях ротацій Сил оборони) формує високоадаптивний безпековий контур, здатний функціонувати в умовах тотальної швидкості й інтегрувати Україну до євроатлантичного простору на засадах операційної інтероперабельності.

Ключові слова: національна безпека, дромократія, темпоральна справедливість, хронополітичні фільтри, Спеціалізований уповноважений, індекс TRI, C4ISR, алгоритмічне врядування, інституційна стійкість, цифрова витривалість.

Вступ

Актуальність дослідження. Глобальна трансформація систем державного врядування у XXI ст. зумовлює перехід від статичних моделей територіального контролю до формування динамічних адаптивних мереж, здатних функціонувати в умовах експоненціальних швидкостей (Virilio, 1977). У контексті національної безпеки це означає докорінну зміну парадигми. Державні інституції мають розглядатися не лише як ієрархічні регулятори, а як темпоральні суб'єкти, чия спроможність до випереджальної орієнтації визначає суверенітет держави (Кабінет Міністрів України, 2021). Традиційні механізми управління, що ґрунтувалися на лінійних процедурах, виявили обмежену ефективність перед викликом гібридних загроз і "стиснення часу", що формує стан "дромологічної вразливості" національної системи безпеки (Toffler, 1970).

Попередні етапи реформування публічного врядування в Україні мали переважно структурний характер і не забезпечили належної інституційної швидкості, що спричинило накопичення системного "темпорального лагу" (Bauman, 2000). В умовах збройної агресії та необхідності миттєвої адаптації до змін у технологіях (Military-Tech), відсутність гнучких інструментів хронополітичного нагляду стала екзистенційним викликом (Задоя, Чаркіна, & Ситник, 2024). Інтеграція України до євроатлантичного безпекового простору на засадах стандартів C4ISR (NATO, 2023) актуалізує потребу переходу держави до ролі

"диригента ритмів", здатного гарантувати безпеку процесів у режимі реального часу.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та розроблення концептуальних засад модернізації механізмів державного управління на засадах дромології. У центрі дослідження – розгортання моделі "темпорального врядування" та формування інституційної стійкості, що розглядається як ключовий запобіжник "дромологічної вразливості" системи забезпечення національної безпеки.

Методи

Методологічний апарат інтегрує фундаментальні положення теорії національної безпеки з інструментами аналізу темпоральних трансформацій. На початковому етапі застосовано системний аналіз для простеження еволюції управлінських парадигм – від ієрархічного підходу до концепції "алгоритмічного врядування" (Virilio, 1977). Компаративний метод використано для оцінки відповідності національної системи стандартам НАТО (C4ISR) і регламентам ЄС щодо "регуляторних пісочниць" (European Parliament & Council, 2024). Прогностично-аналітичний підхід дав змогу визначити роль смартконтрактів і предиктивної аналітики у зміцненні обороноздатності держави в умовах дефіциту часу (Castells, 1996).

Результати

І. Генеза управлінських підходів у контексті темпоральної безпеки. Аналіз еволюції систем державного управління засвідчує детермінований зв'язок між модерні-

зацією часових параметрів регулювання та зміцненням національної стійкості. Традиційна парадигма публічного управління, що спиралася на лінійні процедурні цикли, у сучасних умовах гібридної волатильності генерує "дромологічну вразливість" (Virilio, 1977). Це стан, за якого інституційна швидкість ухвалення рішень є нижчою за швидкість трансформації зовнішніх загроз, що призводить до втрати керованості критичними процесами. Натомість актуальні безпекові виклики потребують упровадження моделі "Мережево-центричного управління" ("Network-Centric Governance"), де держава постає стратегічним модератором ритмів, мінімізуючи "темпоральну корупцію" – вимагання ресурсів за штучне прискорення бюрократичних процедур (Castells, 1996; Notteboom et al., 2022).

Спираючись на системний аналіз стандартів НАТО (NATO, 2023) та вимог Закону ЄС про інтероперабельну Європу (Interoperable Europe Act) (European Parliament and Council of the European Union, 2024), нами виокремлено чотири фази реформування регуляторних інструментів, кожна з яких підвищує рівень інституційної витри-

валості держави. Фаза ієрархічного нагляду (Bureaucratic Utility) – це жорстка централізація та лінійність, що в умовах кризи створює критичний "темпоральний лаг" (Toffler, 1970). Фаза функціональної орієнтації передбачає впровадження часових KPI для державних сервісів, що знижує адміністративний тиск, але не розв'язує проблему предиктивної стійкості (Koval et al., 2018). Фаза інституційної адаптивності (Temporal Resilience) забезпечує створення автономних вузлів ухвалення рішень та використання "регуляторних пісочниць" для апробації інновацій, яскравим прикладом чого є діяльність кластеру оборонних технологій (BRAVE1, 2024). Фаза алгоритмічного врядування (Governance 4.0) – це перехід до "невидимого врядування", де смартконтракти й інтероперабельність даних стають базовими інструментами захисту національних інтересів (World Bank, 2025; European Commission, 2022).

Для систематизації зазначених трансформацій розроблено матрицю (табл. 1), що відображає якісний перехід від статичного до динамічного врядування (Зубчик, & Грицай, 2025; Баран, 2025).

Таблиця 1

Матриця трансформації механізмів державного регулювання у контексті забезпечення темпоральної безпеки та інституційної стійкості

Модель врядування	Безпековий інструментарій	Характер управлінського циклу	Концепція відповідальності
Реактивна бюрократія	Регламентно-ієрархічний	Статичний (реакція на минуле)	Процедурна, за порушення форми акта
Адаптивний менеджмент	Нормативно-корекційний	Динамічний (коригування в процесі)	Функціональна, за результат у межах дедлайну
Темпоральна стійкість	Хронополітичні фільтри та "пісочниці"	Випереджальний (предиктивна аналітика)	Стратегічна, за "втрачене вікно можливостей"
Алгоритмічна дмократія	Смартконтракти та C4ISR	Миттєвий (Real-time governance)	Цифрова, автоматичний примус до дії

Джерело. Розроблено авторами.

Послідовна зміна цих форматів демонструє відхід від реактивних методів адміністрування до формування проактивного безпекового контуру. Такий підхід забезпечує чітке розмежування процедурної ретельності та операційної швидкості, що є ключовою умовою для інтеграції України до єдиного безпекового простору Європейського Союзу (European Commission, 2023). Упровадження цієї моделі дає можливість перетворити державний апарат на "високошвидкісний суб'єкт", здатний ефективно протидіяти гібридним загрозам і забезпечувати безперервність стратегічного врядування (Satta et al., 2019).

У межах зазначеної системи держава трансформується у творця безпечного цифрового середовища, що оперує масивами великих даних (Big Data) для автоматичної нейтралізації загроз. Регуляторний процес переходить від суб'єктивного оцінювання до впровадження систем, де затримка рішення автоматично ідентифікується як критична вразливість (Castro et al., 2026). Це забезпечує високу витривалість (resilience) національних інституцій та гарантує управлінський суверенітет України в межах спільного безпекового простору ЄС та НАТО (Задоя, Чаркіна, & Ситнік, 2024; NATO, 2023).

II. Архітектура "невидимого врядування" та інституційні гарантії темпоральної справедливості. Визначальні якісні зміни в системі забезпечення національної безпеки відбуваються на рівні реалізації концепції "Invisible Governance" (невидимого врядування). На цьому етапі йдеться про зміну управлінської онтології – перехід від реактивного нагляду до автоматизованого запуску регуляторних процедур. Стратегія врядування нового покоління ґрунтується на принципах алгоритмічної прозорості, де адміністративні бар'єри нівелюються завдяки авто-

матизованому обміну верифікованою інформацією (Notteboom et al., 2022; Зубчик & Грицай, 2026).

На рис. 1 візуалізовано еволюцію від жорстких ієрархічних моделей управління до гнучких цифрових екосистем. Продемонстровано, як делегування контрольних функцій алгоритмічним системам (смартконтрактам) мінімізує вплив "людського чинника" та підвищує здатність критичної інфраструктури зберігати функціональність (business continuity) в умовах дестабілізуючих впливів. У контексті національної безпеки цей перехід означає фундаментальне оновлення архітектури публічного адміністрування. Відбувається зміщення акценту з фізичного контролю на управління цифровими даними, що, безумовно, знижує ризики несанкціонованого врядування та підвищує загальну витривалість системи (Зубчик, & Грицай, 2025; Баран, 2025).

Центральним елементом пропонованої архітектури є запровадження інституту Спеціалізованого уповноваженого з питань темпоральної справедливості. На відміну від традиційних регуляторів, завданням цього суб'єкта є не просто нагляд, а професійна медіація між різними швидкостями суспільства – "надшвидким" технологічним сектором і "сталим" правовим полем.

З позицій національної безпеки, Уповноважений реалізує три ключові функції, а саме – аудит "темпорального сліду", захист "часових прав" і медіація швидкостей. Отже, у його віданні експертиза законопроектів на предмет їхньої здатності зберігати актуальність у динамічному середовищі (фільтр синхронності), запобігання зловживанням, що ведуть до невиннованої експлуатації часу громадян через бюрократичні затримки, забезпечення безперебійної взаємодії між державним сектором і приватним військово-технологічним (Military-

Tech) ринком у межах безпекових "пісочниць". У такий спосіб формується модель безшовних державних сервісів (Seamless Public Services), яку варто розглядати як інструмент забезпечення безперервності державного управління в цифрову епоху. Організаційні бар'єри між державними регуляторами та громадянами нівелюються на користь створення єдиного захищеного цифрового інтерфейсу. Це забезпечує можливість управління процесами в режимі реального часу, підвищуючи витривалість національної системи перед гібридними викликами та гарантуючи цілісність економічного простору держави (Satta et al., 2019; Castells, 1996).

III. Хронополітичні фільтри як інструмент предиктивного безпекового аудиту. Для практичної реалізації моделі темпоральної справедливості нами розроблено систему хронополітичних фільтрів, що мають стати обов'язковим елементом наукової експертизи нормативно-правових актів і стратегічних рішень у сфері національної безпеки (Baran, 2025). Ці фільтри дають змогу ідентифікувати "дромологічні вразливості" ще на етапі проектування політики (Virilio, 1977). Розглянемо коротко їхнє призначення.

Фільтр синхронності спрямований на виявлення темпорального лагу між динамікою розвитку гібридної загрози та швидкістю нормотворчого процесу. Він дає відповідь на питання: "Чи не застаріє це рішення в момент його офіційного опублікування?" (Задоя, Чаркіна, & Ситник, 2024).

Фільтр горизонту наслідків запобігає ухваленню тактично швидких, але стратегічно згубних рішень, що виснажують ресурси майбутнього заради ілюзорної стабільності сьогодення – запобігання "державному вигоранню" (Toffler, 1970).

Здатність управлінської системи зберігати керованість у разі раптової зміни темпу подій, наприклад, перехід від мирного до воєнного стану або миттєвої ескалації кіберзагроз оцінює фільтр ритмічної стійкості (Satta et al., 2019).

Фільтр хроно-інклюзивності захищає права громадян на справедливий доступ до державних сервісів, унеможливаючи "темпоральну дискримінацію", коли швидкість отримання безпекових послуг залежить від корупційної складової або нерівномірного доступу до цифрових інструментів (World Bank, 2025). Це фактично є захистом права на людський темп життя (Bauman, 2000).

Упровадження цих фільтрів у діяльність Спеціалізованого уповноваженого та відповідних профільних комітетів Верховної Ради України допоможе трансформувати експертну діяльність із формально-юридичної у проактивно-безпекову (Vasyliiev, 2024). Це створює умови для формування "випереджального законодавства", що не просто реагує на кризи, а створює правовий каркас для управління майбутніми швидкостями (European Parliament and Council of the European Union, 2024).

IV. Прогностичне моделювання та стратегічні інструменти темпоральної модернізації. На основі результатів дослідження встановлено, що перехід до темпорального врядування потребує фазової імплементації. Застосування прогностичного методу допомогло визначити очікувані безпекові ефекти від упровадження моделі "Алгоритмічної дромократії" на трирічному горизонті планування (табл. 2).

Для практичної реалізації зазначених етапів суб'єктам сектору безпеки й оборони пропонується впровадження індексу TRI (Temporal Response Index) – рекомендується інтегрувати цей показник у систему щорічного аудиту відомств (World Bank, 2025). TRI дає змогу об'єктивно оцінювати швидкість реакції інституцій на критичні запити, де затримка обробки інформації привірюється до службової недбалості (Зубчик, & Грицай, 2025; Баран, 2025).

Також ідеться про легалізацію режиму "хроно-страхування". У сферах з високою ціною часової помилки, як-от тактична медицина чи державні закупівлі для Сил оборони, пропонується механізм, де фінансова відповідальність за затримку (напр., сертифікації засобів порятунку) автоматично перекладається на відомство-регулятора (Castro et al., 2026). Це стимулює внутрішню оптимізацію швидкості як чинника збереження біологічного часу людини (Bauman, 2000).

Крім того, пропонується алгоритмізація захисту людського капіталу в ЗСУ. Визначальним вектором має стати автоматизація процесів ротації та відновлення особового складу (Koval et al., 2018). Встановлення прозорих часових циклів служби, керованих алгоритмами, нівелює суб'єктивізм і постає фундаментом морально-психологічної стійкості війська (Задоя, Чаркіна, & Ситник, 2024).

І нарешті, створення "Цифрового двійника" управлінських процесів. Використання технологій предиктивного аналізу для моделювання наслідків рішень до їхнього офіційного ухвалення усуває ризики "запізнілого регулювання" (Satta et al., 2019; European Commission, 2022).

У довгостроковій перспективі реалізація запропонованих заходів забезпечить трансформацію України на "High-Speed State" – високошвидкісну державу (Virilio, 1977). Це стане вирішальним фактором конкурентоспроможності вітчизняної моделі врядування під час інтеграції до структур НАТО та ЄС, де операційна інтероперабельність і швидкість взаємодії є базовими вимогами безпечного контуру (NATO, 2023; European Commission, 2023).

Дискусія і висновки

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що системна модернізація механізмів державного управління на засадах дромології є стратегічною умовою забезпечення національної безпеки у XXI ст. Встановлено, що перехід до моделі врядування 4.0 – проактивної, транскордонної та алгоритмізованої – є безальтернативним шляхом подолання "дромологічної вразливості" державних інституцій. За відсутності інституційної інтероперабельності з євроатлантичними стандартами (C4ISR, OODA loop) внутрішня швидкість державних сервісів залишатиметься статичною, що в умовах гібридної війни призводить до втрати стратегічної ініціативи.

У межах парадигми "Алгоритмічної дромократії" цифрова екосистема врядування стає фундаментом інфраструктурної витривалості (digital resilience). Використання смартконтрактів і предиктивної аналітики допомагає мінімізувати "темпоральний лаг" і гарантувати "часове вікно легітимності" для кожного безпекового рішення. На відміну від інерційних бюрократичних моделей, архітектура "невидимого врядування" (Invisible Governance) забезпечує безперервність управління (business continuity) навіть в умовах критичних дестабілізуючих впливів.

Отримані результати допомогли сформулювати комплекс стратегічних рекомендацій для зміцнення безпечного контуру держави. Пропонуємо розглянути можливість запровадження посади Спеціалізованого уповноваженого з питань темпоральної справедливості. Цей інститут має стати ключовим медіатором швидкостей, здійснюючи аудит нормативно-правових актів через систему хронополітичних фільтрів (синхронності, горизонту наслідків, ритмічної стійкості та хроно-інклюзивності), що забезпечить баланс між технологічним прискоренням і захистом прав людини.

Рекомендується імплементація індексу TRI (Temporal Response Index) і механізмів хроно-страхування. Це дасть змогу трансформувати швидкість управлінського циклу із суб'єктивного ресурсу на об'єкт юридичної та

фінансової відповідальності посадових осіб, мінімізуючи корупційні ризики.

Пріоритетним вектором визначено алгоритмізацію захисту людського капіталу, зокрема через упровадження прозорих систем ротації та відновлення особового складу Сил оборони. Темпоральна справедливість щодо захисників України постає як фундаментальний чинник національної стійкості та соціальної стабільності.

Подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на розроблення галузевих протоколів "хроно-безпеки" (у медицині, енергетиці й оборонному секторі) та оцінку ризиків, пов'язаних із делегуванням стратегічних рішень системам штучного інтелекту. Дискусійним залишається питання збереження етичного контролю людини над тотальною алгоритмізацією часу, що відкриває широке поле для подальших міждисциплінарних досліджень на перетині державного управління та національної безпеки.

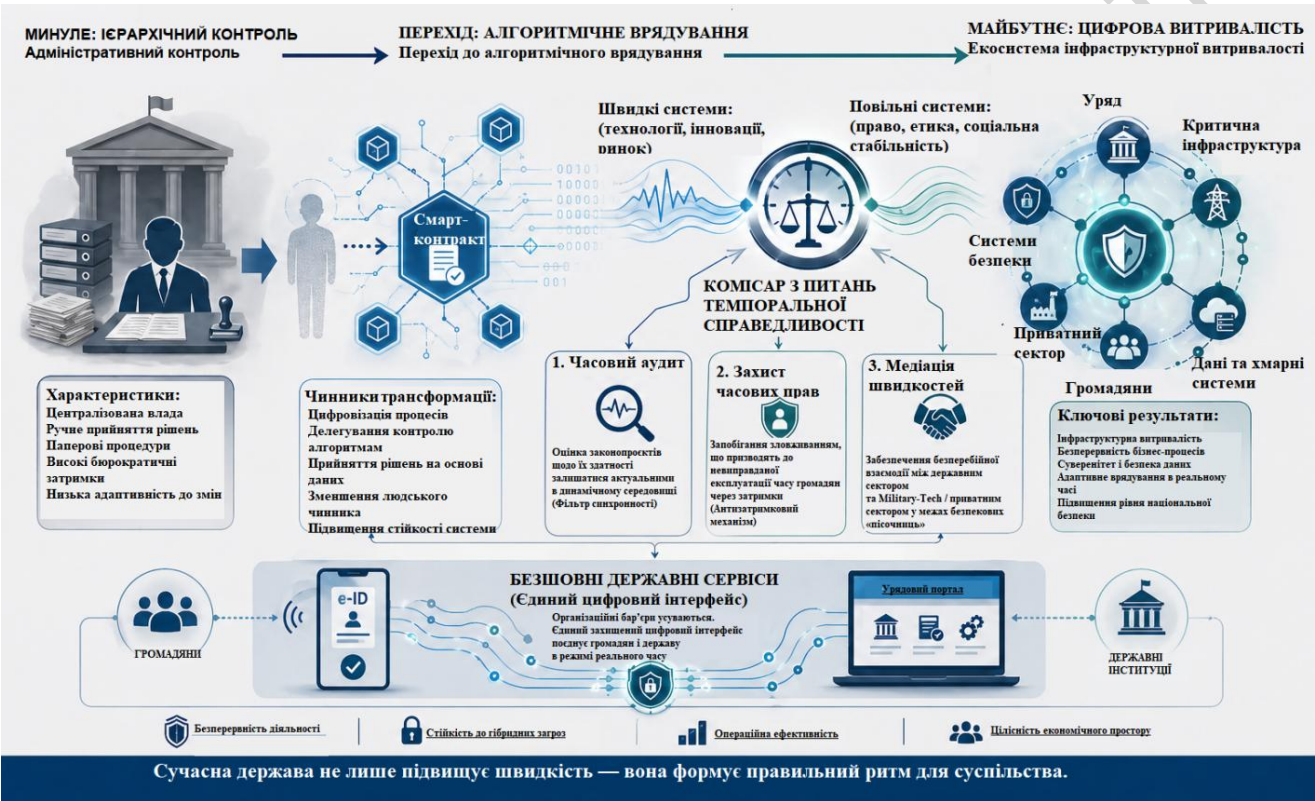


Рис. 1. Еволюція механізмів державного регулювання

Джерело. Розроблено авторами.

Таблиця 2

Прогноз безпекових ефектів і показники інституційної витривалості			
Етап упровадження	Ключовий практичний захід	Показник стійкості (KPI)	Результат для нацбезпеки
I. Нормативний	Запровадження "хронополітичних фільтрів" у регламенти КМУ	Скорочення "темпорального лагу" на 30–40 %	Синхронізація права з темпами технологічних загроз
II. Інституційний	Створення Офісу Уповноваженого та запуск "пісочниць"	Зростання інновацій у Military-Tech у 2,5 раза	Формування гнучкого оборонного контуру
III. Технологічний	Перехід на смартконтракти у стратегічних сферах	Нульова адміністративна дискреція (Invisible Gov)	Імунізація системи від внутрішніх корупційних ризиків

Джерело. Розроблено авторами.

Внесок авторів: Олег Зубчик – концептуалізація, формальний аналіз, проведення дослідження, написання (редагування та фіналізація), візуалізація; Максим Линченко – методологія, програмне забезпечення та моделювання, написання (підготовка початкового варіанту).

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

Баран, М. М. (2025). Темпоральні аспекти стійкості публічного врядування в умовах воєнного стану. *Публічне управління та митне адміністрування*, 1(40), 12–19.

Задоя, В. В., Чаркіна, Т. Ю., & Ситнік, В. В. (2024). Адаптація національної системи безпеки до стандартів Acquis Communitaire: темпоральний вимір. *Стратегічні пріоритети*, 1, 88–96.

Зубчик, О. А., & Грицай, Р. О. (2026). Державна стратегія захисту когнітивного простору: архітектоніка та управлінські інструменти формування суспільної резильєнтності. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*, 1, 143–147. <https://apie.org.ua/uk/derzhavna-strateg%D1%96ia-zahistu-kogn%D1%96tiv>

Зубчик, О. А., & Грицай, Р. О. (2025). Функціональна конвергентність суб'єктів публічного управління в системі протидії семантичним загрозам. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*, 4, 148–152. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-33>

Кабінет Міністрів України. (2021). *Про схвалення Стратегії енергетичної безпеки* : Розпорядження від 21 липня 2021 р. № 838-р. <https://zakon.rada.council.gov.ua/laws/show/838-2021-p>

Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Polity Press.

BRAVE1. (2024). *Кластер оборонних технологій України*. <https://brave1.gov.ua>

Castells, M. (1996). The Rise of the Network Society. *The Information Age: Economy, Society and Culture* (Vol. I). Blackwell.

Castro, M., et al. (2026). Smart Ports and Artificial Intelligence: Temporal Security Frameworks. *Journal of Marine Science and Engineering*, 14(2), 112–128.

Dooms, M., van der Lugt, L., & de Langen, P. (2013). Institutional Frameworks for Infrastructure Resilience: The Landlord Model. *Maritime Policy & Management*, 40(6), 502–520.

European Commission. (2022). Digital Decade Policy Programme 2030. <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age>

European Commission. (2023). Solidarity Lanes: Supporting Ukrainian exports and integration into TEN-T. <https://transport.ec.europa.eu>

European Parliament and Council of the European Union. (2017). Regulation (EU) 2017/352 establishing a framework for the provision of port services. *Official Journal of the European Union*, L 57, 1–18. <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/interoperable-europe-act.html>

European Parliament and Council of the European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/903 on measures for a high level of public sector interoperability across the Union (Interoperable Europe Act). *Official Journal of the European Union*, L 112, 44–76.

NATO. (2023). C4ISR Capabilities and Digital Transformation Strategy. https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_167.htm

Notteboom, T., Pallis, A., & Rodrigue, J.-P. (2022). Port Economics, Management and Policy. Routledge.

Satta, G., et al. (2019). Risk management and business continuity in critical logistics nodes. *International Journal of Logistics Management*, 30(3), 750–772.

Toffler, A. (1970). *Future Shock*. Random House.

Virilio, P. (1977). *Speed and Politics: An Essay on Dromology*. Semiotext(e).

World Bank. (2025). *Improving Public Sector Performance through Algorithmic Governance*. World Bank Group Flagship Report.

References

- Baran, M. M. (2025). Temporal aspects of public governance resilience under martial law]. *Public Administration and Customs Administration*, 1(40), 12–19 [in Ukrainian].
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Polity Press.
- BRAVE1. (2024). *Defense tech cluster of Ukraine*. <https://brave1.gov.ua/>
- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). *On approval of the Energy Security Strategy* : Order dated July 21, 2021, No. 838-r [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.council.gov.ua/laws/show/838-2021-p>
- Castells, M. (1996). The Rise of the Network Society. *The Information Age: Economy, Society and Culture* (Vol. I). Blackwell.
- Castro, M., et al. (2026). Smart Ports and Artificial Intelligence: Temporal Security Frameworks. *Journal of Marine Science and Engineering*, 14(2), 112–128.

Oleh ZUBCHYK, DSc (Public Adm.), Assoc. Prof.

ORCID: 0000-0001-6480-409X

e-mail: zubchik@ukr.net

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Maksym LYNCHENKO, PhD (Philos.)

ORCID: 0000-0002-4272-6147

e-mail: zubchik@ukr.net

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Dooms, M., van der Lugt, L., & de Langen, P. (2013). Institutional Frameworks for Infrastructure Resilience: The Landlord Model. *Maritime Policy & Management*, 40(6), 502–520.

European Commission. (2022). Digital Decade Policy Programme 2030. <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age>

European Commission. (2023). Solidarity Lanes: Supporting Ukrainian exports and integration into TEN-T. <https://transport.ec.europa.eu>

European Parliament and Council of the European Union. (2017). Regulation (EU) 2017/352 establishing a framework for the provision of port services. *Official Journal of the European Union*, L 57, 1–18.

European Parliament and Council of the European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/903 on measures for a high level of public sector interoperability across the Union (Interoperable Europe Act). *Official Journal of the European Union*, L 112, 44–76.

NATO. (2023). C4ISR Capabilities and Digital Transformation Strategy. https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_167.htm

Notteboom, T., Pallis, A., & Rodrigue, J.-P. (2022). Port Economics, Management and Policy. Routledge.

Satta, G., et al. (2019). Risk management and business continuity in critical logistics nodes. *International Journal of Logistics Management*, 30(3), 750–772.

Toffler, A. (1970). *Future Shock*. Random House.

Virilio, P. (1977). *Speed and Politics: An Essay on Dromology*. Semiotext(e).

World Bank. (2025). *Improving Public Sector Performance through Algorithmic Governance*. World Bank Group Flagship Report.

Zadoia, V. V., Charkina, T. Yu., & Sytnik, V. V. (2024). Adaptation of the national security system to Acquis Communautaire standards: a temporal dimension. *Strategic Priorities*, 1, 88–96 [in Ukrainian].

Zubchik, O. A., & Hrytsai, R. O. (2025). Functional convergence of public administration subjects in the system of countering semantic threats. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, 4, 148–152 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-33>

Zubchik, O. A., & Hrytsai, R. O. (2026). State strategy for the protection of cognitive space: Architectonics and managerial tools for the formation of social resilience. *Journal of Actual Problems of Innovative Economy and Law*, 1, 143–147 [in Ukrainian]. <https://apie.org.ua/uk/derzhavna-strateg%D1%96ia-zahistu-kogn%D1%96tiv>

Отримано редакцією журналу / Received: 28.10.25

Прорецензовано / Revised: 03.11.25

Схвалено до друку / Accepted: 18.11.25

THE DROMOLOGICAL DIMENSION OF NATIONAL SECURITY: TEMPORAL ACCOUNTABILITY MECHANISMS IN FUTURE PUBLIC GOVERNANCE

Background. Amid exponential technological development and hybrid threats, the speed of the managerial cycle has become a decisive factor in ensuring national security. This article is devoted to the conceptual justification of the transition from inert hierarchical models of state governance to a proactive paradigm of "algorithmic dromocracy". It is established that traditional regulatory methods foster "dromological vulnerability" within institutions, leading to the accumulation of time lags and the loss of strategic initiative.

Methods. The study is based on a synthesis of temporal logic, the theory of National Resilience, and NATO standards (C4ISR). A comparative analysis was applied to harmonize national security legislation with the Acquis Communautaire norms, specifically regarding the implementation of "regulatory sandboxes". Predictive modeling was utilized to evaluate the effectiveness of automated management systems (smart contracts) as instruments for ensuring Business Continuity.

Results. An original matrix of the temporal transformation of governance (from reactive bureaucracy to Model 4.0) has been developed. The implementation of a system of chronopolitical filters (synchronicity, consequence horizon, rhythmic resilience, and chrono-inclusivity) is substantiated as a tool for predictive security auditing. The central element of the proposed architecture is the establishment of the Office of the Specialized Ombudsman for Temporal Justice, whose activities are aimed at the professional mediation of social speeds and the protection of the "right to a human pace of life". Algorithmic enforcement tools—the Temporal Response Index (TRI) and a chrono-insurance mechanism—are proposed to transform speed from a resource of administrative discretion into an object of legal liability.

Conclusions. The transformation of governance based on dromology allows for the neutralization of internal destabilizing factors and administrative inertia. Combining the digitalization of processes with the protection of human capital (specifically regarding the rotations of the Defense Forces) forms a highly adaptive security contour capable of functioning under conditions of total speed and integrating Ukraine into the Euro-Atlantic space on the basis of operational interoperability.

Keywords: national security, dromocracy, temporal justice, chronopolitical filters, Specialized Ombudsman, TRI index, C4ISR, algorithmic governance, institutional resilience, digital resilience.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.

УДК 342.56:347.95:351.86:330.34(477)
DOI: <https://doi.org/10.17721/3041-1912.2025/4-4/10>

Надія МАКСИМЕНЦЕВА, д-р юрид. наук, доц.
ORCID ID: 0000-0001-7774-1948
e-mail: nadiiamaksimentseva@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Олександр ІОФФЕ, асп.
ORCID ID: 0009-0003-9032-4331
e-mail: oleksandr.ioffe@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОНАННЯ СУДОВИХ РІШЕНЬ ЯК ФАКТОР ДЕРЖАВНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

В с т у п. Досліджено ефективність виконання судових рішень як критичний чинник забезпечення державної та економічної безпеки України. Актуальність теми зумовлена системним характером проблеми невиконання рішень, що в умовах воєнного стану загрожує інституційній стійкості держави й інвестиційній привабливості економіки. Метою роботи є обґрунтування механізмів впливу своєчасного виконання судових актів на стабільність правового режиму та захист права власності.

М е т о д и. Дослідження базується на комплексному використанні загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, аналітичний метод застосовано для оцінювання міжнародних індексів (WJP, World Bank), порівняльно-правовий – для зіставлення вітчизняних і європейських практик виконання, а системно-функціональний – для визначення ролі судового контролю в архітектурі національної безпеки.

Р е з у л ь т а т и. Доведено, що ефективне виконання судових рішень є практичним критерієм верховенства права й інструментом підтримки інституційної довіри. Виявлено, що низька якість правозастосування прямо корелює зі зниженням показників економічної безпеки (прозорість законів, передбачуваність господарських відносин). Ідентифіковано інституційні ризики, такі як формування "формального правосуддя" та посилення неформальних практик. Визначено, що цифровізація виконавчого провадження та підвищення рівня парламентського контролю є пріоритетними напрямками зміцнення державної стійкості.

В и с н о в к и. Зроблено висновок, що стадія виконання є не автономним процесом, а невід'ємним елементом державної безпеки. Водночас ефективна система примусового виконання – передумова захисту економічного суверенітету та міжнародної репутації України як правової держави.

Ключові слова: судові рішення, державна безпека, верховенство права, виконавче провадження, інституційна спроможність, воєнний стан, економічна безпека, судовий контроль, цифровізація, інвестиційний клімат.

Вступ

Ефективність виконання судових рішень є одним із ключових показників реального функціонування правової держави. Саме на стадії виконання судового рішення виявляється, чи здатна держава не лише формально закріпити обов'язковість права, а й забезпечити його реальну дію. У цьому сенсі виконання судових рішень варто розглядати не як суто завершальну стадію судового процесу, а і як один із базових механізмів підтримання правопорядку, інституційної довіри та стабільності суспільних відносин.

Актуальність теми зумовлена тим, що в Україні проблема невиконання або несвоєчасного виконання судових рішень тривалий час має системний характер. Вона негативно впливає не лише на ефективність судового захисту, а й на спроможність держави гарантувати обов'язковість власних рішень, забезпечувати стабільність правового режиму та підтримувати довіру до інституцій. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах воєнного стану, коли питання інституційної стійкості, ефективності державного управління та захисту майнових і немайнових прав мають безпосереднє значення для національної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі виконання судових рішень фахівці розглядають не лише як завершальну стадію судового процесу, а і як самостійний показник реальної дієвості правосуддя. У вітчизняних дослідженнях акцентується, що виконавче провадження є невід'ємною частиною судового захисту, а тому оцінка ефективності судової системи без урахування фактичного виконання рішень є неповною (Булик, 2021). Такий підхід дає змогу перейти від суто процесуального бачення проблеми до її розу-

міння, як індикатора спроможності держави забезпечувати обов'язковість права.

Важливе місце в науковій дискусії займають праці, у яких виконання судових рішень проаналізовано крізь призму верховенства права й інституційної довіри. У порівняльно-правових дослідженнях, присвячених країнам ЄС та Україні, підкреслюється, що ефективність виконання рішень безпосередньо впливає на практичну реалізацію права на справедливий судовий розгляд, довіру до судової влади та стабільність правового порядку (Іванюк, 2025). Водночас невиконання рішень розглянуто як одну з найсерйозніших перешкод для функціонування принципу верховенства права в Україні.

Окремий напрям формують дослідження, присвячені виконанню рішень Європейського суду з прав людини (ЄСПЛ) та впливу практики ЄСПЛ на українське право. У цих працях невиконання судових рішень трактується не як ізольована вада виконавчих проваджень, а як багаторівнева проблема, що зачіпає міжнародні зобов'язання держави, ефективність національного правосуддя та довіру до механізмів захисту прав людини (Спицька, 2024). Доктринальною основою такої дискусії залишаються рішення у справах *Yuriy Nikolayevich Ivanov v. Ukraine* та *Burmych and Others v. Ukraine*, у яких ЄСПЛ кваліфікував невиконання рішень вітчизняних судів як структурну та повторювану проблему (*European Court of Human Rights*, 2009; *European Court of Human Rights*, 2017).

У зарубіжній літературі наближену проблематику розкривають переважно через такі категорії, як "ефективність судової влади" ("*judicial efficiency*"), "правоздатність держави" ("*state capacity*"), "верховенство права" ("*rule of law*") та "економічні наслідки" ("*economic consequences*") правозастосування. Сучасні дослідження доводять, що

традиційні показники судової ефективності не охоплюють повного циклу правосуддя, якщо вони не враховують стадію фактичного виконання рішень (Pereira, 2025). Інші автори акцентують, що якість правозастосування впливає на захист права власності, інвестиційні стимули та передбачуваність економічної поведінки (Anderlini, Felli, & Riboni, 2020). Іншими словами, ефективність виконання судових рішень має не лише правове, а й виразне економічне значення.

Отже, аналіз літератури дає підстави для кількох висновків. По-перше, виконання судових рішень є невід'ємною складовою права на справедливий суд і практичним критерієм верховенства права. По-друге, у вітчизняній та міжнародній науковій думці невиконання рішень дедалі частіше тлумачиться як системна, а не суто процедурна проблема. По-третє, зарубіжні дослідження переконливо показують, що слабкість у сфері виконання рішень має і правові, й економічні наслідки. Водночас у національній науці ще недостатньо комплексно розкрито безпековий вимір цієї проблеми, а саме вплив ефективності виконання судових рішень одночасно на державну й економічну безпеку України. Саме ця прогалина зумовлює актуальність обраного дослідження.

Метою статті є дослідження ефективності виконання судових рішень як фактора державної та економічної безпеки України, а також обґрунтування механізмів впливу своєчасного та повного виконання судових рішень на стабільність державних інститутів, інвестиційний клімат, захист права власності та передбачуваність правового середовища.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено розв'язання таких завдань: з'ясувати місце виконання судових рішень у системі правової держави, визначити його зв'язок із принципом верховенства права й інституційною довірою, проаналізувати вплив ефективності виконання судових рішень на економічну безпеку держави, охарактеризувати інституційні ризики, що виникають унаслідок системного невиконання судових рішень, окреслити значення цієї проблеми в умовах воєнного стану та підвищених безпекових викликів.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що ефективне і своєчасне виконання судових рішень є не лише елементом належного правосуддя, а й самостійним чинником зміцнення державної та економічної безпеки України, тоді як системне невиконання рішень підриває довіру до держави, послаблює інституційну спроможність і погіршує умови економічного розвитку.

Методи

У статті використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, завдяки яким здійснено всебічний аналіз ефективності виконання судових рішень як фактор державної та економічної безпеки України. Основним є системний підхід, що дав змогу розглядати виконання судових рішень не лише як окремий елемент виконавчого провадження, а і як складову функціонування правової, економічної та інституційної систем держави. Застосовано формально-юридичний метод для розгляду норм національного законодавства, а також практики їхнього застосування у сфері виконання судових рішень. Це допомогло визначити ключові проблеми правового регулювання та їхній вплив на ефективність виконання. Порівняльно-правовий метод використано для зіставлення підходів до виконання судових рішень в Україні та країнах Європи, що дало можливість виявити відмінності в організації виконавчого провадження, рівні цифровізації та інституційної спроможності. Окреме місце посідає аналітичний метод, що передбачає узагальнення результатів наукових досліджень, звітів міжна-

родних організацій та аналітичних матеріалів, зокрема матеріалів проекту ЄС "Pravo – Justice", Верховного Суду та пов'язаних експертних матеріалів щодо модернізації судового контролю (Верховний Суд та ГО "Міжрегіональний експертний центр «Pro Justice»", 2026). Використання цих даних допомогло проілюструвати практичний стан виконання судових рішень і його вплив на економічні процеси й інституційну довіру.

Також застосовано метод узагальнення, що дав змогу сформулювати висновки щодо ролі ефективного виконання судових рішень у забезпеченні державної й економічної безпеки України. Зазначені методи у сукупності забезпечують комплексний підхід до дослідження та допомагають розкрити взаємозв'язок між правовими механізмами виконання судових рішень і функціонуванням держави й економіки.

Результати

Вплив виконання судових рішень на державну та економічну безпеку. У ході дослідження встановлено, що ефективність виконання судових рішень є одним із базових індикаторів реальної спроможності держави забезпечувати правопорядок. Якщо ухвалення рішення судом відображає нормативний рівень правосуддя, то його виконання демонструє фактичну здатність держави реалізувати власні правові приписи. Саме тому стадія виконання є не технічним завершенням судового процесу, а практичним тестом дієвості державної влади.

У цьому контексті виконання судових рішень безпосередньо пов'язане з державною безпекою, оскільки впливає на легітимність влади, стабільність правового режиму та рівень довіри до державних інституцій. Системне невиконання рішень формує у громадян і суб'єктів господарювання переконання в необов'язковості права, а отже, підриває сам принцип правової держави. У наукових й інституційних джерелах наголошується, що право на справедливий суд охоплює не лише можливість отримати рішення, а й право на його своєчасне та повне виконання, інакше судовий захист втрачає свій практичний зміст (Уповноважений Верховної Ради України з прав людини, 2022).

Особливого значення ця проблема набуває у світі практики Європейського суду з прав людини. У справі *Yuriy Nikolayevich Ivanov v. Ukraine* Суд уперше констатував системний характер невиконання рішень національних судів в Україні (European Court of Human Rights, 2009), пов'язавши цю проблему з порушенням права на справедливий суд, права на мирне володіння майном та права на ефективний засіб юридичного захисту. Подальший розвиток цієї позиції відбувся у іншій справі ЄСПЛ – *Burmych and Others v. Ukraine*, де було визнано масовий і структурний характер таких порушень (European Court of Human Rights, 2017). Ці рішення важливі не лише для правозастосування, а й для розуміння безпекового виміру проблеми: невиконання судових рішень постає не як окрема процесуальна вада, а як вияв системної слабкості державного механізму.

Підтвердженням цього є і сучасні міжнародні інституційні оцінки. Дані Індексу верховенства права Всесвітнього проекту правосуддя 2025 (World Justice Project Rule of Law Index 2025), показники світового управління (Worldwide Governance Indicators) Світового банку та Звіт про оцінку CEPEJ за 2024 рік (CEPEJ Evaluation Report 2024) дають підстави розглядати складнощі з виконанням судових рішень як елемент ширшої проблеми інституційної якості: ефективності врядування, рівня обмеження влади правом, якості цивільного правосуддя та довіри до механізмів захисту прав (Council of Europe, CEPEJ, 2024; World Bank, n. d.; World Justice Project, 2025). У цьому сенсі виконувати судового рішення є не

ізолюваним показником виконавчого провадження, а одним із практичних критеріїв реального функціонування верховенства права. Показово, що за даними Індексу верховенства права Всесвітнього проекту правосуддя 2025 Україна посіла 90-те місце серед 143 країн світу та 10-те місце серед 15 країн регіону (World Justice Project, 2025). Водночас за компонентами, пов'язаними з відсутністю корупції, регуляторним правозастосуванням і цивільним правосуддям, позиції України залишаються нерівномірними, що підтверджує наявність системних інституційних дисбалансів. Ці дані підтверджують, що складнощі з виконанням судових рішень мають розглядатися як частина ширшої проблеми інституційної якості та спроможності держави забезпечувати реальне функціонування права. Для України це особливо важливо з огляду на показники міжнародних інституційних оцінок, що фіксують взаємозв'язок між якістю врядування, станом цивільного правосуддя та рівнем довіри до державних інститутів.

Важливим є й внутрішньодержавний інституційний вимір проблеми. Офіційна судова статистика та матеріали органів судової влади свідчать про значне навантаження на систему правосуддя, тоді як державні інституції, відповідальні за виконання рішень, функціонують у середовищі підвищених організаційних, кадрових і процедурних викликів (Державна судова адміністрація України, 2022; Верховний Суд та ГО "Міжрегіональний експертний центр "Pro Justice"", 2026). За таких умов проблема невиконання рішень не може зводитися лише до недоліків окремих виконавців: вона відображає загальний стан координації між судовою владою, органами примусового виконання, реєстрами та іншими державними структурами.

Додатково на інституційну слабкість вказують й агреговані міжнародні оцінки якості правового середовища, що фіксують істотний розрив між потребою в передбачуваному правозастосуванні та фактичним станом інституційного середовища в Україні порівняно із середніми регіональними та глобальними орієнтирами (World Bank, 2024; 2025).

З позиції державної безпеки це породжує кілька взаємопов'язаних ризиків. По-перше, знижується інституційна довіра, що є фундаментом політичної та соціальної стабільності. По-друге, посилюється правова невизначеність, що ускладнює реалізацію державної політики та знижує ефективність управлінських рішень. По-третє, виникає ризик делегітимації державної влади, оскільки нездатність забезпечити виконання остаточних судових рішень сприймається як неспроможність держави гарантувати дію власних правил. У такій ситуації судові рішення перестає бути актом влади, обов'язковим для виконання, і перетворюється на декларацію.

В умовах воєнного стану ці ризики посилюються. Обмеження доступу до окремих територій, складнощі функціонування державних реєстрів, організаційні збої в роботі виконавчих механізмів і загальне зниження інституційної спроможності у кризових умовах безпосередньо впливають на можливість ефективного виконання рішень. Тому в сучасних умовах виконання судових рішень варто розглядати не лише як процесуально-правову категорію, а як елемент стійкості держави, що визначає її здатність зберігати керованість, легітимність і довіру в період підвищених загроз.

Отже, ефективне виконання судових рішень є необхідною умовою забезпечення державної безпеки, оскільки воно гарантує дієвість правового порядку, підтримує авторитет державної влади та забезпечує реальне функціонування принципу верховенства права.

Ефективність виконання судових рішень є одним із ключових чинників економічної безпеки держави. Якщо у безпековому вимірі йдеться про довіру до держави та

стійкість правового режиму, то в економічному – про передбачуваність господарських відносин, захист права власності, виконання контрактів і загальний рівень інвестиційної привабливості країни. Саме тому питання виконання судових рішень виходить далеко за межі суто процесуальної проблематики і стає складовою економічної інфраструктури держави.

У сучасних дослідженнях виконання судових рішень розглядається як практична умова реального захисту майнових прав. За відсутності ефективного механізму примусового виконання навіть належно сформульовані норми цивільного, господарського чи адміністративного права не створюють достатнього рівня захищеності для учасників економічного обороту. З огляду на це слабкість у цій сфері означає не лише ускладнення доступу до правосуддя, а й зниження передбачуваності економічного середовища.

Показовим є те, що, за офіційним повідомленням Міністерства юстиції України про запуск системи збору даних щодо виконання судових рішень, лише за перше півріччя 2025 року в системі обліковували понад два мільйони виконавчих документів (Міністерство юстиції України, б. д.). Цей показник свідчить, що йдеться не про вузьку технічну сферу, а про масштабний сегмент державного управління, від якого безпосередньо залежать майнові інтереси громадян, бізнесу та самої держави. Масив таких проваджень сам по собі демонструє, що ефективність виконання рішень має не локальне, а системне економічне значення.

Не менш важливими є дані Державної казначейської служби України щодо стану та термінів перерахування коштів за рішеннями судів, а також виконання рішень, гарантованих державою (Державна казначейська служба України, б. д.). Ведення окремого обліку таких видатків підтверджує, що невиконання або затримка у виконанні рішень проти державних органів має не лише правовий, а й прямий бюджетний вимір. У такому випадку проблема виходить за межі спору між сторонами й починає впливати на бюджетну дисципліну, фінансове планування та загальну передбачуваність державних зобов'язань.

Одним із головних наслідків слабого виконання судових рішень є зростання так званих трансакційних витрат. Суб'єкти господарювання змушені витрачати додаткові ресурси на моніторинг виконання зобов'язань, юридичний супровід спорів, повторні звернення до органів влади й мінімізацію ризиків невиконання. У підсумку частина економічних ресурсів спрямовується не на розвиток бізнесу, інновації чи інвестиції, а на компенсацію недоліків правозастосовної системи. Це негативно позначається на загальній ефективності економічної діяльності та погіршує конкурентне середовище.

Особливу роль питання виконання судових рішень відіграє для інвестиційного клімату. Потенційний інвестор оцінює не тільки формальну наявність законодавчих гарантій, а й практичну здатність держави забезпечити захист прав у разі їхнього порушення. Якщо вигране судові рішення не гарантує реального відновлення права, це означає підвищення ризику інвестування, що безпосередньо впливає на вартість капіталу, доступ до кредитування і готовність бізнесу працювати в такій юрисдикції. У цьому контексті особливе значення мають World Bank Enterprise Surveys: Ukraine, які дозволяють оцінити, як бізнес сприймає передбачуваність правового середовища, якість інституцій і пов'язані з ними ризики для господарської діяльності (World Bank, 2019).

У ширшому макроекономічному вимірі проблема невиконання судових рішень безпосередньо корелює з міжнародними оцінками якості врядування та економічної стійкості. Дані Worldwide Governance Indicators, Rule of

Law Index й OECD Economic Outlook (Vol. 2024, Iss. 2: Ukraine) зафіксували погіршення ситуації не лише на локальному, а й на ширшому рівнях (OECD, 2024; World Justice Project, 2025). Зокрема, у 2024 р. глобальний показник передбачуваності правозастосування знизився до 0,46 проти 0,58 у 2023 р., а середній регіональний – до 1,09, проти 1,24 у попередньому періоді (World Bank, 2024; 2025). Варто зазначити, що попри загальну світову тенденцію до певного зниження якості правового середовища, регрес України є значно стрімкішим: показник "прозорість законів із передбачуваним правозастосуванням" продемонстрував падіння з – 0,67 до – 1,13. Таке критичне відхилення від регіональних стандартів і поглиблення розриву із глобальними показниками детермінує високі ризики для економічного відновлення, перетворюючи інституційну слабкість системи виконання рішень на ключовий бар'єр для залучення капіталу.

Неможливість конвертувати судові рішення у відновлене право чи реальний актив робить правовий захист ілюзорним. Для України такі проблеми виконання переростають межі юриспруденції та стають прямим фактором загрози економічній безпеці. За таких умов судовий розгляд сприймається бізнесом не як інструмент відновлення справедливості, а як джерело додаткових транзакційних витрат, що критично знижує конкурентоспроможність держави в боротьбі за капітал. Іншими словами, перехід від декларативної до реальної обов'язковості судових актів є фундаментальною передумовою бюджетної стабільності та інституційної передбачуваності, без яких неможливе формування безпечного господарського середовища.

Інституційні ризики невиконання судових рішень. Невиконання судових рішень породжує не лише окремі правові чи економічні наслідки, а й комплекс інституційних ризиків, що мають системний характер. Саме на інституційному рівні найкраще видно, що проблема виконання рішень стосується не тільки судової системи чи виконавчого провадження, а і якості державного управління загалом.

Першим таким ризиком є формування явища формального правосуддя, за якого судові рішення існують на нормативному рівні, але не мають реальної сили в практичному вимірі. У такій ситуації право втрачає свою регуляторну функцію, а судова система перестає виконувати роль ефективного інструменту відновлення порушених прав. Це руйнує саму ідею обов'язковості судового рішення як завершального акту публічної влади.

Другим ризиком є зростання правової невизначеності. Якщо виконання судових рішень не гарантоване, громадяни, бізнес і навіть органи влади втрачають можливість точно прогнозувати наслідки своїх дій. Це знижує готовність діяти в межах формальних процедур, послаблює правову дисципліну та стимулює ухилення від правових механізмів захисту інтересів. Правова система в такому випадку перестає бути джерелом передбачуваності, а отже, – втрачає одну зі своїх основних соціальних функцій.

Третім важливим ризиком є посилення ролі неформальних способів розв'язання спорів і захисту інтересів. Коли офіційні механізми не забезпечують результату, суб'єкти починають вдаватися до позаправових інструментів захисту інтересів, що створює сприятливий ґрунт для корупційних практик, адміністративних зловживань та нерівності доступу до правосуддя. У підсумку послаблюється принцип рівності перед законом і зменшується здатність держави виступати нейтральним гарантом правил гри.

Четвертим ризиком є зниження ефективності публічного адміністрування. Якщо держава не може забезпечити виконання судових рішень, вона фактично демонструє обмеженість власної управлінської спроможності. Це ускладнює реалізацію державної політики, підриває авторитет

органів влади і ставить під сумнів дієвість самого механізму публічного управління. Іншими словами, проблема невиконання рішень стає індикатором слабкості інституцій, а не лише окремої проблеми виконавчої служби.

У міжнародних й аналітичних матеріалах така проблема розглядається як ознака дефіциту інституційної спроможності, слабкої координації між органами, недостатньої цифровізації, бюрократичних бар'єрів і нерозвинутих механізмів контролю. Для України це посилюється тим, що проблема має не епізодичний, а системний характер, підтверджений як національними, так і міжнародними джерелами (European Court of Human Rights, 2009; 2017; World Justice Project, 2025).

У сукупності зазначені фактори формують замкнене коло: невиконання судових рішень знижує довіру до інституцій, а зменшення довіри, зі свого боку, знижує готовність суб'єктів покладатися на правові механізми та дотримуватися встановлених правил. Це ще більше ускладнює виконання рішень у майбутньому. Саме тому проблему невиконання судових рішень варто розглядати як системний виклик для державної й економічної безпеки, а її подолання – як елемент зміцнення інституційної стійкості держави.

Отже, інституційні ризики невиконання судових рішень мають комплексний характер й охоплюють сферу правосуддя, державного управління, економіки та суспільної довіри. Це вимагає системного підходу до їхньої мінімізації та розгляду виконання судових рішень як одного із ключових показників зрілості державних інституцій.

Напрямок підвищення ефективності виконання судових рішень. Удосконалення правового регулювання у сфері виконання судових рішень є одним із базових напрямів підвищення ефективності всієї системи виконавчого провадження. Значення цього напрямку зумовлене тим, що саме якість нормативної основи визначає межі повноважень виконавців, доступність і передбачуваність процедур, рівень захищеності прав сторін виконавчого провадження, а також реальну здатність держави забезпечити обов'язковість судового рішення. За відсутності внутрішнього узгодженого, стабільного й достатньо деталізованого правового регулювання навіть належна організація роботи виконавчих органів не усуває системних перешкод для своєчасного і повного виконання рішень.

Насамперед правове регулювання має виходити з того, що виконання судового рішення не є допоміжною або суто технічною стадією правосуддя, а становить невід'ємну частину права на судовий захист (European Court of Human Rights, 2009; Спицька, 2024). Такий підхід вимагає нормативного закріплення пріоритету реального виконання рішення над формальним завершенням судового процесу. У цьому сенсі законодавство має бути побудоване не лише навколо процедури примусового виконання, а й навколо ідеї обов'язковості судового акта як завершального акту державної влади. Саме тому удосконалення правового регулювання має бути спрямованим на усунення прогалин, колізій і надмірної фрагментарності нормативних приписів, що створюють можливості для затягування, оскаржень з формальних підстав й уникнення виконання рішень.

Окремої уваги потребує питання нормативної визначеності статусу та повноважень суб'єктів виконання. У наукових й аналітичних матеріалах переконливо простежується думка, що ефективність виконання рішень зростає там, де поєднуються професійна автономія виконавців, чітко окреслена відповідальність, прозорі процедури та належний державний нагляд (Булик, 2021; Верховний Суд..., 2026). Відповідно, законодавче регулювання має не лише формально розмежовувати компетенцію дер-

жавних і приватних виконавців, а й створювати таку модель, де баланс між автономією й контролем працює на результат, а не породжує нові прогалини чи конфлікти повноважень. Надмірна невизначеність у цьому питанні знижує ефективність системи, тоді як надмірна зарегульованість перетворює виконання й провадження на повільний бюрократичний механізм.

Не менш важливим є вдосконалення законодавчих механізмів доступу до інформації, необхідної для виконання рішень. Сучасне виконавче провадження неможливе без своєчасного доступу до реєстрів, відомостей про активи боржника, даних про корпоративні права, банківські рахунки, майнові обтяження й інші юридично значущі обставини. Тому правове регулювання має забезпечувати не декларативний, а функціональний механізм інформаційної взаємодії між судами, органами примусового виконання, державними реєстрами й іншими публічними інституціями. У протилежному разі право на виконання рішення фактично залежатиме не від закону, а від фрагментарності доступу до інформації, що несумісно з принципом правової визначеності.

Удосконалення правового регулювання також передбачає перегляд підходів до процесуальних термінів, способів оскарження та запобіжників проти зловживання процесуальними правами. Одна з причин низької ефективності виконання рішень полягає не лише у слабкості виконавчого механізму як такого, а й у можливості боржника тривалий час блокувати виконання через формальні процедурні інструменти. З огляду на це законодавство має забезпечувати розумний баланс між гарантіями захисту прав сторін і недопущенням недобросовісного затягування. Саме тут потрібна така модель регулювання, за якої право на оскарження не перетворюється на право на безмежне відкладання виконання.

Крім того, подальшого розвитку потребують норми, що стосуються судового контролю за виконанням рішень. Правове регулювання має виходити з того, що роль суду не вичерпується постановленням рішення, особливо у випадках, коли його виконання пов'язане з поведінкою державного органу, бюджетної установи або суб'єкта, що має підвищені можливості уникнення реального виконання. У цьому аспекті доцільним є посилення нормативних механізмів, які б стимулювали належне виконання через обов'язок звітування, застосування штрафних санкцій, можливість оперативного реагування на бездіяльність й уніфіковані підходи до розгляду скарг у виконавчому провадженні. Такий підхід підсилює не репресивний, а гарантійний характер правового регулювання.

Особливого значення набуває адаптація правового регулювання до умов воєнного стану (Максіменцева, 2025). У кризових умовах традиційні механізми виконання рішень стикаються з додатковими бар'єрами: обмеженням доступом до територій, змінами в роботі реєстрів, проблемами функціонування окремих органів, складнощами з ідентифікацією та розшуком майна. За таких умов законодавство має не просто фіксувати загальні правила, а й передбачати спеціальні режими, які допомагають зберігати керованість системи виконання без руйнування базових гарантій сторін. Тобто йдеться не про спрощення заради спрощення, а про нормативну адаптивність, за якої держава зберігає здатність забезпечувати виконання рішень навіть у період підвищених безпекових ризиків.

У ширшому значенні удосконалення правового регулювання має бути спрямоване на підвищення передбачуваності всього правового середовища. Як засвідчують матеріали щодо зв'язку між виконанням рішень, інвестиційним кліматом й економічною безпекою, саме стабільність і зрозумілість нормативних правил формують довіру до права

як до реального механізму захисту інтересів. Коли законодавство у сфері виконання судових рішень є непослідовним, переважаним винятками або не забезпечує реального результату, це негативно впливає не лише на ефективність правосуддя, а й на економічну поведінку суб'єктів, зростання трансакційних витрат та інституційну недовіру (Anderlini, Felli, & Riboni, 2020; OECD, 2024). Іншими словами, удосконалення правового регулювання варто розглядати як складову не лише юридичної реформи, а й політики зміцнення державної та економічної безпеки.

Отже, удосконалення правового регулювання у сфері виконання судових рішень має охоплювати декілька взаємопов'язаних напрямів: забезпечення нормативної цілісності регулювання, чітке визначення статусу і повноважень суб'єктів виконання, розвиток механізмів доступу до інформації, удосконалення процедур оскарження та судового контролю, а також адаптацію виконавчого законодавства до умов воєнного стану. Лише за умов такої комплексної модернізації правове регулювання здатне перетворитися із формальної рамки на реальний інструмент забезпечення дієвості судового рішення.

Посилення інституційної спроможності органів виконання є одним із визначальних напрямів підвищення ефективності виконання судових рішень, оскільки навіть належне правове регулювання не забезпечує результату без дієвих інституцій, здатних реалізувати закріплені в законі механізми на практиці. У цьому контексті інституційну спроможність необхідно розуміти не лише як формальну наявність уповноважених органів чи посадових осіб, а як сукупність кадрових, організаційних, процедурних, інформаційних й управлінських ресурсів, що забезпечують реальне, своєчасне та повне виконання судових рішень.

Насамперед йдеться про кадрову та професійну спроможність системи виконання. Наявність достатньої кількості кваліфікованих виконавців є передумовою того, щоб виконавче провадження не перетворювалося на надмірно тривалий і бюрократизований процес. Кадровий дефіцит, нерівномірне навантаження, недостатня спеціалізація та відсутність системної професійної підготовки знижують якість роботи органів виконання і створюють передумови для затримок, формального підходу та процедурних помилок. У підсумку навіть за наявності судового рішення його фактичне виконання починає залежати не від сили права, а від спроможності конкретної інституційної ланки забезпечити результат.

Важливим елементом інституційної спроможності є баланс між професійною автономією виконавців і належним державним контролем (Іванюк, 2025). Порівняльно-правові джерела, що аналізують моделі країн ЄС, показують, що найбільш ефективними є системи, у яких виконавець має достатній рівень професійної самостійності, але діє в межах прозорих процедур, чітко визначеної відповідальності та під наглядом суду або інших компетентних органів. Для України цей висновок має особливе значення, оскільки розвиток змішаної моделі виконання, що поєднує державних і приватних виконавців, вимагає не лише формального розподілу повноважень, а й створення стабільного інституційного середовища, у якому автономія не породжує свавілля, а контроль не блокує ефективність.

Порівняльний європейський контекст дає підстави стверджувати, що успішність системи виконання значною мірою залежить від поєднання трьох компонентів: професійної відповідальності виконавця, швидкого доступу до інформації й ефективного судового контролю. Подібні елементи простежуються у низці європейських юрисдикцій, зокрема в Польщі, Литві, Латвії та Естонії, де система виконання рішень розглядається не як периферійна адміністративна функція, а як повноцінна частина меха-

нізму забезпечення правосуддя (Council of Europe, CEPEJ, 2024). Для України цей досвід важливий не стільки як модель прямого копіювання, скільки як орієнтир для інституційного розвитку: ефективне виконання рішень потребує не точкових змін, а внутрішньо узгодженої системи повноважень, координації та підзвітності.

Окремого значення набуває питання міжвідомчої координації. Виконання судового рішення в сучасних умовах рідко залежить лише від одного виконавця, воно потребує належної взаємодії із судами, реєстрами, банківськими установами, органами державної влади та місцевого самоврядування, а в окремих випадках – й із суб'єктами, відповідальними за управління державним чи комунальним майном. Відсутність швидкої та передбачуваної взаємодії між цими ланками робить виконавче провадження фрагментарним і залежним від процедурних бар'єрів. Саме тому посилення інституційної спроможності має передбачати не лише внутрішню модернізацію органів виконання, а й побудову сталої системи координації між усіма учасниками процесу.

Суттєвим елементом інституційної спроможності є також механізми підзвітності. Низька ефективність виконання рішень часто пов'язана не лише з об'єктивними складнощами, а й із відсутністю достатньо чітких наслідків за бездіяльність, затягування чи недобросовісне виконання повноважень. У цьому аспекті важливим є розвиток дисциплінарних процедур, стандартів оцінювання діяльності, належного розгляду скарг і дієвого судового контролю за стадією виконання. Порівняльні й інституційні джерела переконливо свідчать, що ефективність виконання рішень залежить не лише від наявності виконавця, а й від того, наскільки система здатна забезпечити результативність його діяльності та відповідальність за неналежне виконання функцій.

Як згадувалося вище, в умовах воєнного стану питання інституційної спроможності набуває додаткового значення. Обмеження доступу до окремих територій, зміни в роботі державних реєстрів, ускладнення логістики, кадрові втрати та загальне зростання навантаження на державні інституції потребують більш адаптивної та стійкої моделі організації виконання судових рішень. За таких умов інституційна спроможність означає не лише здатність працювати у звичайному режимі, а й можливість зберігати основні функції в кризових умовах (Юффе, 2025).

Отже, посилення інституційної спроможності органів виконання має охоплювати кілька взаємопов'язаних компонентів: кадрове забезпечення і професіоналізацію, збалансування автономії та контролю, розвиток судового нагляду, поглиблення координації між інституціями, посилення підзвітності й адаптацію інституційної моделі до умов воєнного стану. Лише за умови такої комплексної модернізації органи виконання можуть перетворитися із формальної ланки правосуддя на реальний механізм забезпечення обов'язковості судового рішення.

Цифровізація та міжвідомча взаємодія. Цифровізація виконавчого провадження є одним із ключових напрямів підвищення ефективності виконання судових рішень, оскільки результативність примусового виконання залежить не лише від змісту правових норм чи професійності виконавця, а й від швидкості, повноти та достовірності доступу до юридично значущої інформації. У сфері виконання судових рішень інформація має не допоміжне, а функціональне значення: саме через своєчасне встановлення майнового стану боржника, наявності рахунків, активів, обтяжень і реєстраційних даних забезпечується реальна можливість перетворення судового рішення з формального акта на виконаний юридичний результат.

У цьому контексті цифровізацію доцільно розглядати не як технічну модернізацію окремих процедур, а як елемент інституційної спроможності держави. Її значення полягає у скороченні часових витрат на пошук активів боржника, зменшенні кількості запитів на паперових носіях, уніфікації процедур, фіксації дій виконавця та підвищенні прозорості міжвідомчого обміну. За відсутності належної цифрової інфраструктури виконавче провадження часто перетворюється на послідовний і фрагментарний пошук інформації, що створює умови для затягування виконання, приховування активів і вибіркового застосування заходів примусу.

Передумови для такої трансформації в Україні формувалися поступово. Одним із важливих кроків стало запровадження Міністерством юстиції України системи збору даних про виконання судових рішень, що забезпечує доступ до актуальної й архівної інформації, починаючи із 2022 р. Такий інструмент засвідчує перехід від сприйняття виконавчого провадження як сукупності окремих справ до моделі, у якій дані стають основою для управлінських рішень, аналітики, моніторингу ефективності та виявлення системних проблем. Водночас самі лише відомчі цифрові рішення не усувають фрагментарності, якщо вони не інтегровані в загальну нормативну та міжвідомчу архітектуру.

Саме тому принципове значення має ухвалення Закону України № 4833-ІХ від 7 квітня 2026 р. "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення порядку виконання судових рішень, рішень інших органів та цифровізації окремих етапів виконавчого провадження" (Верховна Рада України, 2026). Розроблений на основі євроінтеграційного законопроекту № 14005, цей нормативний акт ознаменував перехід від фрагментарної цифровізації до законодавчого закріплення цифрових механізмів як невід'ємної складової примусового виконання.

Закон № 4833-ІХ передбачає цифровізацію окремих етапів виконавчого провадження, оптимізацію його стадій і термінів, а також розширення функціоналу автоматизованої системи виконавчого провадження (АСВП) – щодо взаємодії з державними органами, банками, іншими фінансовими установами та небанківськими надавачами платіжних послуг. Окремо передбачено взаємодію Єдиного реєстру боржників з іншими реєстрами, що має значення для автоматизованого пошуку активів, перевірки правового статусу майна та своєчасного застосування або припинення заходів примусового виконання (Верховна Рада України, 2026).

Це змінює саму логіку міжвідомчої взаємодії. Якщо раніше значна частина інформаційного обміну у виконавчому провадженні залежала від окремих запитів, термінів їхнього опрацювання й організаційної дисципліни різних суб'єктів, то нова модель орієнтована на електронну взаємодію через інтегровані інформаційні системи. Йдеться не лише про прискорення документообігу, а про поступове формування цифрового середовища, у якому суди, виконавці, реєстри, банки й інші учасники не функціонують як ізольовані інституції, а взаємодіють через юридично значущі електронні канали.

Особливо показовим є механізм автоматичного вилучення відомостей про боржника з Єдиного реєстру боржників та знання арешту з коштів, електронних грошей і цінних паперів у разі погашення заборгованості. За цією моделлю АСПВ формує відповідне повідомлення, що є підставою для подальших реєстраційних і виконавчих дій. Це положення має подвійне значення: з одного боку, воно прискорює реалізацію примусових заходів, а з іншого – забезпечує своєчасне припинення обмежень після виконання зобов'язання. Отже, цифровізація постає не лише

інструментом примусу, а й гарантією процесуальної збалансованості для сторін виконавчого провадження.

Антикорупційний ефект таких змін полягає у зменшенні простору для непрозорих ручних дій. Автоматизований обмін даними, цифрова фіксація процесуальних дій, електронна взаємодія з банками та реєстрами обмежують можливості для затягування виконання, вибіркового реагування або неформального впливу на рух провадження. У цьому сенсі цифровізація є не лише способом адміністративного спрощення, а й засобом підвищення підзвітності системи. Водночас вона не усуває ризики повністю, а трансформує їх: на перший план виходять кібербезпека, захист персональних даних, стабільність роботи інформаційних систем, сумісність реєстрів і належне фінансування цифрової інфраструктури.

Євроінтеграційний вимір Закону № 4833-IX полягає в тому, що цифровізація виконавчого провадження узгоджується із загальною логікою реформування системи правосуддя та виконання рішень відповідно до вимог верховенства права. У цьому контексті Закон № 4833-IX можна розглядати як один із прикладних інструментів переходу від декларативного наближення до європейських стандартів до конкретної зміни процедур виконання судових рішень (Верховна Рада України, 2026; Council of Europe, CEPEJ, 2024).

В економічному вимірі цифровізація виконавчого провадження впливає не абстрактно на "інвестиційну привабливість", а передусім на швидкість і передбачуваність обороту активів. Оперативне виявлення рахунків і майна боржника, своєчасне накладення та зняття арештів, скорочення лагу між ухваленням процесуального рішення і його фактичною реалізацією знижують трансакційні витрати для кредиторів, боржників і фінансових установ. Для бізнесу це означає більшу прогнозованість захисту майнових і договірних прав, для держави – підвищення довіри до судового рішення як до реально виконуваного інструменту правового захисту.

Отже, цифровізацію та міжвідомчу взаємодію у сфері виконавчого провадження варто розглядати як складову інституційної, правової та економічної безпеки держави. Ухвалення Закону № 4833-IX засвідчує перехід від окремих цифрових сервісів до формування нормативно закріпленої цифрової інфраструктури виконання судових рішень. Її ефективність залежатиме не лише від змісту закону, а й від практичної сумісності інформаційних систем, належного адміністрування реєстрів, захисту даних і здатності держави забезпечити безперервність цифрових процесів. Саме це є необхідною умовою для того, щоб цифровізація стала реальним механізмом підвищення виконуваності судових рішень в Україні, а не лише декларативним напрямом адміністративної модернізації.

Підвищення ефективності виконання судових рішень в умовах воєнного стану потребує особливого підходу, оскільки в цей період система примусового виконання функціонує в середовищі підвищеної правової, організаційної та безпекової нестабільності. Якщо у звичайних умовах основні виклики пов'язані переважно з недоліками правового регулювання, інституційної спроможності чи міжвідомчої координації, то в умовах воєнного стану до них додаються територіальні обмеження, ускладнений доступ до активів, збої в роботі державних реєстрів, підвищене навантаження на органи влади та ризики для безперервності самого виконавчого процесу. Саме тому питання виконання судових рішень у цей період набуває не лише правового, а й виразного безпекового виміру.

Насамперед підвищення ефективності виконання рішень у таких умовах має спиратися на принцип нормативної адаптивності. Після 2022 р. в Україні було запрова-

джено спеціальні правила, спрямовані на врахування особливостей виконавчого провадження під час воєнного стану (Верховна Рада України, 2022a; 2022b), зокрема щодо строків, можливості здійснення виконавчих дій та обмежень, пов'язаних з окупованими територіями або зонами бойових дій. У цьому сенсі важливо, щоб правове регулювання не просто фіксувало наявність винятків, а й забезпечувало збалансовану модель, у якій тимчасові обмеження не руйнують базових гарантій сторін виконавчого провадження. Зокрема, зміни стосувалися перебігу строків, можливості здійснення виконавчих дій на окупованих територіях та в районах активних бойових дій, а також адаптації процедур до умов обмеженого доступу до майна і реєстрів.

Другим важливим напрямом є забезпечення інституційної безперервності виконання. Умови воєнного стану показують, що ефективність виконавчого провадження залежить не лише від наявності процедур, а й від здатності державних інституцій підтримувати базові функції в умовах кризи. Це означає потребу в резервних механізмах роботи, альтернативних каналах взаємодії, гнучких формах організації діяльності виконавців і здатності швидко відновлювати функціонування після переривань, пов'язаних із бойовими діями, переміщенням органів чи обмеженням доступу до територій. Ефективне виконання судових рішень у такому вимірі постає складовою інституційної стійкості держави.

Особливого значення в умовах воєнного стану набуває питання пріоритетності у виконанні рішень. У період обмежених ресурсів, підвищеного навантаження на органи влади та складності фактичного доступу до об'єктів стягнення система виконання судових рішень потребує внутрішньої логіки пріоритизації. Це не означає відмови від принципу обов'язковості виконання, але вимагає вироблення таких підходів, за яких рішення, пов'язані із захистом базових соціальних, трудових, майнових і публічно значущих прав, не губляться серед загального масиву виконавчих документів. Таким чином, в умовах воєнного стану ефективність виконання визначається не лише загальним обсягом проваджень, а й здатністю держави зберегти пріоритет захисту найбільш значущих прав та інтересів (Іоффе, 2025).

Третім ключовим напрямом є посилення цифрової стійкості виконавчої системи. За умов, коли фізичний доступ до органів, документів або активів може бути ускладненим, саме цифрові інструменти здатні забезпечити мінімально необхідний рівень функціонування виконавчого провадження. Однак в умовах воєнного стану цифровізація повинна розглядатися не лише як засіб прискорення процедури, а як інструмент збереження працездатності системи (Верховна Рада України, 2026). Це охоплює безпечний доступ до реєстрів, стабільність інформаційних систем, захищені канали обміну даними та можливість здійснювати ключові процесуальні дії навіть за умов часткової втрати звичних адміністративних каналів.

Важливою умовою також є посилення міжвідомчої координації в екстраординарних обставинах. Якщо у звичайних умовах координація між судами, виконавцями, реєстрами, банками й іншими органами є чинником підвищення ефективності, то під час воєнного стану вона стає передумовою збереження самої можливості виконання рішень. Відсутність належної взаємодії в таких умовах означає не просто затримку процедури, а й ризик повної втрати керованості окремими категоріями виконавчих проваджень. Саме тому в умовах воєнного стану координація має будуватися на підвищеній процедурній визначеності, чітко розподіленій відповідальності та здатності органів діяти не ізольовано, а в межах єдиної функціональної системи.

Окремо маємо наголосити, що в умовах воєнного стану підвищення ефективності виконання судових рішень безпосередньо пов'язане з підтриманням довіри до держави. Коли особа навіть у кризових умовах зберігає можливість домогтися реального виконання судового рішення, це підтверджує, що держава не втратила здатності забезпечувати обов'язковість права (Максіменцева, 2025). Натомість системне накопичення невиконаних рішень у період воєнного стану підсилює відчуття правової незахищеності, послаблює авторитет державних інститутів і створює додаткові ризики для соціальної та правової стабільності. У цьому сенсі виконання судових рішень у воєнний період має значення не лише для окремих стягувачів, а й для загального сприйняття держави як дієздатного гаранта правопорядку.

Водночас узагальнені правові позиції Конституційного Суду України щодо виконання судових рішень свідчать, що ця проблема не зводиться лише до технічної сторони виконавчого провадження, а стосується гарантій обов'язковості судового рішення, правової визначеності та меж допустимих обмежень у діяльності держави (Конституційний Суд України, б. д.).

Саме тому адаптацію виконавчої системи до умов війни варто розглядати не як тимчасове технічне завдання, а як частину ширшої політики зміцнення інституційної стійкості та правової безпеки.

Отже, підвищення ефективності виконання судових рішень в умовах воєнного стану має охоплювати нормативну адаптивність, забезпечення інституційної безперервності, розвиток цифрової стійкості, пріоритизацію виконання найбільш значущих категорій рішень, посилення міжвідомчої координації та збереження довіри до держави як гаранта обов'язковості права. Саме такий комплексний підхід дає змогу розглядати виконання судових рішень у період воєнного стану не як периферійне процедурне питання, а як складову державної стійкості та безпеки.

Дискусія і висновки

Унаслідок проведеного дослідження встановлено, що ефективність виконання судових рішень має значно ширше значення, ніж лише забезпечення завершеності судового процесу. Вона є одним із ключових показників реальної дієвості правової системи та спроможності держави забезпечувати обов'язковість права. Саме тому виконання судових рішень доцільно розглядати не лише як процесуально-правову категорію, а як важливий чинник державної, правової й економічної безпеки України.

Обґрунтовано, що у вимірі державної безпеки ефективне виконання судових рішень безпосередньо пов'язане з легітимністю влади, стабільністю правового режиму та рівнем довіри до державних інститутів. Невиконання судових рішень формує уявлення про необов'язковість права, підриває авторитет судової влади та послаблює інституційну стійкість держави. В умовах воєнного стану ця проблема набуває особливої ваги, оскільки стосується не лише захисту прав окремих осіб, а й здатності держави зберігати керованість, правопорядок і безперервність базових функцій у кризових умовах.

Доведено, що виконання судових рішень має безпосередній вплив на економічну безпеку. Ефективний механізм виконання забезпечує реальний захист права власності, підвищує передбачуваність договірних відносин, знижує трансакційні витрати та сприяє стабільності інвестиційного й підприємницького середовища. Натомість системне невиконання судових рішень погіршує інвестиційний клімат, знижує довіру бізнесу до судової системи, ускладнює доступ до фінансових ресурсів і підвищує загальний рівень економічних ризиків.

Встановлено, що невиконання судових рішень породжує комплекс інституційних ризиків: формування формального правосуддя, посилення правової невизначеності, зростання ролі неформальних механізмів захисту інтересів, зниження ефективності публічного адміністрування й ослаблення здатності держави реалізовувати власні рішення. У сукупності ці фактори створюють самопідтримувану систему недовіри, що негативно впливає як на державну, так і на економічну безпеку.

Окремо визначено, що цифровізація виконавчого провадження є не допоміжним технічним інструментом, а одним із ключових напрямів інституційного посилення системи виконання судових рішень. Ухвалення Закону України № 4833-IX засвідчує перехід від фрагментарних цифрових рішень до нормативно закріпленої цифрової інфраструктури виконавчого провадження. Розширення функціоналу автоматизованої системи виконавчого провадження, посилення ролі Єдиного реєстру боржників та розвиток електронної взаємодії з банками, реєстрами й іншими суб'єктами створюють передумови для скорочення процедурних затримок, зменшення корупційних ризиків і підвищення прозорості виконання.

Доведено, що в умовах воєнного стану ефективність виконання судових рішень має оцінюватися не лише за кількісними показниками стягнення, а й за здатністю системи зберігати інституційну безперервність. Вирішального значення набувають нормативна адаптивність, захищеність інформаційної інфраструктури, резервне збереження даних, координація між органами та пріоритизація рішень, пов'язаних із захистом найбільш значущих соціальних, трудових, майнових і публічно важливих прав.

Практика Європейського суду з прав людини й аналітичні матеріали міжнародних і національних інституцій підтверджують, що проблема невиконання судових рішень в Україні має не епізодичний, а системний характер. Її подолання потребує не фрагментарних заходів, а комплексного підходу, що поєднує правові, організаційні, управлінські, цифрові та безпекові рішення.

Отже, ефективне виконання судових рішень варто розглядати як один із базових критеріїв зрілості державних інститутів і як необхідну умову зміцнення державної, правової й економічної безпеки України. Судове рішення набуває справжньої цінності лише тоді, коли воно не залишається декларацією, а стає реально виконаним актом влади, здатним забезпечити відновлення порушеного права навіть в умовах воєнної, інституційної та економічної нестабільності.

Внесок авторів: Надія Максименцева – концептуалізація дослідження, визначення мети та методології, координація дослідження, редакційне доопрацювання статті, формулювання загальних висновків; Олександр Іоффе – аналіз наукових джерел і міжнародних аналітичних матеріалів, аналіз правових і безпекових аспектів виконання судових рішень, опрацювання статистичних даних, підготовка розділів щодо цифровізації та особливостей виконання судових рішень в умовах воєнного стану, підготовка аналітичних висновків.

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

Булик, І. Л. (2021). Особливості виконавчого провадження в Україні. *Київський часопис права*, 1. <https://doi.org/10.32782/kijp/2021.1.10>
Верховна Рада України. (2022а, 15 березня). *Про внесення змін до розділу XIII "Прикінцеві та перехідні положення" Закону України "Про виконавче провадження"*. Закон України № 2129-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2129-20#Text>

Верховна Рада України. (2022b, 27 липня). *Про внесення змін до деяких законів України щодо діяльності приватних виконавців та примусового виконання судових рішень, рішень інших органів (посадових осіб) у період дії воєнного стану* : Закон України № 2455-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2455-20#Text>

Верховна Рада України. (2026, 7 квітня). *Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення порядку виконання судових рішень, рішень інших органів та цифровізації окремих етапів виконавчого провадження*: Закон України № 4833-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/go/4833-20>

Верховний Суд, & ГО "Міжрегіональний експертний центр «Pro Justice»". (2026). *Модернізація судового контролю в Україні: виклики, інституційні потреби та рекомендації*. https://court.gov.ua/storage/portal/supreme/prezent2026/Prezentacia_syd_kontrol.pdf

Державна казначейська служба України. (б. д.). *Про стан та терміни перерахування коштів за рішеннями судів*. <https://www.treasury.gov.ua/diyalnist/vikonannya-sudovih-rishen/pro-stan-ta-termiini-pererahuvannya-koshtiv-za-rishenniyami-sudiv>

Державна судова адміністрація України. (2022). *Судова статистика за 2022 рік*. <https://www.ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/annual-report-2022.pdf>

Іванюк, В. Д. (2025). Інститут виконання судових рішень у країнах ЄС та Україні: порівняльно-правовий аналіз. *Аналітично-порівняльне правознавство*. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.2.45>

Іоффе, О. В. (2025). Парламентська діяльність у сфері виконання судових рішень в умовах воєнного стану: особливості демократичного контролю. *Наукові перспективи*, 8(62), 106–128. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-8\(62\)-106-128](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-8(62)-106-128)

Конституційний Суд України. (б. д.). 5.5.6. *Виконання рішень суду. Каталог юридичних позицій Конституційного Суду України*. <https://ccu.gov.ua/storinka-knygy/556-vikonannya-rishen-sudu>

Максименцева, Н. О. (2025). Особливості інститутів представницької влади в умовах воєнного стану: правовий аналіз. *Актуальні питання у сучасній науці*, 3(33), 591–604. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3\(33\)-591-604](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3(33)-591-604)

Міністерство юстиції України. (б. д.). *Система збору даних про виконання судових рішень*. https://minjust.gov.ua/other/data_collection_system_on_enforcement_proceedings

Спицька, Л. (2024). Проблеми виконання рішень Європейського суду з прав людини в Україні. Соціально-правові студії. *Social & Legal Studios*, 7(3). <https://doi.org/10.32518/sals3.2024.09>

Уповноважений Верховної Ради України з прав людини. (2022). *Верховенство права та доступ до правосуддя. У Щорічна доповідь про стан дотримання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні за 2022 рік*. <https://www.ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/annual-report-2022.pdf>

Anderlini, L., Felli, L., & Riboni, A. (2020). Legal efficiency and consistency. *European Economic Review*, 121, Article 103323. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2019.103323>

Council of Europe, CEPEJ. (2024). *European judicial systems – CEPEJ Evaluation Report – 2024 Evaluation cycle* (2022 data). <https://www.coe.int/en/web/cepej>

European Court of Human Rights. (2009, October 15). *Yuriy Nikolayevich Ivanov v. Ukraine* (Application no. 40450/04).

European Court of Human Rights. (2017, October 12). *Burmych and Others v. Ukraine* (Application no. 46852/13 et al.).

OECD. (2024). *OECD Economic Outlook*, Vol. 2024 Iss. 2: Ukraine. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_839ef1cf-en/ukraine_f33c279e-en.html

Pereira, M. A. (2025). Clearance rates and disposition times: Not the whole story of judicial efficiency. *International Review of Law and Economics*, 83. <https://doi.org/10.1016/j.irle.2025.106283>

World Bank. (2019). *Enterprise Surveys: Ukraine*. <https://www.enterprisesurveys.org/en/data/exploreeconomies/2019/ukraine>

World Bank. (n. d.). *Worldwide Governance Indicators*. <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>

World Justice Project. (2025). *WJP Rule of Law Index 2025: Ukraine Insights*. <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/country/2025/Ukraine>

World Bank. (2024, December 17). *Prosperity Data360 Justice Country Snapshots: Ukraine*. <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/099848212242479797>

World Bank. (2025, October 6). *Prosperity Data360 Justice Country Snapshots: Ukraine*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099801410172550082>

References

Anderlini, L., Felli, L., & Riboni, A. (2020). Legal efficiency and consistency. *European Economic Review*, 121, Article 103323. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2019.103323>

Bulyk, I. L. (2021). Features of enforcement proceedings in Ukraine. *Kyiv Law Journal*, 1 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/kj/2021.1.10>

Commissioners of the Verkhovna Rada of Ukraine for Human Rights. (2022). Rule of law and access to justice. In the Annual Report on the State of Observance and Protection of Human and Civil Rights and Freedoms in Ukraine for 2022. [in Ukrainian]. <https://www.ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/annual-report-2022.pdf>

Constitutional Court of Ukraine. (n. d.). 5.5.6. *Enforcement of court decisions. Catalogue of legal positions of the Constitutional Court of Ukraine* [in Ukrainian]. <https://ccu.gov.ua/storinka-knygy/556-vikonannya-rishen-sudu>

Council of Europe, CEPEJ. (2024). *European judicial systems – CEPEJ Evaluation Report – 2024 Evaluation cycle* (2022 data). <https://www.coe.int/en/web/cepej>

European Court of Human Rights. (2009, October 15). *Yuriy Nikolayevich Ivanov v. Ukraine* (Application no. 40450/04).

European Court of Human Rights. (2017, October 12). *Burmych and Others v. Ukraine* (Application no. 46852/13 et al.).

Ioffe, O. V. (2025). Parliamentary activity in the field of enforcement of court decisions under martial law: Features of democratic control. *Scientific Perspectives*, 8(62), 106–128 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-8\(62\)-106-128](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-8(62)-106-128)

Ivaniuk, V. D. (2025). The institution of enforcement of court decisions in EU countries and Ukraine: A comparative legal analysis. *Analytical and Comparative Jurisprudence* [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.2.45>

Maksimentseva, N. O. (2025). Features of representative power institutions under martial law: Legal analysis. *Current Issues in Modern Science*, 3(33), 591–604 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3\(33\)-591-604](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3(33)-591-604)

Ministry of Justice of Ukraine. (n. d.). *Data collection system on enforcement of court decisions* [in Ukrainian]. https://minjust.gov.ua/other/data_collection_system_on_enforcement_proceedings

OECD. (2024). *OECD Economic Outlook*, Vol. 2024, Iss. 2: Ukraine. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_839ef1cf-en/ukraine_f33c279e-en.html

Pereira, M. A. (2025). Clearance rates and disposition times: Not the whole story of judicial efficiency. *International Review of Law and Economics*, 83. <https://doi.org/10.1016/j.irle.2025.106283>

Spytska, L. (2024). Problems of enforcement of judgments of the European Court of Human Rights in Ukraine. *Social & Legal Studios*, 7(3) [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32518/sals3.2024.09>

State Judicial Administration of Ukraine. (2022). *Judicial statistics for 2022* [in Ukrainian]. <https://dsa.court.gov.ua/dsa/inshe/oddata/805>

State Treasury Service of Ukraine. (n. d.). *On the status and terms of transfer of funds under court decisions* [in Ukrainian]. <https://www.treasury.gov.ua/diyalnist/vikonannya-sudovih-rishen/pro-stan-ta-termiini-pererahuvannya-koshtiv-za-rishenniyami-sudiv>

Supreme Court, & NGO "Interregional Expert Center 'Pro Justice'". (2026). *Modernization of judicial control in Ukraine: Challenges, institutional needs and recommendations* [in Ukrainian]. https://court.gov.ua/storage/portal/supreme/prezent2026/Prezentacia_syd_kontrol.pdf

Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights. (2022). Rule of law and access to justice. In Annual report on the state of observance and protection of human and civil rights and freedoms in Ukraine for 2022 [in Ukrainian].

Verkhovna Rada of Ukraine. (2022a, March 15). *On amendments to Section XIII "Final and Transitional Provisions" of the Law of Ukraine "On Enforcement Proceedings"* : Law of Ukraine No. 2129-IX [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2129-20#Text>

Verkhovna Rada of Ukraine. (2022b, July 27). *On amendments to certain laws of Ukraine regarding the activities of private enforcement officers and compulsory enforcement of court decisions and decisions of other bodies (officials) during martial law* : Law of Ukraine No. 2455-IX [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2455-20#Text>

Verkhovna Rada of Ukraine. (2026, April 7). *On amendments to certain legislative acts of Ukraine regarding improvement of the procedure for enforcement of court decisions, decisions of other bodies and digitalization of certain stages of enforcement proceedings* : Law of Ukraine No. 4833-IX [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/4833-20>

World Bank. (2019). *Enterprise Surveys: Ukraine*. <https://www.enterprisesurveys.org/en/data/exploreeconomies/2019/ukraine>

World Bank. (2024, December 17). *Prosperity Data360 Justice Country Snapshots: Ukraine*. <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/099848212242479797>

World Bank. (2025, October 6). *Prosperity Data360 Justice Country Snapshots: Ukraine*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099801410172550082>

World Bank. (n. d.). *Worldwide Governance Indicators*. <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>

World Justice Project. (2025). *WJP Rule of Law Index 2025: Ukraine Insights*. <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/country/2025/Ukraine>

Отримано редакцію журналу / Received: 11.08.25

Прорецензовано / Revised: 18.08.25

Схвалено до друку / Accepted: 18.09.25

Nadiya MAKSIMENTSEVA, DSc (Law), Assoc. Prof
ORCID ID: 0000-0001-7774-1948
e-mail: nadiiamaksimentseva@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Oleksandr IOFFE, PhD Student
ORCID ID: 0009-0003-9032-4331
e-mail: oleksandr.ioffe@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

EFFICIENCY OF ENFORCEMENT OF COURT DECISIONS AS A FACTOR OF STATE AND ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE

Background. The article explores the efficiency of court decision enforcement as a critical factor for Ukraine's state and economic security. The relevance of the study stems from the systemic nature of non-enforcement, which, under martial law, threatens institutional resilience and the country's investment climate. The study aims to substantiate the mechanisms through which timely enforcement impacts the stability of the legal order and property rights protection.

Methods. The research employs a comprehensive set of general and specialized scientific methods. Specifically, the analytical method evaluates international indices (WJP Rule of Law Index, World Bank data); the comparative legal method contrasts domestic and European enforcement practices; and the system-functional method identifies the role of judicial control within the national security architecture.

Results. It is demonstrated that effective enforcement serves as a practical criterion of the rule of law and a vital tool for maintaining institutional trust. The study reveals a direct correlation between poor legal enforcement and decreased economic security indicators, including legal transparency and the predictability of business relations. Key institutional risks are identified, such as the emergence of "formal justice" and the expansion of informal legal practices. Digitalization of enforcement proceedings and strengthened parliamentary control are defined as priority areas for enhancing state resilience.

Conclusions. The enforcement stage is established as an essential element of national security rather than an autonomous judicial process. A robust enforcement system is a prerequisite for safeguarding economic sovereignty and upholding Ukraine's international reputation as a rule-of-law state.

Keywords: court decisions, national security, rule of law, enforcement proceedings, institutional capacity, martial law, economic security, judicial control, digitalization, investment climate.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

Володимир БОНДАР, д-р філософії, доц.

ORCID ID: 0000-0002-9833-9867

e-mail: vt.bondar@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Артем ГРИЦАЄНКО, бакалавр

ORCID ID: 0009-0001-3228-4162

e-mail: hrytsaienko_artem@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

БЕЗПЕКОВА ТРАЄКТОРІЯ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ: АНТИКОРУПЦІЙНИЙ АСПЕКТ

Вступ. Руйнування і соціальні трансформації актуалізують дослідження повоєнного відновлення не лише як господарського процесу, а й стратегічного елемента системи національної безпеки. Процес відбудови виходить за межі фізичної реконструкції об'єктів і має відбуватися паралельно зі зміцненням інституційної спроможності органів державної влади, створенням дієвих запобіжників проти внутрішніх загроз – корупції, яка в умовах критичного дефіциту фінансових ресурсів і залежності від зовнішньої допомоги трансформується з кримінального правопорушення у пряму загрозу державній стійкості й обороноздатності. З огляду на це ключову увагу в Україні необхідно зосередити на формуванні прозорих умов відновлення, на принципах підзвітності, цифровізації та верховенства права.

Методи. У роботі застосовано такі методи: порівняльного аналізу – для дослідження корупційних ризиків через оцінювання міжнародними організаціями й антикорупційними державними інституціями; контент-аналізу – виокремлено ключові "принципи Лугано"; системний підхід – проведено усебічний аналіз отриманих результатів, визначено механізми державного управління, зокрема в умовах повоєнного відновлення країни; з допомогою методу аналогії встановлено, що процес відновлення є соціальним трансформаційним процесом і торкається забезпечення стабільності функціонування системи національної безпеки. Ураховано також метод суб'єкт-об'єктної взаємодії у межах системи міжнародної безпеки для розвитку соціоекономічної екосистеми країни, зокрема в напрямі забезпечення антикорупційного аспекту відновлення, мінімізації корупційних ризиків запровадженням системи відбору з-поміж іноземних зацікавлених сторін.

Результати. Виокремлено такі основні напрями повоєнного відновлення: реформування системи публічних закупівель, управління міжнародною допомогою, децентралізація, забезпечення моніторингу використання ресурсів. Встановлено, що антикорупційну політику варто розглядати як структурний компонент системи національної безпеки України. Корупція як явище соціальне апріорі втілює потенційні ризики для економічної дестабілізації, соціальної напруги, нівелювання міжнародної підтримки та довіри.

Висновки. Існує потреба модернізації підходу до інституціоналізації антикорупційних детермінант як складника системи забезпечення національної безпеки. Ефективність повоєнного відновлення залежить від прозорості, підзвітності, залучення всіх зацікавлених сторін. Через посилення інституційної стійкості й мінімізацію внутрішніх корупційних загроз можливо забезпечити довгострокову стабільність держави та зберегти високий рівень довіри міжнародних партнерів.

Ключові слова: система державного управління, національна безпека, концепція зацікавлених сторін, антикорупційна політика, інституційна спроможність.

Вступ

Актуальність дослідження. Стан українського суспільства впродовж повномасштабної агресії РФ (тут і далі збережено орфографію авторів) проти України засвідчує мінливість індикаторів його єдності. Якщо на початку довіра громадян до інститутів влади й державних інституцій зростала і домінантною масовою емоцією була віра в перемогу, то упродовж другого етапу війни – етапу на виснаження – характерні критичне ставлення до влади і державно-політичних інститутів, тенденція на відчуження, недовіру та розчарування. Одним із приводів може слугувати відсутність з боку влади чіткої роз'яснювальної роботи стосовно тарифів на електроенергію, соціальної справедливості та прозорості з використання місцевих бюджетів, реальних заходів покінути з корупцією, насамперед в оборонно-промисловому секторі економіки. Важливим фактором є відсутність належного реагування спеціалізованих антикорупційних, правоохоронних і судових органів на ці негативні явища. Недовіра висловлюється до державного апарату, судової системи, уряду, прокуратури, антикорупційних органів (Майборода, 2024). Громадяни негативно оцінюють діяльність влади у таких сферах, як боротьба з корупцією, економіка, боротьба зі злочинністю, відбудова країни, соціальний захист і пенсійне забезпечення (Зеленько, 2024). Така

ситуація у сфері державотворення й критичне ставлення до влади з боку населення всередині країни не може не обійти уваги наших союзників і партнерів. Саме тому Україні вкрай необхідно для подолання екзистенційної загрози нині, і для майбутньої відбудови держави мінімізувати корупційні ризики з метою забезпечення стабільного стану у сфері національної безпеки. З огляду на ці міркування, процес повоєнного відновлення потребує безпекового імунітету проти зловживань, що робить окреслену проблематику вкрай важливою.

Метою статті є аналіз стану антикорупційної політики України в умовах воєнного стану. Авторами було поставлено завдання проаналізувати сучасні корупційні ризики й інституційну спроможність антикорупційних органів у забезпеченні прозорого й ефективного використання ресурсів повоєнного відновлення, дослідити статистичні та емпіричні дані.

Огляд літератури. У процесі підготовки статті було використано аналітичні звіти провідних національних і міжнародних інституцій, як-от: "Transparency International Ukraine"; Королівського об'єднаного інституту оборонних досліджень (RUSI, Велика Британія), зокрема дані проєктів: "Supervising and Monitoring Ukraine's Reconstruction Funds" (SMURF), "Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management" (DREAM; Королівського інституту міжнародних відносин

"Chatham House" (Велика Британія); "RISE Ukraine"; Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР); Національного антикорупційного бюро України (НАБУ); Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК); індекс сприйняття корупції (Corruption Reception Index, CPI).

Теоретичне підґрунтя для розуміння антикорупційної політики – невід’ємної складової обороноздатності держави та публічного управління, сформовано в працях таких учених, як Н. Корчак, А. Рибалкін, М. Тараніна. У їхніх роботах обґрунтовано взаємозалежність між рівнем і здатністю держави реагувати на безпекові виклики. Дестабілізаційні фактори та правові аспекти протидії цьому явищу, зокрема в контексті неефективності управлінських рішень висвітлено у працях К. Величко, О. Журби, Н. Коваленко, О. Крамара, А. Мойсіяхи. До зарубіжних авторів, праці яких містять оцінювальні судження щодо перспектив демократичного розвитку України у повоєнний період, можна віднести Л. Торемарк, Дж. Шостек, концептуалізації процесу управління відбудовою – Е. Фрімана, Дж. Мак-Веа. Водночас питання вдосконалення механізмів державного регулювання в контексті мінімізації корупційних загроз під час реалізації програм повоєнного відновлення України залишаються поки розкритими фрагментарно.

Методи

Для отримання наукових результатів було використано метод *порівняльного аналізу* задля дослідження корупційних ризиків в Україні через призму їхнього оцінювання міжнародними організаціями ("Transparency International Ukraine", RUSI, "Chatham House", "RISE Ukraine") з одного боку, а з іншого – антикорупційними державними інституціями (НАБУ, НАЗК). Методом *контент-аналізу* виокремлено ключові, з огляду на предмет дослідження, так звані "принципи Лугано". *Системний підхід* допоміг комплексно підійти до розгляду отриманих результатів, і через призму концепції зацікавлених сторін, визначити тотожність між принципами управління великою корпорацією та механізмами функціонування системи державного управління, зокрема в умовах повоєнного відновлення країни. *Метод аналогії* – уявити, що процес відновлення є соціальним трансформаційним процесом у суспільстві і поширюється на усі сфери його життєдіяльності, торкається питання забезпечення стабільності функціонування системи національної безпеки у всіх її сферах. Також за світового гібридного протистояння принцип суб’єкт-об’єктної взаємодії у межах системи міжнародної безпеки вкрай важливий для внутрішнього розвитку соціоекономічної екосистеми, зовнішнього курсу країни, розвитку міжнародних зв’язків і відносин із партнерами чи союзниками, або, якщо до процесу відновлення виявляють зацікавленість представники країни-агресорки. Особливо такий підхід актуальний, коли країна є об’єктом гібридного нападу, у напрямі забезпечення антикорупційного аспекту безпекової траєкторії відновлення, мінімізації корупційних ризиків, запровадженням на державному рівні узгодженої та прозорої системи відбору з-поміж іноземних зацікавлених сторін.

Результати

Оцінюючи перспективи розвитку демократії в Україні після завершення війни, зарубіжні дослідники акцентують увагу на необхідності продовження реформ, зміцнення демократичних інституцій і боротьби з корупцією, що допоможе Україні не лише вижити, а й зміцнити свою позицію як демократичної держави у Європі (Szostek, & Toremark, 2023). Це ствердження аналітиків від "Chatham House" надає чіткого розуміння тому, що міжнародна

підтримка демократії в Україні є ключовою для її сталого розвитку та стабільності.

Як початок міжнародної ініціативи й визначення основи, можна розцінювати схвалену Декларацію за підсумками конференції в м. Лугано, Швейцарія (2022), у якій сім принципів (*партнерство; спрямованість на реформи; прозорість, підзвітність і верховенство права; демократична участь; залучення багатьох зацікавлених сторін; гендерна рівність та інклюзія; сталий розвиток*) – як рамка для скоординованої політики, фінансової і технічної допомоги Україні у післявоєнний період (URC, 2022). Показово, що того самого року унаслідок обговорення на засіданні Генеральної Асамблеї ООН проекту резолюції "Забезпечення засобів правового захисту та репарацій у зв’язку з агресією проти України" (A/RES/ES-11/5, 2022), очільники делегацій від 14 країн висловилися проти (Багамські Острови, Білорусь (збережено орфографію авторів), ПАР, КНР, Куба, КНДР, Еритрея, Ефіопія, Іран, Малі, Нікарагуа, РФ, Сирія, Зімбабве), поді як 74 делегації утрималися. Це стало чітким сигналом світовій спільноті, що поряд із союзниками та партнерами нашої держави існує табір опонентів міжнародній підтримці України, наявні протилежні підходи окремих державних акторів міжнародної системи безпеки слідуванню так званим "принципам Лугано".

На тлі загострення суперечностей між країнами демократичного устрою та такими, де домінують авторитарні режими, зростання економічного протистояння за ринки сировини й боротьбу за контроль над фінансовими ресурсами, гібридного протистояння через активізацію російської державної політики з просування в публічний простір розвинених країн антиукраїнських стратегічних наративів, проблематика корупції в Україні дедалі більше привертає увагу в наукових й експертних колах.

Тут наведено лише окремі фактори, але й вони свідчать, що явище корупції варто розглядати як складну соціально-правову проблему, що має не лише політичні, економічні, соціальні чи інші аспекти, а й безпекові та управлінські виміри. Ряд авторів досліджують механізми виникнення і трансформації корупційних практик під впливом воєнних умов, оцінюють їхні наслідки на національну безпеку, а також пропонують шляхи подолання. Важливим для розуміння загального контексту протидії цьому явищу є аналіз корупції як загрози національній безпеці у мирний час, що допомагає виявити структурні проблеми, які можуть посилюватися під впливом військових дій. Зокрема, корупцію розглядають як чинник, що підриває політичну стабільність, економічний розвиток і правовий порядок України та потребує комплексного підходу до її подолання через зміцнення правових та управлінських механізмів (Рибалкіна, & Тараніна, 2021). У складніших умовах воєнного і післявоєнного періодів, співвідношенні категорій "корупція" – "національна безпека", протидія корупції є базовим елементом забезпечення національної безпеки та правового порядку, а успішність антикорупційних заходів значною мірою залежить від інтеграції превентивних механізмів у систему державного управління, суспільної підтримки (Корчак, 2024). До прикладу, у практичних комунікаціях представників НАЗК – системна інтеграція антикорупційних інструментів на всіх етапах післявоєнного відновлення, включно з моніторингом закупівель й аналізом ризиків є ключовою умовою стабільності та довіри до стратегічних програм (Інтеграція антикорупційних механізмів..., 2025). Тобто корупція, як соціальний феномен, безпосередньо впливає на національну безпеку й ефективність післявоєнного відновлення. Корупційні ризики підсилюються в періоди криз і військових конфліктів, а управлінські та

законодавчі інструменти мають бути спрямовані не лише на покарання, а й на системне запобігання та інституційну стійкість. Такі наукові напрацювання закладають теоретичну базу для всебічного розуміння проблематики і формування подальших науково-практичних рекомендацій щодо боротьби з корупцією в умовах післявоєнного відновлення України.

Однак корупція в Україні залишається однією із ключових системних загроз національній безпеці. Попри досягнений прогрес у формуванні антикорупційної інфраструктури після 2014 р., на наш погляд, корупційні практики зберігають стійкість, трансформуючись відповідно до умов воєнного стану і масштабів міжнародної фінансової допомоги. Вважаємо, що саме корупція послаблює здатність держави реалізовувати базові функції, підриває легітимність влади, знижує довіру до державних інституцій, безпосередньо впливає на соціальну сферу та створює внутрішні вразливості, які можуть бути використані зовнішнім агресором.

Можемо говорити про те, що в умовах воєнного стану корупційні ризики концентруються у сферах оборонних закупівель, гуманітарної допомоги, відбудови критичної інфраструктури, управління державними фінансами, розподілу міжнародної допомоги. Положення режиму воєнного стану об'єктивно обмежують прозорість управлінських процесів, що створює середовище для зловживань владою, ухвалення посадовими особами дискреційних рішень. З огляду на це корупція у сфері безпеки й оборони набуває особливо загрозливого характеру, оскільки безпосередньо впливає на використання людських ресурсів, ефективність Збройних Сил України, збереження територіальної цілісності, стійкості держави та її інституційної спроможності. У контексті післявоєнного відновлення ці ризики зростають у геометричній прогресії, адже йтиметься про безпрецедентні обсяги фінансових надходжень.

Очевидно, що перспективи подолання корупції в Україні залежать від здатності держави поєднати безпековий підхід із принципами належного врядування, верховенства права, демократичної підзвітності. У цьому контексті антикорупційна політика перестає бути автономним напрямом державної діяльності та трансформується у ключовий елемент стратегії національної безпеки, стійкості та повоєнного відновлення.

Сучасна антикорупційна політика України спирається на інституціональну і нормативно-правову основу, а її система сформована відповідно до спеціальних законів щодо функціонування НАБУ, Спеціалізованої анти-

корупційної прокуратури (САП), Вищого антикорупційного суду (ВАКС), електронних систем декларування. Утім, не зважаючи на наявність чинного законодавства, практика реалізації свідчить про значні розбіжності між формальними правилами та фактичними результатами.

За даними аналітичного звіту НАЗК, 79,4 % громадян та 76 % представників бізнесу вважають корупцію однією з головних проблем країни (Corruption in Ukraine, 2024: Understanding..., 2024). За іншими статистичними матеріалами цієї установи – 18,7 % громадян і 23,2 % підприємців мали реальний досвід корупційних ситуацій за останній рік (Реальний корупційний досвід..., 2025; Українці стали активніше повідомляти..., 2025). Національне антикорупційне бюро України за першу половину 2025 р. зафіксувало 115 повідомлень про підозри високопосадовцям, включно за злочини у сфері оборони, земельних відносин і державних закупівель, матеріально-економічний ефект від діяльності цієї інституції перевищив 16,8 млрд грн. Також результати соціологічного дослідження від "Transparency International Ukraine" засвідчують, що корупція продовжує посідати друге місце серед головних проблем України після російської агресії, поступаючись лише питанням безпеки й оборони (У майбутній відбудові..., 2023).

Створена упродовж 2015–2017 рр. система антикорупційних органів має надзвичайно важливе значення для реального функціонування у боротьбі з корупцією. Однак її ефективність часто обмежується тиском зовні, нестачею кваліфікованих кадрів, слабкими механізмами реагування та змінами в чинному правовому полі, що послаблює незалежний статус цих інституцій. Водночас влада зазнала критики через законодавчі спроби обмежити незалежність НАБУ і САП, які тимчасово могли поставити під загрозу здатність ефективно розслідувати гучні корупційні справи, що викликало обурення з боку громадськості, міжнародних партнерів (Результати роботи... 2025). Хоча законодавство України щодо антикорупційної політики загалом відповідає міжнародним стандартам, є обов'язковою умовою для європейської інтеграції, в той же час його імплементація має значні недоліки. У табл. 1 систематизовано найкритичніші вади у реалізації антикорупційного законодавства України, продемонстровано вузькі місця в механізмах відповідальності чиновників, кадровому забезпеченні антикорупційних органів, системі мотивації працівників, що створює ризики затягування розслідувань та зниження ефективності боротьби з корупцією.

Таблиця 1

Ключові прогалини імплементації антикорупційного законодавства в Україні

Проблемна сфера	Опис проблеми	Потенційний наслідок
Механізми відповідальності	Неефективність механізмів притягнення до відповідальності чиновників середньої та високої управлінської ланки	Затягування процесу розслідування та судового розгляду, зниження довіри до органів влади
Кадрова спроможність антикорупційних органів	Обмежена кількість висококваліфікованих кадрів, що знижує оперативність реагування на корупційні ризики, особливо у складних сферах (оборона, будівництво, критична інфраструктура)	Неможливість ефективно протидіяти корупційним виявам у стратегічно важливих сферах
Система мотивації та професійного розвитку	Відсутність стійкої системи мотивації та кар'єрного зростання для детективів, прокурорів і суддів	Ризик "витоків кадрів", залучення менш кваліфікованих працівників, зниження якості розслідувань

Джерело. Складено авторами.

До того ж частина законодавчих ініціатив 2025 р., які тимчасово обмежували незалежний статус НАБУ і САП, продемонструвала системну вразливість правових гарантій цим органам від політичного тиску. Цей факт підкреслює, що наявність ефективного законодавства є не-

обхідною, але недостатньою умовою – адже без стабільності правових гарантій й інституційної незалежності антикорупційна політика втрачає свою дієвість.

У табл. 2 систематизовано авторське бачення ключових напрямів інтеграції антикорупційної політики на систему

державного управління і процес повоєнного відновлення України. Відображено комплексний підхід до мінімізації корупційних ризиків у стратегічно важливих сферах, зокрема відбудові інфраструктури та системі державних закупівель. Також акцентовано увагу на необхідності посилення інституційної спроможності й незалежності антикорупційних органів, удосконалення правових і процедурних механізмів

судового розгляду корупційних справ, розвитку цифрових і прозорих інструментів контролю. Запропонована систематизація спрямована на підвищення ефективності державного управління, забезпечення підзвітності використання публічних ресурсів, формування передумов для сталого та безпечного орієнтованого повоєнного розвитку України.

Інтеграція антикорупційної політики в систему державного управління та післявоєнного відновлення України

Таблиця 2

Ключовий напрям антикорупційної політики	Зміст і практичне наповнення	Очікуваний результат
Моніторинг корупційних ризиків	Системний аналіз ризиків у сферах відбудови інфраструктури та державних закупівель, які характеризуються підвищеною корупційною вразливістю	Раннє виявлення корупційних загроз і запобігання нецільовому використанню ресурсів
Посилення інституційної спроможності антикорупційних органів	Підвищення кадрового потенціалу та гарантій незалежності антикорупційних інституцій, створення умов для залучення й утримання висококваліфікованих фахівців	Зростання ефективності розслідування та запобігання корупційним правопорушенням
Удосконалення судових механізмів	Оптимізація правових і процедурних аспектів розгляду корупційних справ, забезпечення оперативності та неупередженості судового процесу	Підвищення довіри до судової влади та реальної невідворотності покарання
Цифровізація та прозорість контролю	Розширення функціоналу електронних реєстрів, систем публічних закупівель, механізмів відкритих даних і цифрового аудиту	Зменшення корупційних можливостей і посилення громадського контролю

Джерело. Складено авторами.

На наше переконання, ключовими секторами, які найбільш вразливі до корупційних ризиків у період повоєнного відновлення, є: відбудова житлової і критичної інфраструктури; реформування системи публічних закупівель; управління міжнародною фінансовою допомогою; децентралізація відновлювальних процесів; забезпечення судового й інституційного контролю за використанням ресурсів. У табл. 3 систематизовано авторське бачення основних напрямів повоєнного відновлення

України та їхньої вразливості до корупційних ризиків. Виділено стратегічні сфери, де необхідне посилене антикорупційне регулювання, моніторинг і прозорість процедур. Вважаємо, що такий підхід є одним із ключових для ефективного імплементації державних програм відновлення та підвищення стійкості державних інститутів й інституцій у постконфліктному періоді.

Ключові напрями післявоєнного відновлення України та корупційні ризики

Таблиця 3

Напрямок відновлення	Опис	Уразливість до корупційних ризиків
Відбудова житлової та критичної інфраструктури	Відновлення об'єктів житлового фонду та критично важливої інфраструктури (енергетика, транспорт, водопостачання)	Висока – великі фінансові потоки, складні проекти, численні підрядники
Реформування системи публічних закупівель	Оптимізація та прозорість процедур державних закупівель	Висока – ризики непрозорих тендерів, зловживань у відборі підрядників
Управління міжнародною фінансовою допомогою	Контроль за залученням і використанням грантів, кредитів та донорських коштів	Середня / висока – ризики нецільового використання ресурсів, недостатній моніторинг
Децентралізація відновлювальних процесів	Передача повноважень і ресурсів на місцевий рівень	Середня – ризики корупційних практик на регіональному рівні, слабкий контроль із центру
Судовий та інституційний контроль за використанням ресурсів	Забезпечення правових і процедурних механізмів контролю	Висока – затримки у правосудді, недостатня спроможність антикорупційних органів

Джерело. Складено авторами.

Результати окремих досліджень показують, що антикорупційні заходи, такі як створення незалежних агентств і впровадження систем електронних закупівель, позитивно сприяють фіскальній прозорості та бюджетній дисципліні. Інституційна стійкість, поряд із підтримувальною роллю іноземної допомоги та міжнародних інституцій, також є важливим фактором (Moisiakha et al., 2025).

Додаючи до цих чинників зовнішній вплив на систему державного управління й вітчизняний публічний простір, зокрема внаслідок світового гібридного протистояння, до нашої уваги інший важливий фактор – фактор перспективи країни, походження якого зумовлюється суб'єкт-

об'єктною взаємодією і позиціонуванням країни в системі міжнародної безпеки. Його "значущість особливо виявляється під час реалізації зовнішнього курсу, розвитку міжнародних зв'язків, позиціонування в системі координат міжнародних відносин, зокрема глобальної безпекової архітектури. Від того, наскільки суголосні зовнішньополітичні заходи країн партнерів чи союзників, настільки будуть результативними їхні двосторонні чи багато-сторонні зовнішні зносини" (Бондар, 2024b). У контексті повоєнної відбудови України, в міждержавному діалозі з майбутніми або наявними партнерами, або союзниками варто аналізувати та брати до уваги їхній фактор перспективи з метою

визначення, по-перше, доцільності, а по-друге, перспективності переговорів. Для того, щоб ефективніше моделювати і розвивати партнерські чи союзницькі механізми співпраці насамперед з тими країнами, які перебувають одночасно у подібному з нашою державою статусі "об'єкт-об'єкт" гібридного протистояння щодо суб'єкта походження деструктивного зовнішнього впливу. Або за умови, коли існує висока або потенційна імовірність трансформації суб'єктності зарубіжної країни у контексті її фактору перспективи до подібного з нашою державою статусу (Бондар, 2024b).

Дискусія і висновки

Повоєнне відновлення України потребує принципово нового підходу до формування й реалізації антикорупційної політики, з огляду на безпрецедентні масштаби потреби у фінансових ресурсах, складність управлінських процесів і підвищений рівень відповідальності держави перед суспільством та міжнародними союзниками чи партнерами. У таких умовах протидія корупції не може обмежуватися виключно кримінально-правовими заходами або діяльністю спеціалізованих антикорупційних органів, а повинна бути інтегрованою складовою системи державного управління, забезпечення національної безпеки.

За нашого бачення, ефективна антикорупційна політика в Україні має ґрунтуватися на поєднанні ризик-орієнтованого управління, превентивних механізмів, інституційної стійкості. У цьому контексті доцільним є застосування комплексу методологічних підходів, а саме ризик-орієнтованого, інституційно-функціонального, компаративного та системного методів, зокрема:

- *ризик-орієнтований* метод сприятиме системній ідентифікації корупційних ризиків на всіх етапах процесу відновлення, від стратегічного планування до контролю за реалізацією проєктів;

- *інституційно-функціональний* – допомагатиме повною мірою оцінити реальну спроможність антикорупційних органів виконувати покладені на них функції з урахуванням кадрового, фінансового й організаційного забезпечення;

- *компаративний* – забезпечуватиме можливість використання позитивного досвіду процесу відновлення в інших державах із подальшою адаптацією найкращих практик до українських реалій;

- *системний* – уможливить розгляд виявів явища корупції як міжсекторальну загрозу, що впливає на оборону, економічну, соціальну, інформаційну безпеку держав разом з іншими її сферами.

У комплексі, застосування зазначених підходів і методів створюватиме підґрунтя для переходу від фрагментарних антикорупційних рішень до цілісної моделі управління процесами відновлення.

Вартий нашої уваги один із "принципів Лугано" – "*залучення багатьох зацікавлених сторін*" (URC 2022), а також концепція зацікавлених сторін. Автори останньої, спираючись на теорію систем, наголошують, що всередині будь-якої організації (корпорації), яку можна уявити як відкриту систему, існують внутрішні зв'язки між членами цієї організації та зовнішні зв'язки із зацікавленими сторонами (стейкгольдерами), котрі прагнуть реалізувати свої наміри щодо її розвитку, узявши в цьому процесі участь тим чи іншим способом, і що завдяки саме цим зв'язкам такі проблеми розв'язуються (Freeman, & Mcvea, 2021, p. 8).

У сенсі концепції зацікавлених сторін, беручи до уваги виклики від світового гібридного протистояння, уважаємо, що для відбору іноземних партнерів важливо залучати юридичних або фізичних осіб, зареєстрованих у тих країнах, які, передусім: *по-перше*, перебувають

одночасно у зіставному з нашою державою статусі об'єкта гібридного протистояння щодо суб'єкта деструктивного зовнішнього впливу – країни-агресора чи недержавного актора того самого походження; *по-друге*, за існування об'єктивних умов трансформації суб'єктності країн-спостерігачів до подібного з Україною статусу; *по-третє*, є країнами – суб'єктами гібридного протистояння та їхніми союзниками, тобто агресором – за потреби, з обмеженням доступу до тих секторів, які входять у перелік об'єктів забезпечення державної безпеки, або проєктів для реалізації яких потребуються висококваліфіковані кадри, за належного контролю з боку держави (Бондар, 2024a). На практиці ж доцільно планувати партнерські зв'язки й оптимізувати взаємодію всіх зацікавлених сторін, ураховуючи суб'єктність країни в ієрархії світового гібридного протистояння та її фактор перспективи як детермінант поряд з іншими чинниками, за рейтингом (Бондар, 2024b, с. 490). Першість надавати насамперед: 1) країні-об'єкту, 2) країні потенційному об'єкту, 3) країні-спостерігачу, 4) країні-суб'єкту, але за окремими умовами й обмеженням доступом (Бондар, 2024a), оскільки корупційні ризики походять передусім від тієї країни, що є суб'єктом гібридного нападу, керівництво якої зацікавлене у підриві національної безпеки країни-об'єкта, включно шляхом підкупу осіб, від яких залежить прийняття вигідних для агресора управлінських рішень.

З огляду на це слідування іншому "принципу Лугано" – "*прозорість*", означатиме, зокрема, що одним із ключових напрямів удосконалення антикорупційної політики має стати інтеграція антикорупційних механізмів у всі державні програми післявоєнного відновлення. Це сприятиме закладенню антикорупційних запобіжників ще на етапі формування державної політики, а не лише на стадії контролю за використанням фінансових ресурсів.

З урахуванням наведених факторів особливого значення набуває посилення інституційної незалежності НАБУ, САП, ВАКС та Бюро економічної безпеки шляхом законодавчого унеможливлення політичного втручання в їхню діяльність, а також розширення аналітичних і превентивних функцій НАЗК з акцентом на прогнозування корупційних ризиків у проєктах відбудови.

Інший аргумент: важливою умовою ефективності залишається інституційна координація між антикорупційними органами, органами державного фінансового контролю, центральними органами виконавчої влади й органами місцевого самоврядування.

У висвітленні проблематики предмета нашого обговорення доцільно розглянути низку авторських заходів щодо їхньої імплементації в систему державного управління, спрямованих на підвищення ефективності антикорупційної політики у період повоєнного відновлення. Це, зокрема, створення єдиного національного механізму антикорупційного супроводу процесу відновлення, що функціонував би як міжвідомчий координаційно-аналітичний центр. Основними завданнями такого механізму мають стати аналіз та прогнозування корупційних ризиків у проєктах відбудови, моніторинг використання міжнародної допомоги, забезпечення постійної взаємодії і координації з міжнародними донорами та незалежними аудитором. Важливий інструмент – обов'язкова антикорупційна експертиза програм і проєктів, що фінансуються з державного бюджету і коштів міжнародних партнерів, щодо оцінювання прозорості процедур, інституційної спроможності відповідальних органів.

Окремої уваги потребує інституціоналізація цифрового простору за моніторингом процесів відбудови

створенням публічної електронної платформи з відкритою інформацією про джерела фінансування, замовників, підрядників, етапи реалізації, результати виконання проєктів, усунення недоліків тощо. Це допоможе посилити демократичний громадський й експертний контроль, зменшити корупційні ризики, підвищити рівень довіри до державних інституцій. Першочергової ваги є законодавче і нормативно-правове закріплення відповідальності за корупційні правопорушення у сфері повоєнного відновлення, оскільки такі злочини безпосередньо підривають національну безпеку та довіру до України з боку міжнародних інвесторів, донорських організацій.

Отже, антикорупційну політику в повоєнному відновленні варто розглядати не як допоміжний чи другорядний інструмент, а як структурний компонент системи національної безпеки України, оскільки корупція як соціальне явище в процесі відбудови, у разі її виявів, апіорі утілює потенційні ризики для економічної дестабілізації, соціальної напруги, втрати міжнародної підтримки, що матиме довготривалі негативні або катастрофічні наслідки для розвитку Української держави. Запропоновані підходи й авторські пропозиції акцентовані на безпековій траєкторії соціального трансформаційного процесу, яким є процес повоєнного відновлення, на формуванні цілісної, інституційно спроможної та превентивно орієнтованої моделі державної антикорупційної політики, здатної забезпечити ефективне, прозоре та безпечне повоєнне відновлення України.

Внесок авторів: Володимир Бондар – опис методології, концептуалізація теоретичних засад дослідження і структурування статті, узагальнення й аналіз зібраних матеріалів, підготування висновків і пропозицій; Артем Грицаєнко – відбір, аналіз й огляд джерел, концептуалізація теоретичних засад дослідження, підготування висновків і пропозицій.

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

- Бондар, В. (2024а). Відновлення України: концепція зацікавлених сторін. *Київський економічний науковий журнал*, 6, 12–16. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-2>
- Бондар, В. (2024б). Суб'єктність країни в міжнародній безпековій системі відповідно до її фактора перспективи. *Національні інтереси України*, 2(6), 483–493. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-483-493](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-483-493)
- Зеленько, Г. (2024). *Стабільність політичної системи як умова національної безпеки*. <https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2025/06/Politychna-bezpeka-Ukrainy-problema-stabilizatsii-politychnoho-polia-krainy-Prohnozna-otsinka-mekhanizmu-zabezpechennia-2.pdf>
- Інтеграція антикорупційних механізмів у стратегію післявоєнного відновлення є ключовою умовою стійкості України – Голова НАЗК. НАЗК (2025, 18 грудня). <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/integratsiya-antykorrupsyinyh-mekhanizmv-u-strategiyu-pislyavoennogo-vidnovlennya-e-kluchovoyu-umovoyu-styikosti-ukrainy-golova-nazk/>
- Корчак, Н. (2024). Антикорупція як основа забезпечення національної безпеки України: окремі аспекти. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Національна безпека*, 2(2), 13–16. <https://doi.org/10.17721/3041-1912.2024/2-2/11>
- Майборода, О. (2024). Конкуренційність і компромісність у політичному полі в умовах війни. <https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2025/06/Politychna-bezpeka-Ukrainy-problema-stabilizatsii-politychnoho-polia-krainy-Prohnozna-otsinka-mekhanizmu-zabezpechennia-2.pdf>
- НАЗК закликає сформувати єдині та чіткі правові рамки для сфери відбудови (2025, 01 серпня). НАЗК. <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/nazk-zaklykae-sformuvaty-edyini-ta-chitki-pravovi-ramky-dlya-sfery-vidbudovy/>
- Реальний корупційний досвід українців у понад чотири рази менший за оцінку поширеності корупції: результати досліджень (2025, 13 березня). НАЗК. <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/realnyy-korrupsyyny-dosvid-ukraintsi-v-ponad-chotyry-razy-menshyy-za-otsinku-poshyrenosti-korrupsii-rezultaty-doslidzhen/>
- Результати роботи НАБУ і САП. (2025). *Звіт за I півріччя 2025*. НАБУ. https://nabu.gov.ua/site/assets/files/51366/zvit_2025_ii_ukr.pdf
- Рибалкіна, А., & Тараніна, М. (2021). Політична корупція як загроза національній безпеці України. *Науковий вісник Дніпропетровського*

державного університету внутрішніх справ, 2(2), 41–46. <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-2-41-46>

У майбутній відбудові українці бояться корупції більше ніж війни – соціологічне опитування. (2023, 14 червня). <https://ti-ukraine.org/news/umajbutnij-vidbudovi-ukrayintsi-boyatsya-korrupsiyi-bilshe-nizh-vijny-sotsiologichne-opytuvannya>

Українці стали активніше повідомляти про корупцію. (2025, 24 січня). НАЗК. <https://nazk.gov.ua/uk/ukraintsi-staly-aktyvnishe-povidomyaty-pro-korrupsiyu-nazk-prezentovalo-doslidzhennya-korrupsiya-v-ukraini-2024-rozuminnya-sprynyattya-poshyrenist>

Як українці сприймають відбудову, корупцію та євроінтеграцію: опитування суспільної думки. (2025, 24 березня). *Transparency International Ukraine*. <https://ti-ukraine.org/research/yak-ukrayintsi-sprymayut-vidbudovu-korrupsiyu-ta-yevrointegratsiyu-opytuvannya-suspilnoyi-dumky>

A/RES/ES-11/5. (2022). *Furtherance of remedy and reparation for aggression against Ukraine* : Resolution adopted by the General Assembly on 14 November 2022. <https://digitallibrary.un.org/record/3994481?v=pdf&ln=es>

Corruption in Ukraine: Understanding, Perception, Prevalence. (2024). *Analytical report based on the results of the survey of population and entrepreneurs*. https://www.sapiens.com.ua/publications/socpol-research/333/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_IS_NACP_2024_ENG.pdf

Freeman, E., & Mcvea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Graduate School of Business Administration. University of Virginia*, 01-02. 32. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

Moisiakha, A., Velychko, K., Kovalenko, N., Zhurba, O., & Kramar, O. (2025). Anti-corruption mechanisms and public finance management efficiency in Ukraine's war and post-war recovery. *The Economics and Finance Letters*, 12(4), 832–847. <https://doi.org/10.18488/29.v12i4.4623>

RISE Ukraine. (b. d.). *Ukraine's Reconstruction, Integrity, Sustainability and Efficiency*. <https://www.rise.org.ua>

Szostek, J., & Toremek, L. (2023). *What the history of democracy in Ukraine?* <https://www.chathamhouse.org/2023/11/democracy-ukraine>

URC. (2022). Матеріали конференції. Декларація Лугано. <https://ua-urc-international.com/past-conferences/urc22/materiali-konferenciyi>

References

A/RES/ES-11/5. (2022). *Furtherance of remedy and reparation for aggression against Ukraine* : Resolution adopted by the General Assembly on 14 November 2022. <https://digitallibrary.un.org/record/3994481?v=pdf&ln=es>

Boguslavets, M. (2023, September 27). *Funding Ukraine's Reconstruction: Who Will be Accountable for Integrity?* RUSI. <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/commentary/funding-ukraines-reconstruction-who-will-be-accountable-integrity>

Bondar, V. (2024). Recovery of Ukraine: A stakeholder approach. *Kyiv Economic Scientific Journal*, 6, 12–16 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-2>

Bondar, V. (2024). Subjectivity of the country in the international security system according to its perspective factor. *National Interests of Ukraine*, 2(6), 483–493 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-483-493](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-483-493)

Corruption in Ukraine: Understanding, Perception, Prevalence. (2024). *Analytical report based on the results of the survey of population and entrepreneurs*. https://www.sapiens.com.ua/publications/socpol-research/333/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_IS_NACP_2024_ENG.pdf

Freeman, E., Mcvea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Graduate School of Business Administration. University of Virginia*, 01-02. 32. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

How Ukrainians perceive reconstruction, corruption and European integration: a public opinion poll (2025, March 24). *Transparency International Ukraine* [in Ukrainian]. <https://ti-ukraine.org/research/yak-ukrayintsi-sprymayut-vidbudovu-korrupsiyu-ta-yevrointegratsiyu-opytuvannya-suspilnoyi-dumky/>

In the future reconstruction, Ukrainians fear corruption more than war – sociological survey (2023, June 14) [in Ukrainian]. <https://ti-ukraine.org/news/umajbutnij-vidbudovi-ukrayintsi-boyatsya-korrupsiyi-bilshe-nizh-vijny-sotsiologichne-opytuvannya>

Integrating anti-corruption mechanisms into the post-war recovery strategy is a key condition for Ukraine's resilience – NACP Head (2025, December 18): NACP [in Ukrainian]. <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/integratsiya-antykorrupsyinyh-mekhanizmv-u-strategiyu-pislyavoennogo-vidnovlennya-e-kluchovoyu-umovoyu-styikosti-ukrainy-golova-nazk>

Korchak, N. (2024). Anti-corruption as a basis for ensuring the national security of Ukraine: some aspects. *Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. National Security*, 2(2), 13–16 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.17721/3041-1912.2024/2-2/11>

Maiboroda, O. (2024). Competitiveness and compromise in the political field in times of war [in Ukrainian]. <https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2025/06/Politychna-bezpeka-Ukrainy-problema-stabilizatsii-politychnoho-polia-krainy-Prohnozna-otsinka-mekhanizmu-zabezpechennia-2.pdf>

Moisiakha, A., Velychko, K., Kovalenko, N., Zhurba, O., & Kramar, O. (2025). Anti-corruption mechanisms and public finance management efficiency in Ukraine's war and post-war recovery. *The Economics and Finance Letters*, 12(4), 832–847. <https://doi.org/10.18488/29.v12i4.4623>

NACP calls for the formation of a unified and clear legal framework for the reconstruction sector (2025, August 01). NACP [in Ukrainian]. <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/nazk-zaklykae-sformuvaty-edyini-ta-chitki-pravovi-ramky-dlya-sfery-vidbudovy/>

Results of the work of NACP and SACPO (2025). Report for the first half of 2025. NACP [in Ukrainian]. https://nabu.gov.ua/site/assets/files/51366/zvit_2025_ii_ukr.pdf

RISE Ukraine. (b. d.). *Ukraine's Reconstruction, Integrity, Sustainability and Efficiency* [in Ukrainian]. <https://www.rise.org.ua>

Rybalkin, A., & Taranina, M. (2021). Political corruption as a threat to the national security of Ukraine. *Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*, 2(2). 41–46 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-2-41-46>

Szostek, J., & Toremark, L. (2023). *What the history of democracy in Ukraine?* <https://www.chathamhouse.org/2023/11/democracy-ukraine>

The real corruption experience of Ukrainians is more than four times less than the estimated prevalence of corruption: research results (2025, March 13). NACP [in Ukrainian]. <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/realnyy-koruptsiyny-dosvid-ukraintsi-v-ponad-chotiry-razy-menshy-za-otsinku-poshyrenosti-koruptsi-rezultaty-doslidzhen>

Ukrainians have become more active in reporting corruption. (2025, January 24). NACP [in Ukrainian]. <https://nazk.gov.ua/uk/ukraintsi-staly-aktyvnishe-povidomyaty-pro-koruptsiyu-nazk-prezentuvalo-doslidzhennya-koruptsiya-v-ukraini-2024-rozumynnya-sprynyattya-poshyrenist>

Ukrainians see reconstruction, but fear corruption in it – results of a sociological survey. (2025, August 19). *Transparency International. Ukraine*. <https://ti-ukraine.org/en/news/ukrainians-see-reconstruction-but-fear-corruption-in-it-results-of-a-sociological-survey>

URC. (2022). Conference Proceedings. Lugano Declaration. <https://ua-urc-international.com/past-conferences/urc22/materiali-konferencyi>

Zelenko, H. (2024). Stability of the political system as a condition for national security [in Ukrainian]. <https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2025/06/Politychna-bezpeka-Ukrainy-problema-stabilizatsii-politychnoho-polia-krainy-Prohnozno-otsinka-mekhanizmy-zabezpechennia-2.pdf>

Отримано редакцією журналу / Received: 05.08.25

Прорецензовано / Revised: 11.08.25

Схвалено до друку / Accepted: 18.08.25

Volodymyr BONDAR, PhD, Assoc. Prof.

ORCID ID: 0000-0002-9833-9867

e-mail: vt.bondar@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Artem HRYTSAIENKO, Bachelor

ORCID ID: 0009-0001-3228-4162

e-mail: hrytsaienko_artem@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

A SECURITY TRACK IN POST-WAR RECONSTRUCTION: ANTI-CORRUPTION ASPECT

Background. Destruction and social transformations actualize the research of post-war reconstruction not only as an economic process, but also as a strategic element of the national security system. The reconstruction process goes beyond the physical reconstruction of facilities, must take place in parallel with strengthening the institutional resilience of Public Authorities, creating effective safeguards against internal threats - corruption, which, in conditions of a critical shortage of financial resources and dependence on foreign aid, is transformed from a criminal offense into a direct threat to State stability and defense ability. Key attention should be focused on the formation of transparent conditions for restoration, on the principles of accountability, digitalization and the rule of law.

Methods. Comparative analysis – a study of corruption risks through assessments by international organizations and anti-corruption State institutions. Content analysis – the key "Lugano principles" are highlighted. System approach – a comprehensive analysis of the results obtained is carried out, Public Administration mechanisms are identified, in particular in the conditions of the country's post-war reconstruction. Analogies – that the recovery process is a social transformation process, concerns ensuring the stability of the functioning of the national security system; it is important to take into account the principle of subject-object interaction within the international security system for the development of the country's socio-economic ecosystem, in particular in the direction of ensuring the anti-corruption aspect of recovery, minimizing corruption risks by introducing a selection system from among foreign stakeholders.

Results. The main directions of post-war recovery: reforming the public procurement system; managing international aid; decentralization; ensuring monitoring of the use of resources. Anti-corruption policy should be considered as a structural component of the national security system of Ukraine. Corruption, as a social phenomenon, a priori embodies potential risks for economic destabilization, social tension, and the leveling of international support and trust.

Conclusions. The approach to institutionalizing anti-corruption determinants as a component of the national security system needs to be modernized. The effectiveness of post-war reconstruction depends on transparency, accountability, and the involvement of all stakeholders. By strengthening institutional resilience and minimizing internal corruption threats, it is possible to ensure the long-term stability of the state and maintain a high level of trust among international partners.

Keywords: system of Public Administration, national security, stakeholder approach, anti-corruption policy, institutional resilience.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare № conflicts of interest. The funders had № role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ

В с т у п. Нині перед Україною стоять непрості завдання щодо відстоювання незалежності і захисту державного суверенітету, відновлення територіальної цілісності та недоторканості кордону в умовах війни Росії проти нашої країни. Їхнє виконання можливе лише за умов ефективної взаємодії та злагодженої роботи суб'єктів як на національному, так і міжнародному рівнях з метою досягнення поставлених цілей, що зумовлює пошук шляхів удосконалення методологічного супроводження в обґрунтуванні напрямів забезпечення національної безпеки, трансформації структури державного управління національною безпекою, структуризації процесів і ресурсів з урахуванням актуальних загроз і викликів.

М е т о д и. Під час дослідження були використані методи аналізу і синтезу для структуризації наукових знань з теорії державного управління, системний і структурно-функціональний підходи, що сприятимуть визначенню й досягненню цілей, які стоять перед державою, виконанню поставлених завдань ефективними способами й засобами.

Р е з у л ь т а т и. Проведено аналіз методологічної бази. Обґрунтовано підходи дієвості функцій суб'єктів системи державного управління з урахуванням відмінностей між визначеними функціями під час виборів політичним керівництвом і професійними адміністраторами. Окреслено спроможності професійної компоненти у наданні підтримки політикам у формуванні та здійсненні державної політики у сфері національної безпеки з урахуванням досвіду та професіоналізму менеджерів у цій сфері.

В и с н о в к и. Система державного управління забезпечення національної безпеки має орієнтуватися на забезпечення її національної безпеки, розширення спроможностей держави з урахуванням співвідношення витрат в умовах динамічних змін і виникнення реальних загроз, прогнозованих викликів як усередині країни, так і за її межами. Її функціонування має передбачати прогнозування, планування, розроблення, реалізацію та контроль за виконанням комплексу заходів (політичних, економічних, соціальних, воєнних, інформаційних, правових тощо), які спрямовані на забезпечення національної безпеки України. Суб'єкти державного управління у сфері національної безпеки мають керуватися, насамперед, принципами верховенства права, скоординованого управління на основі розроблення стратегічних планів, міжвідомчої координації діяльності усіх органів державної влади та військового керівництва в системі державного управління національною безпекою.

К л ю ч о в і с л о в а: національна безпека, міжвідомча координація, діяльність суб'єктів, публічно-владні повноваження, загрози національній безпеці, система, організаційні процеси.

Вступ

Будь-яка структура державного управління у сфері національної безпеки зорієнтована на окреслення і досягнення поставлених перед державою стратегічних цілей і завдань та визначення ефективних методів, способів та засобів щодо їхнього досягнення. Нині Україна перебуває у стані війни і загрози, що постали перед державою, передбачають модернізацію всієї системи державного управління національною безпекою. Проте розв'язання цих завдань уповільнюється через динамічний розвиток ситуації, виникнення нових викликів і загроз, що вимагає від суб'єктів державного управління пошуку дієвих інструментів для підвищення ефективності їхньої діяльності в системі державного управління.

Метою статті є пошук шляхів підвищення ефективності діяльності суб'єктів державного управління національною безпекою.

Огляд літератури. Результатами досліджень зарубіжних і вітчизняних науковців є визначення, що цілеспрямованість – принципова ознака державного управління. Саме тому багато дослідників, зокрема Н. Нижник і С. Мосов (Нижник, & Мосов, 2000), Г. Ситник (Ситник, 2012), В. Тертичка (Тертичка, 2002), Г. Райт (Райт, 1994) загалом єдині в тому, що у цьому випадку суттю управлінської діяльності є досягнення тих чи інших цілей, а його змістом – дії щодо їхнього досягнення. Г. Ситник (Ситник, 2012) у своїх працях акцентує увагу на проблемі наукового обґрунтування шляхів підвищення результативності й ефективності функціонування системи ДУНБ, і що суб'єктом управління є система спеціально створених органів державної влади, між якими розподілені певні функції державного управління, а об'єктом – суспільні

відносини в процесі яких виникають інтереси (потреби) самозбереження та подальшого розвитку і, відповідно, цілі, спрямовані на їхнє задоволення, зокрема і в безпеці.

Методи

У статті були використані методи аналізу та синтезу для структуризації наукових знань з теорії державного управління, системний і структурно-функціональний підходи, що сприяли визначенню і досягненню поставлених перед державою цілей, виконанню поставлених завдань ефективними способами та засобами.

Результати

Державне управління національною безпекою (далі – ДУНБ) – специфічний вид і невід'ємна складова державного управління, що охоплює соціальну, економічну, гуманітарну та політичну сфери життєдіяльності суспільства та держави (Ситник, 2012). Це цілеспрямована діяльність суб'єктів у сфері національної безпеки, які в межах чинного законодавства, урахуовуючи потенціал держави та керуючись наявними можливостями, на основі прогнозних сценаріїв і розроблених стратегічних планів, упроваджують владні, регулюючі, координувальні, контролюючі та нормативні державно-управлінські впливи на об'єкти з метою забезпечення життєдіяльності суспільства і держави.

Зазначені впливи базуються на прогнозуванні, стратегічному плануванні, виявленні, запобіганні та нейтралізації ризиків і загроз реалізації життєво важливих інтересів держави. Тому з позицій організаційно-функціонального аналізу система державного управління національною безпекою є невід'ємна складова системи державного управління, для якої притаманні закономірності, ознаки й особливості як міжгалузевої, так і функціональної складових державного управ-

ління. Її структура, зміст і спрямованість залежать від форми державного устрою та політичної системи. Загалом державне управління – один із функціональних складників єдиного процесу забезпечення національної безпеки, оскільки головною метою є створення і підтримання на належному рівні захищеності життєво важливих національних інтересів з метою створення сприятливих умов розвитку особи, стабільності суспільства, а також запобігання ризиків послаблення ролі держави як суб'єкта міжнародних відносин і спроможності реалізовувати національні інтереси на міжнародній арені. З огляду на це державне управління національною безпекою здійснюється згідно з прийнятими в установленому порядку концепціями, доктринами, стратегіями і програмами, спрямованими на забезпечення національної безпеки у сфері життєдіяльності. Суб'єктами ДУНБ є посадові особи, органи державного управління, інші державні інститути, діяльність яких прямо чи опосередковано пов'язана із забезпеченням національної безпеки (Государственное управление..., 2011, с. 118–119).

Класична адміністративна теорія ставить в основу менеджерські функції і намагається створювати широкі адміністративні принципи, що слугують "дорожніми показниками" раціональної організаційної роботи. Ф. Тейлор та його послідовники, наприклад, наполягали на тому, що існує можливість наукового аналізу завдань, які виконують окремі працівники, з метою визначення максимально продуктивних операцій за мінімальних витрат енергії і ресурсів (Taylor, 1911).

Сучасні ж теорії менеджменту акцентують увагу на певній його особливості, дають змогу розуміння мінливого характеру нинішнього організаційного процесу. Теорія обставин трактує ухвалення управлінських рішень з огляду на врахування особливостей поточної ситуації й обставин, що мають на неї вплив.

На менеджерській науці також суттєво позначилася і теорія систем. Виникнення цієї теорії сприяє в підготовці фахівців, які є багатопрофільними, тобто спроможні виокремити, описати, узагальнити та розв'язати ту чи іншу проблему з урахуванням різних аспектів. "Система" (Ситник, Комаха, & Рудик, 2024) являє собою сукупність окремих елементів, поєднаних в одне ціле для досягнення певної кінцевої цілі. Її можна розглядати як конструкцію, що має вхід, внутрішні процеси, вихід і кінцевий продукт діяльності. Система передбачає взаємозв'язок між усіма компонентами. В окремій організації на вході наявні ресурси, що проходять через певні процеси планування, організації, мотивації і контролю з метою забезпечення відповідності із цілями організації. На виході буде продукт цієї діяльності у вигляді певних можливостей. Таким продуктом може бути підвищення рівня життя чи рівня національної безпеки. Реакцією у відповідь може бути сприйняття суспільством рівня безпеки, що забезпечує держава. Такі загальні рамки можна застосувати до

будь-якої системи з усіма підсистемами (департаменти, програми, проекти тощо), що входять до складу організації.

Для виконання своєї функції державні посадовці застосовують такі підходи як політичне управління, адміністративний, організаційний та інноваційний менеджмент, стратегічне й політичне лідерство, менеджмент управління ресурсами, взаємодія та контроль тощо. З урахуванням цього, важливо чітко усвідомити специфіку виконання кожною з підсистем своїх функцій, тобто необхідно виходити з того, у який спосіб ця підсистема зайняла своє місце в системі державного управління: в процесі вільних виборів (президент, парламент) чи призначені державою (міністерства, відомства). З огляду на це необхідно є розробка відповідної концептуальної ідеї щодо функціонування системи державного управління національною безпекою. Це передбачає розв'язання певних питань, а саме: політичне керівництво, управління діяльністю, які можна віднести до сфери національного менеджменту. Варто зауважити, що ця концепція має враховувати й участь громадянського суспільства в процесі управління державою.

Трансформація геополітичного простору вимагає реформатування політичного, економічного, державного секторів безпеки, а це зумовлює розроблення нових вимог до державного управління та засобів щодо запобігання загроз національним інтересам з урахуванням мінливості ситуації як усередині країни, так і за її межами. Залежно від пріоритетності цілей у той чи інший період часу, окреслюються засоби, які необхідно застосувати. Вони можуть бути як матеріальні, так нематеріальні. Матеріальні засоби – це наявний потенціал держави для підтримки стабільності економіки, сектору безпеки, технічних об'єктів тощо, також забезпечення стабільності держави на основі принципів реформування економіки, макроекономічної координації і ринкової практики в межах погодження трудових, природоохоронних регіональних і світових стандартів та норм. Нематеріальні засоби – це може бути прагнення, воля, промислові можливості, інтелект тощо, а саме: підтримання і збереження національних цінностей, підвищення рівня життя населення, збереження висококваліфікованого трудового й наукового потенціалу держави. Отже, безпекову політику держави доцільно розглядати в такій послідовності:

- 1) визначення пріоритетності національних інтересів (національні інтереси);
- 2) з'ясування реальних і потенційних загроз реалізації національних інтересів (загрози);
- 3) встановлення, які мають бути вжиті заходи для запобігання виникненню загроз (цілі);
- 4) визначення, як робити (методи);
- 5) обрання механізмів влади, які дають змогу державі досягнути своїх національних цілей (засоби).

Схематично це матиме такий вигляд (рис. 1):

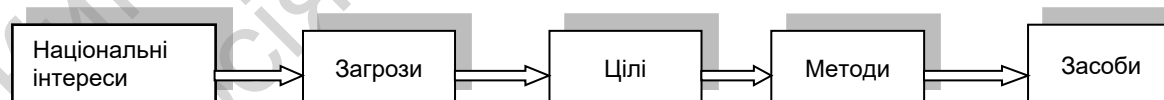


Рис. 1. Запобігання виникненню загроз національним інтересам

Джерело. Побудовано автором.

Керуючись Конституцією України, був затверджений концептуальний документ – Закон України "Про національну безпеку України", на основі якого розроблено "Стратегію національної безпеки України", які по суті є основоположними нормативно-правовими актами діяльності суб'єктів державотворення. У цих нормативно-правових актах представлено національні інтереси, цінності, цілі, що визначають стратегічний курс розвитку держави.

Нині основними проблемами є: забезпечення балансу між завданнями, що поклали перед державою, і наявними ресурсами; моніторинг і контроль діяльності суб'єктів державного управління, здійснення цивільного контролю за процесами державного управління тощо.

Як зазначено у Стратегії національної безпеки України, національні стратегічні цілі України є проекцією

пріоритетних національних інтересів її розвитку, що визначаються передусім відстоюванням незалежності і державного суверенітету; відновленням територіальної цілісності у межах міжнародно визнаного державного кордону України; суспільним розвитком, передусім розвитком людського капіталу; захистом прав, свобод і законних інтересів громадян України; європейською і євроатлантичною інтеграцією (Стратегія..., 2020).

З урахуванням зазначеного, під час розроблення безпекової політики держави, керуючись Стратегією національної безпеки, варто сконцентрувати увагу на підвищенні ефективності діяльності суб'єктів державного управління, оскільки мінливість зовнішнього і внутрішнього безпекового середовища ускладнює розроблення і реалізацію ефективної політики, своєчасне реагування на загрози, забезпечення суверенітету й територіальної цілісності України.

Особливу увагу необхідно приділити реорганізації та підвищенню взаємодії суб'єктів щодо формування дієвої інформаційної політики держави, задіяти інструменти з підвищення ефективності системи стратегічних комунікацій, а також акцентувати увагу на завершенні реформ і подоланні корупції, що перешкоджають розвитку і укріпленню української економіки, знижують рівень її динамічного зростання, таким чином підвищують уразливість до загроз. Скоординована діяльність суб'єктів державного управління національною безпекою має бути сконцентрована на зростанні загроз для критичної інфраструктури, що пов'язані з руйнуванням, погіршенням її технічного і технологічного стану, відсутністю інвестицій, несанкціонованим втручанням у її функціонування, тривалими бойовими діями тощо.

Перед суб'єктами у сфері національної безпеки постає завдання пошуку шляхів підвищення ефективності виконання наявних можливостей, прозорості і затвердження політичних рішень і їхньої практичної реалізації. З огляду на це нині актуальним є:

концентрування зусиль щодо завершення реформування системи державного управління забезпечення національної безпеки з урахуванням викликів і загроз, що постали перед Україною;

чітке визначення основних завдань, реалізація яких допомогла б забезпечити створення структури, спроможної результативно й ефективно функціонувати для досягнення мети, поставленої та закріпленої на законодавчому рівні. Вертикаль управління такої структури, процес розроблення і затвердження стратегічних рішень, обґрунтування ресурсного забезпечення, обсяги витрат мають залежати від національного (суспільного) сприйняття загроз реалізації національних інтересів України.

Наявність дієвої системи стримувань і противаг є однією з важливих характерних ознак будь-якої демократії. Її мета – забезпечення гарантії того, що політична влада розподілена достатньою мірою і децентралізована для того, щоб унеможливити її монополізацію, а також для того, щоб дати народу максимум можливостей для контролю органів державного (адміністративного) управління.

Застосування системи стримувань і противаг через розподіл повноважень в дійсності стосується можливості ділитися повноваженнями й обов'язками, а не реального розподілу як такого. Це твердження дуже важливе з позиції правильного формування механізмів, які формують і реалізують державну політику. У такому середовищі сильною стороною є можливість не командувати, а наводити аргументи і переконувати. Така система часто може бути дуже інертною, складною і навіть витратною, однак вона гарантує важливий захист від можливого зловживання владою будь-

якої зі сторін, тобто явище, якому має протистояти будь-яка демократія (Букур-Марку, Флури, & Тагарев, 2009, с. 18).

Уже історично так склалося, що держава розглядається як суспільство, що спроможне встановлювати контроль шляхом політичного вибору. Вона визначає центральний уряд як основне джерело контролю і регулювання в питаннях встановлення цілісності і недоторканості державної території. Існує багато визначень, що таке "діяльність органів влади" в сенсі "державного (адміністративного) управління". Пол Гірс вважає, що діяльність органів влади загалом сприймається як альтернатива центральному (сильному) правлінню і визначає п'ять основних варіантів такого управління в політичній, міжнародній, діловій і соціальній сферах:

- корпоративне управління виникає за наявності великих і впливових кампаній з великою чисельністю акціонерів з одного боку, й активним професійним менеджментом – з іншого. Його мета полягає в забезпеченні прозорості і підзвітності з боку виконавчих менеджерів, а також перешкодженні перетворенню кампанії в автократію в демократичному оточенні, де демократія слугує основним джерелом легітимності;

- самоуправління виникає у випадку приватизації традиційних адміністративних й обслуговуючих функцій і спрямоване на впровадження нових моделей суспільних послуг, відмінних від системи адміністрування, що перебувають під безпосереднім ієрархічним контролем привселюдно обраних посадових осіб;

- соціальне управління формується "за умовчанням" як новий тип сітьового правління, до якого входять такі суб'єкти, як профспілки, торговельно-промислові об'єднання, неурядові організації та представники місцевих органів влади, і спрямоване на досягнення нових соціальних домовленостей, що узгоджені на державному рівні;

- у міжнародному управлінні застосовують концепцію "правління без уряду" у сфері міжнародних відносин і режимів. Вона базується на широко визнаному факті того, що багато глобальних і міжнародних питань, таких як глобальне потепління, міжнародна торгівля, контроль над озброєнням, а також міжнародні стандарти у багатьох сферах неможливо розв'язати тільки лише використовуючи зусилля держав. Інтернаціоналізація управління, яку на основі міждержавних домовленостей здійснює Міжнародний валютний фонд, Міжнародна організація торгівлі, Всесвітній банк і група G7, а також розширення діяльності недержавних гравців і "от вступ держави" ставлять важливі питання про те, хто і як контролює ці національні суб'єкти, і чи не обмежують вони демократії (Hirst, 2000, р. 13–35).

Сучасний менеджмент, його теорії враховують певні особливості, допомагають визначитися в мінливому характері організаційного середовища. Згідно з теорією обставин, під час ухвалення управлінських рішень необхідно зважати на всі особливості поточної ситуації і діяти з урахуванням тих обставин, що мають найбільший вплив на поточну ситуацію. У цьому випадку йдеться про підхід "Все залежить від конкретних обставин", тобто маєтись на увазі застосування ефективного стилю управління чи менеджменту залежно від ситуації.

На дослідження проблем управління і менеджменту особливий вплив має теорія систем. Система – це сукупність окремих елементів, що об'єднані в єдине ціле для досягнення кінцевої мети. Вилучення чи заміна одного з елементів системи призводить до зміни сутності всієї системи. Систему можливо розглядати як певну конструкцію, що має вхід, внутрішні процеси, вихід й остаточний продукт діяльності і підтримує взаємозв'язок між усіма

компонентами. В окремі організації на вході наявні ресурси, наприклад сировина, фінанси, технології, люди. Ці вхідні ресурси проходять через певні процеси планування, організації, мотивації контролю з метою забезпечення відповідності із цілями організації. На виході буде продукт цієї діяльності у вигляді певних можливостей. Таким продуктом може бути підвищення рівня життя чи рівень національної безпеки (Ситник, 2020).

За будь-якого розвитку ситуації на порядку денному залишається питання щодо розподілу функцій суб'єктів системи державного управління з урахуванням відмінностей між політичним керівництвом, яке було призначено у процесі виборів і залучення професійних адміністраторів, тобто акцентування уваги на спроможності професійного компоненту в наданні підтримки політикам у формуванні та здійсненні державної політики забезпечення національної безпеки без розмивання своєї ідентичності як ефективних менеджерів.

Дискусія і висновки

Функціонування системи державного управління національною безпекою, діяльність її суб'єктів мають орієнтуватися на зростання і спроможність потенціалу держави щодо реалізації національних інтересів з урахуванням динаміки змін реальних і потенційних загроз та прогнозованих викликів як усередині країни, так і за її межами за оптимального рівня витрат.

Розвиток такої системи залежить від фахових компетенцій і виважених дій суб'єктів та передбачають виконання комплексу заходів, спрямованих на забезпечення національної безпеки України. Їхня діяльність має базуватися на принципах верховенства права; централізованого керівництва на основі єдиного стратегічного прогнозування і планування; міжвідомчої координованості діяльності усіх органів державної влади та військового керівництва. Підвищення ефективності їхньої діяльності мають урахувати удосконалення застосування способів, засобів, впровадженні прогресивних методів виконання управлінських завдань з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища з метою розв'язання багатьох правових, організаційних, кадрових питань формування державного апарату та кадрового забезпечення державної служби на основі принципів функціонування держави, державних органів і державного управління національною безпекою.

Запропоновано теоретичне обґрунтування трансформації національного державно-управлінського менеджменту, як одного з компонентів, що може бути застосований під час підготовки магістрів стратегічного менеджменту у сфері національної безпеки, у дослідженні проблемних питань адміністративних реформ у сфері забезпечення національної безпеки держави, які є принциповими, проте дотепер залишаються мало дослідженими.

Larysa SHYPILOVA, PhD (Polit.), Assoc. Prof.
ORCID ID: 0000-0002-5682-3570
e-mail: larysa.shypilova@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаної літератури

- Букур-Марку, Г., Флури, Ф., & Тагарев, Т. (2009). Оборонный менеджмент: ознакомление. *Менеджмент безопасности и обороны*, 1. Женевский центр демократического контроля.
- Государственное управление в сфере национальной безопасности: словарь-справочник. (2011). (Г. П. Ситник, В. И. Абрамов, В. Ф. Смолянок и др., Сост.; Г. П. Ситник, Ред.). НАДУ.
- Нижник, Н. Р., & Мосов, С. П. (2000). Про державне управління, об'єкт і предмет його теорії. *Вісник УАДУ*, 3, 56–61.
- Райт, Г. (1994). *Державне управління* (пер. з англ.). Основи.
- Ситник, Г. П. (2012). *Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади)*. НАДУ.
- Ситник, Г. П. (2020). Взаємозумовленість кризових та надзвичайних ситуацій у контексті публічного управління у сфері національної безпеки. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*, 2(8), 180–193.
- Ситник, Г. П., Комаха, Л. Г., & Рудик, А. О. (2024). *Основи теорії систем та системного аналізу* (Г. П. Ситник, заг. ред.). ТОВ "Академпрес".
- Стратегія національної безпеки України. (2020). Затверджено Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>.
- Тертичка, В. В. (2002). *Державна політика: аналіз та здійснення в Україні*. Основи.
- Hirst, P. (2000). *Democracy and Governance, in Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy* (Jon Pierre, Ed.). Oxford University Press.
- Taylor, F. (1911). *Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

References

- Bukur-Marku, H., Flury, F., & Taharev, T. (2009). Defense management: introduction. *Security management and defense*, 1. Geneva center of democratic control [in Ukrainian].
- Hirst, P. (2000). *Democracy and Governance, in Debating Governance Authority, Steering, and Democracy* (Jon Pierre, Ed.). Oxford University Press.
- Nyzhnyk, N. R., & Mosov, S. P. (2000). On public administration, the object and subject of its theory. *Bulletin UADU*, 3, 56–61.
- Public administration in the field of national security: a dictionary-reference book (2011). (H. P. Sitnick, V. I. Abramov, V. F. Smolyanyuk et al., Comp.; H. P. Sytnyk, Ed.). NADU [in Russian].
- Ryat, H. (1994). *Public Administration* (Trans. from English.). Osnovy [in Ukrainian].
- Sytnyk, H. P. (2012). *Public administration in the sphere of national security (conceptual and organizational and legal foundations)*. NADU [in Ukrainian].
- Sytnyk, H. P. (2020). Interdependence of crisis and emergency situations in the context of public administration in the sphere of national security. *Expert: paradigms of legal sciences and public administration*, 2(8), 180–193 [in Ukrainian].
- Sytnyk, H. P., Komakha, L. H., Rudyk, A. O. (2024). *Fundamentals of Systems Theory and Systems Analysis* (H. P. Sytnyk, Ed.). Akadempres LLC. [in Ukrainian].
- Taylor, F. (1911). *Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Tertychka, V. V. (2002). *State Policy: Analysis and Implementation in Ukraine*. Osnovy [in Ukrainian].
- The National Security Strategy of Ukraine (2020). Approved by the Decree of the President of Ukraine dated September 14, 2020 No. 392/2020 [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>

Отримано редакцією журналу / Received: 14.10.25
Прорецензовано / Revised: 17.10.25
Схвалено до друку / Accepted: 18.11.25

THE FEATURES OF THE ACTIVITIES OF STATE NATIONAL SECURITY MANAGEMENT ENTITIES

Background. Currently, Ukraine faces difficult tasks in defending its independence and protecting its state sovereignty, restoring territorial integrity and inviolability of the border in the conditions of Russia's war against Ukraine. Their implementation is possible only under conditions of effective interaction and coordinated work of subjects both at the national and international levels in order to achieve the set goals, which necessitates the search for ways to improve methodological support in substantiating the directions of ensuring national security, transforming the structures of state management by national security, structuring processes and resources taking into account the threats and challenges that currently exist in the country.

Methods. When studying the problem, methods of analysis and synthesis were used to structure scientific knowledge in the theory of public administration, systemic and structural-functional approaches that will contribute to the definition and achievement of the goals set for the state, the implementation of the set tasks by effective methods and means.

Results. The article analyzes the methodological basis and substantiates approaches to the effectiveness of the functions of the subjects of the public administration system, taking into account the difference between the political leadership determined during the elections and professional administrators, and outlines the ability of the professional component to provide support to politicians in the formation and implementation of state policy in the field of national security, taking into account the experience and professionalism of managers in this area.

Conclusions. The Public Administration system for ensuring national security should be oriented towards ensuring its national security, expanding the capabilities of the state, taking into account the ratio of costs in conditions of dynamic changes and the emergence of real threats,

predicted challenges both within the country and abroad. Its functioning should include forecasting, planning, development, implementation and control over the implementation of a set of measures (political, economic, social, military, information, legal, etc.) aimed at ensuring the national security of Ukraine. Subjects of state administration in the field of national security should be guided, first of all, by the principles of the rule of law, coordinated management based on the development of strategic plans, interdepartmental coordination of the activities of all state authorities and military leadership in the system of state administration of national security.

Keywords: *national security, interdepartmental coordination, activities of subjects, public authority, threats to national security, system, organizational processes.*

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declares no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

УДК 355.02:351.86(477)"2000/2022"

DOI: <https://doi.org/10.17721/3041-1912.2025/4-7/10>

Yevhenii TARAN, PhD (Polit.), Assoc. Prof.

ORCID ID: 0000-0002-1822-6978

e-mail: yevhenii.taran@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Marharyta VERBYTSKA, Master's Student

ORCID ID: 0009-0006-0770-6390

e-mail: margover5559993@gmail.com

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

AN INNOVATING INSTITUTIONAL GOVERNANCE IN UKRAINE: REBRANDING THE COUNTRY DUE REGAINING PUBLIC TRUST

Background. This manuscript examines how innovative institutional governance – polycentric mechanisms in particular, with country rebranding in overall, could finalize in regaining public trust towards State, strengthen democratic governance, improve co-operation among all levels of Public Governance, in period of social transformations and post-war recovery.

Methods. The research applies a multi-layered analytical framework combining the methods and approaches with includes Institutional and Public Administration approaches. Normative institutional design analysis, drawing on polycentric governance theory to construct an alternative institutional architecture suitable for transitional democracies. Comparative review of distance interrelation and anti-corruption reforms in Ukraine, identifying structural constraints embedded within the post-Soviet administrative legacy. Analysis of polycentric governance models and decentralization practices. Case-study analysis of Ukrainian reforms. Conceptual designing, developing a polycentric governance framework tailored to Ukraine's constitutional and political context. Strategic governance marketing analysis integrating insights from public sector communication theory to assess how institutional legitimacy can be strengthened through transparency and performance reporting.

Results. The findings reveal that institutional innovation is one of the other main factors to ensure transparency and accountability in governance. Polycentric governance style is to strengthen co-operation between central authorities and, local governance, society and communities. That, rebranding Ukraine internally could improve its image and credibility abroad. Public trust is regained once the reforms are effective, transparent, and citizen-oriented. Transition following the democratic track is ensured when corruption, bureaucratic resistance or red-tap, unequal regional capacities, and other challenges are overcome.

Conclusions. The article concludes, successfully recovery and democratic transition of Ukraine heavily depend on comprehensive institutional modernization, introducing polycentric governance model, transparency, citizen cohesion, and effective country rebranding. Rebuilding and regaining public trust towards State is identified as one of major factors for economic sustainability political stability, post-war recovery, European integration.

Keywords: Public Governance, institutional innovation, public trust, polycentric governance, public cohesion, European integration.

Background

Currently, Ukraine has experienced high level of corruption on every level of Public Governance, weak institutions, living under martial law, political uncertainty, low public confidence in State and trust. The Revolution of Dignity 2014 aftermath, the country's aspirations towards European Union, reforms in decentralization, transparency, governance digitalization, all these aspects became major. Therefore, institutional innovation, polycentric governance, and country rebranding featured as vital instruments for renovation of democratic legitimacy and regaining public trust towards State and public institutions.

Generally, polycentric governance refers us to a system, in which multiple decision-making centers co-operate, including national, regional and local levels. Such an approach has become relevant in Ukraine by decentralization reforms, higher level of public cohesion, interconnection between public institutions and communities', and introducing digital instruments in Public Governance or for broader scale.

In the prospects above, the manuscript examines how modernization in Public Governance, includes polycentric governance mechanisms, could contribute to enhancing the management process in general, improving the image of Ukraine abroad, strengthening institutional effectiveness, regaining public trust and confidence.

The purpose of the article is to systematically analyze how innovative institutional governance, polycentric governance mechanisms, country rebranding could assist State regain public trust, improve State legitimacy, strengthen democratic governance, improve cooperation among governmental, local, and public communities during social transformation, and post-war recovery.

Sources

The concept of polycentric governance is most prominently associated with the work of Vincent and Elinor Ostrom, who challenged the presumption that centralized authority is inherently more efficient or legitimate (Ostrom, 1990; Ostrom, 2010; Ostrom, Tiebout, & Warren, 1961). Polycentric systems, as defined in their scholarship, consist of multiple decision-making centers operating with autonomy under an overarching set of rules. Such systems foster experimentation, mutual monitoring, and adaptive learning. Subsequent scholarships in Public Administration and institutional economics have expanded this framework. Scholars of new institutionalism emphasize that institutional performance depends not only on formal rules but also on norms, incentives, and reputational mechanisms (North, 1990; Meyer, & Rowan, 1977). Governance network theory further suggests that complex societies are better managed through horizontal coordination among public, private, and civil actors rather than through rigid hierarchies (Klijn, & Koppenjan, 2016; Pierre, & Peters, 2000). In post-socialist contexts, however, institutional reforms have frequently relied on transplanting Western legal and administrative models without fully transforming governance cultures (Shah et al., 2006; Treisman, 2007). Studies of post-Soviet States demonstrate that formal decentralization does not automatically yield genuine autonomy or accountability if fiscal and informational dependencies remain centralized. Research on public trust underscores the relationship between transparency, procedural fairness, and perceived effectiveness. Trust increases when citizens observe consistent rule enforcement, opportunities for participation, and measurable policy outcomes (European, & Van de Walle, 2003; Grimmlikhuijsen et al., 2013). Conversely, centralized opacity and selective enforcement from erode confidence even when formal forms are

implemented (Rothstein, 2009). Despite this extensive literature, there remains a gap in applying polycentric governance theory systematically to the Ukrainian institutional context, particularly in linking structural re-design with strategic institutional communication. This manuscript seeks to bridge that gap by proposing an integrated analytical and practical

framework. This literature review, despite being theoretical, is proved and represented by Tab. 1 and 2. Showing correlation between governance structure components by country and comparative institutional performance.

Table 1

Governance structure components by country

Country	Constitutional model	Policy authority distribution	Local fiscal autonomy	Citizen participation mechanisms
Germany	Federal cooperative	Shared legislation + Länder implementation	High	Federal-state negotiation systems
Poland	Unitary decentralized	Administrative & development functions to municipalities	Medium-high	Local self-government reform (post 1990)
Estonia	Unitary digital state	Central coordination + digitally enabled distributed service delivery	Medium	E-governance participation tools
Switzerland	Federal confederation	Strong cantonal sovereignty	Very high	Direct democracy at all levels
Nordic municipal model	Unitary but locally dominant service delivery	Municipal responsibility for welfare and public services	Very high	Strong local accountability

Sources. OECD trust survey, open government data development & digital state capacity (peer-reviewed comparative studies), governance transparency and innovation benchmarks.

Table 2

Comparative institutional performance

Country / model	Institutional architecture	Regional policy innovation	Digital governance capacity	Crisis resilience	Key structural driver
German	Federal cooperative multi-level	High - Länder experimentation	High	High	Shared rule and subsidiarity
Poland	Decentralized unitary	Strong regional development since transition	Moderate	Moderate-high	Administrative decentralization reform
Estonia	Digitally coordinated distributed governance	Strong digital innovation ecosystem	Very high	High	Data driven governance infrastructure
Switzerland	Extreme federal polycentric system	Very high - cantonal experimentation	High	Very high	Direct democracy and fiscal autonomy
Nordic municipal model	Municipal service dominance	High local welfare innovation	High	Very high	Local service responsibility

Sources. OECD trust survey, open government data development & digital state capacity (peer-reviewed comparative studies), governance transparency and innovation benchmarks.

Methods

This study employs a qualitative institutional analysis grounded in comparative governance theory and governance reforms. The methodology combines the methods and approaches as the following. Institutional and Public Administration approaches. Normative institutional design analysis, drawing on polycentric governance theory to construct an alternative institutional architecture suitable for transitional democracies. Comparative review of distance interrelation and anti-corruption reforms in Ukraine, identifying structural constraints embedded within the post-Soviet administrative legacy. Analysis of polycentric governance models and decentralization practices. Case-study analysis of Ukrainian reforms. Conceptual modeling, developing a polycentric governance framework tailored to Ukraine's constitutional and political context. Strategic governance marketing analysis integrating insights from public sector communication theory to assess how institutional legitimacy can be strengthened through transparency and performance reporting.

The study does not rely on an empirical dataset only; rather, it synthesizes existing institutional performance assessments and theoretical insights to construct a policy-oriented model. The goal is not merely descriptive, but prescriptive: to outline feasible pathways for institutional innovation (Tab. 3–6, Fig. 1).

The integration of these methods provides a comprehensive analytical toolkit that allows us not only to diagnose governance shortcomings, but also to generate

transferable lessons for democratic States operating in conditions of uncertainty, social transitions.

Results

Democratic reformers believe in institutions and in the capacity of citizens to cooperate through them. They believe that the state must remain present, yet its authority must be legitimate, accountable, and continuously justified through performance (Beetham, 2013; Rothstein, 2009). Ukraine, more than three decades after independence and amid existential security challenges, faces a fundamental institutional question: how can a post-Soviet governance model be transformed into a trust-generating democratic architecture?

The inherited institutional framework was designed for hierarchical control rather than participatory responsiveness. Centralization, vertical chains of command, and limited transparency characterized governance structures across administrative sectors (Treisman, 2007). While successive ways of reform – decentralization, anti-corruption measures, digitalization initiatives – have modernized specific functions, the underlying logic of institutional design often remains centralized and reactive. Public trust in institutions in transitional democracies is not merely a sociological variable; it is a strategic resource. Trust affects compliance, civic participation, tax morale, reform sustainability, and national resilience (Fukuyama, 1995; Putnam, 1993).

In the Ukrainian case, restoring and sustaining public trust is inseparable from broader processes of European integration and democratic consolidation. Some results have demonstrated on the Fig. 2–4 accordingly.

Table 3

Comparison of public trust in institutions in Ukraine versus EU average by indicators

Indicator	Ukraine	EU average/benchmark
Government effectiveness (WGI score)	– 0.30 (2019)	~ 1.00 EU avg.
Rule of law (WGI score)	– 0.70 (2019)	~ 1.10 EU avg.
Voice & accountability (WGI score)	0.06 (2019)	~ 1.20 EU avg.
Corruption perceptions index	36 (2025)	~ 64 EU avg.
Public Service Satisfaction	~ 54 % trust government/services	~ 70 % EU avg.
EU accession governance benchmark compliance	Partial (candidate status)	Full compliance

Sources. Developed by author according to [WGI values from World Bank governance dataset, CPI scores from Transparency International, Public trust surveys (KIIS, EUAM), EU benchmark comparison derived from EU candidate progress assessments and enlargement benchmarks].

Table 4

Comparison of public trust in institutions in Ukraine versus EU average by indicators reverted into a generalized 100 points scale

Indicator	Ukraine	EU	
Government effectiveness	44	70	
Rule of law	36	72	
Voice & accountability	51	74	
CPI	36	64	
Service satisfaction	54	70	
EU governance alignment	45	100	

Sources. Developed by author according to (WGI values from World Bank governance dataset, CPI scores from Transparency International, n. d.), Public trust surveys (KIIS, EUAM), EU benchmark comparison derived from EU candidate progress assessments and enlargement benchmarks).

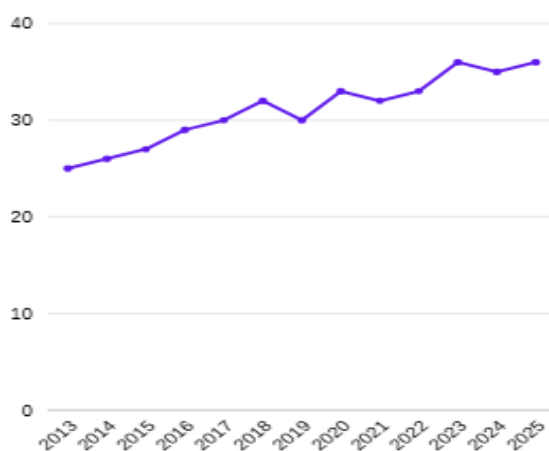


Fig. 1. Corruption Perceptions Index Ukraine trend line (2013–2025)

Sources. Visualized by the author based on Transparency International CPI datasets.

Table 5

Government effectiveness before and after decentralization reform

Period	Score
2010 (preform)	– 0.78
2014 (reform start)	– 0.41
2017	– 0.46
2018	– 0.42
2019	– 0.30

Sources. World Bank. 2022. The World Bank Group in Ukraine, 2012–2020. Country Program Evaluation. Independent Evaluation Group. Washington, DC: World Bank.

Table 6

Public trust in authorities (post-reform)	
Institution	Trust, %
National government	54
Regional administrations	49
Local authorities	51

Sources. Level of trust in State bodies of Ukraine in 2023 by KIIS surveys.

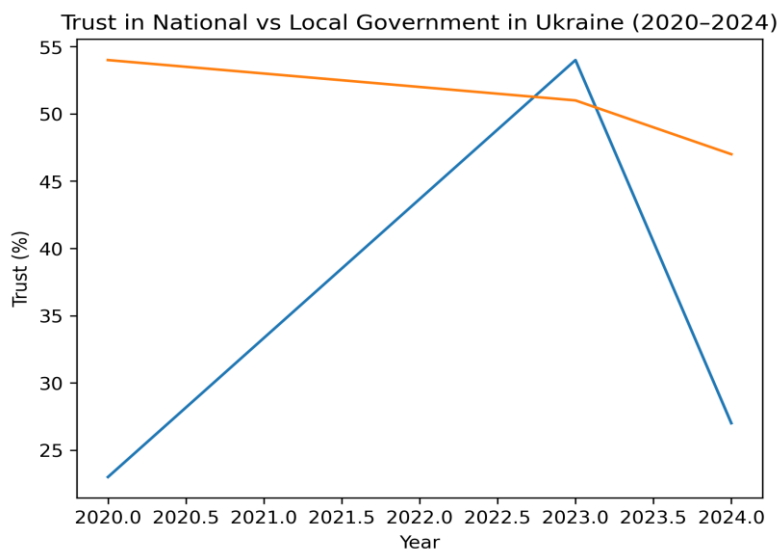


Fig. 2. Trust by Ukrainian population in national government compared to local one in Ukraine (2020–2024), where blue line indicates national government and orange line represents local government
Sources. Developed by authors based on KIIS nationwide trust survey (Razumkov surveys, 2020–2024).

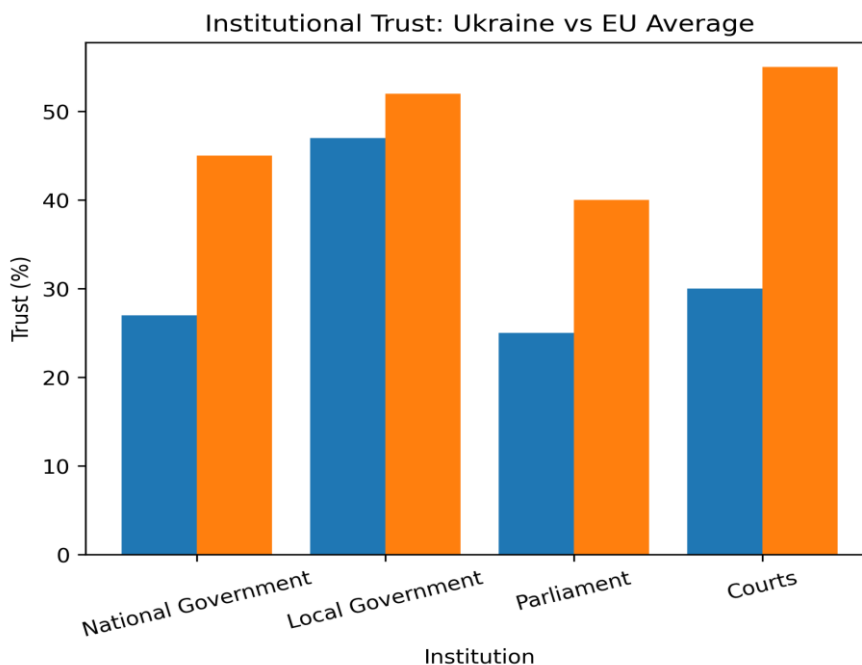


Fig. 3. Comparison of institutional trust for Ukraine and EU average, where blue graph represents Ukraine data and orange graph indicates EU
Sources. OECD trust survey, Eurobarometer.

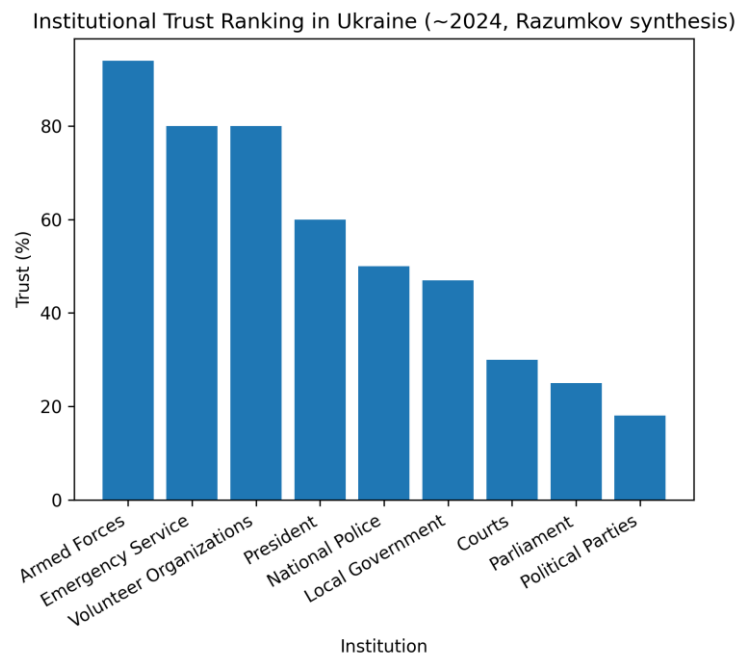


Fig. 4. Institutional trust ranking in Ukraine

Sources. Razumkov survey's synthesis circa 2024.

The strong point, Ukraine must move beyond incremental reform and adopt a polycentric of institutional governance. By distributing decision-making authority across multiple, overlapping centers of competence – while ensuring coordination, transparency, and accountability – State can reduce systemic fragility and enhance legitimacy (Ostrom, 2010; Shah et al., 2006). Our position, through an integrated framework combining institutional re-design and strategic governance marketing, Ukraine can reconfigure public institutions as cooperative platforms rather than distant hierarchies.

Discussion and conclusions

Ukraine's path toward democratic consolidation and sustained public trust depends on many factors, includes increasing the innovative function of Public Governance (Bondar, 2025), institutional innovation. The post-Soviet model, characterized by hierarchical centralization, cannot alone meet the demands of a dynamic, participatory of society.

Moreover, in terms of post-war successfully recovery, Ukrainian model of governance has to follow democratic development, comprehensive institutional modernization, transparency, citizen engagement, and consistent country rebranding.

To ensure the sustainability, rebuilding public trust is a determinant of political stability, economic recovery, and European integration. The authors have argued, polycentric governance offers a viable alternative. By distributing authority across multiple interconnected centers while maintaining constitutional coherence, Ukraine can enhance institutional resilience and responsiveness. When combined with the strategic governance marketing grounded in transparency and measurable performance, such a model transforms institutions from abstract authorities into accountable partners. Public trust is not restored through symbolic reform. It emerges when citizens observe consistent alignment between institutional design, institutional behavior, and institutional communication. For our point, a polycentric governance framework multiplies opportunities for such alignment. Rethinking institutional governance is not merely a technical exercise. It is a democratic imperative. Through

structural re-design and communicative transparency, Ukraine can move beyond the legacy of centralized control and cultivate a governance system rooted in cooperation, accountability, and public trust.

To add, governance innovation won't be limited to administrative innovation only, but also incorporate polycentric governance mechanisms, to introduce and encourage cooperation among all levels of Public Governance system including civil society organizations, local communities, and citizens.

The public authorities' input, digital transformation and decentralization are going to be introduced as practical mechanisms for improving transparency, reducing corruption, increasing public cohesion. We focus, polycentric governance, from the other side, improve institutional flexibility, particularly during social transformation, or postwar recovery, by sharing decision-making functions amid different governance levels.

In addition, the importance of country rebranding in designing both domestic and international image of Ukraine is vital. By presenting itself as democratic, reform-successful subject of international law system, decentralized, Ukraine could reach its strategic integration goals in more sufficient manner and time period. At the same time, our acknowledgement, the rebranding alone could turn to become insufficient, without supporting by institutional transformation and effective governance decisions.

To resume, we argue, at the same time the institutional innovation with country rebranding, these are the main factors in reaching public trust in State.

Future studies, in combining qualitative and quantitative methods, could provide more comprehensive results on how the institutional innovation, altogether with polycentric governance, they could contribute to sustainable, democratic, social cohesion in Ukraine due to increasing public trust towards Ukrainian State.

Further research could focus on analyzing the long-term effectiveness of institutional reforms, particularly focused on public trust, democratic cohesion and participation, governance quality.

Finally, broader strategic impact could be ensured by deeper insights into governance modernization strategies. In particular, related to the role of digitalization in empowering transparency and citizen cohesion; the influence role of media and public communication on country rebranding; institutional reforms in public perceptions across different regions of Ukraine; indicators to set and analyze of public trust and institutional legitimacy over time and last but not the least, the role of international organizations, from one part, and European integration, from the other – in ensuring governance innovation stable process.

Authors' contributions: Yevhenii Taran – methodology, formal analysis, writing-review and editing; Marharyta Verbytska – conceptualization, investigation, resources data curation, writing-original draft preparation.

Sources of funding. This study did not receive any grant from a funding institution in the public, commercial, or non-commercial sectors.

References

- Beetham, D. (2013). *The legitimization of power* (2nd ed.). Palgrave Macmillan. URL: https://books.google.com.ua/books?id=P_tGEEAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false
- Bondar, V. (2025). *The innovative function of a State in the conditions of world hybrid confrontation and era of artificial intelligence. Society and national interests*, 8(16), 375–387. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8\(16\)-375-387](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8(16)-375-387)
- Bouckaert, G., & Van de Walle, S. (2003). Comparing measures of citizen trust and user satisfaction as indicators of "good governance": Difficulties in linking trust and satisfaction indicators. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 329–343. <https://doi.org/10.1177/0020852303693003>
- European Commission. (n. d.). Ukraine reports; EU-Ukraine Association Agreement implementation reports; Enlargement progress reports. https://enlargement.ec.europa.eu/association-implementation-report-ukraine_en?prefLang=uk
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Nueva York: The Free Press. URL: https://www.researchgate.net/publication/364585736_Fukuyama_Francis_Trust_the_social_virtues_and_the_creation_of_prosperity_Nueva_York_The_Free_Press_1995 ISBN 0-241-13376-9 Howard Williams David Sullivan and Gwynn Matthews Francis Fukuyama and the end
- Grimmelikhuijsen, S., Porumbescu, G., Hong, B., & Im, T. (2013). The effect of transparency on trust in government: A cross-national comparative experiment. *Public Administration Review*, 73(4), 575–586. https://www.researchgate.net/publication/263301206_The_Effect_of_Transparency_on_Trust_in_Government_A_Cross-National_Comparative_Experiment
- Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance networks in the public sector*. Routledge. https://www.researchgate.net/publication/284158898_Governance_Networks_in_the_Public_Sector
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure, myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/harrison/Meyer%20%20Rowan%20\(1977\).PDF](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/harrison/Meyer%20%20Rowan%20(1977).PDF)
- Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (n. d.). <https://expo.diia.gov.ua>
- National Agency on Corruption Prevention. (n. d.). Official reports and data. <https://nazk.gov.ua/en>
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press. https://www.researchgate.net/publication/228179880_Institutions_Institutional_Change_and_Economic_Performance
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press. <https://www.cambridge.org/core/books/governing-the-commons/7AB7AE11BADA84409C34815CC288CD79>
- Ostrom, E. (2010). *Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change*. *Global Environmental Change*, 20(4), 550–557. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2010.07.004>
- Ostrom, V., Tiebout, C. M., & Warren, R. (1961). The organization of government in metropolitan areas: A theoretical inquiry. *American Political Science Review*, 55(4), 831–842. https://econpapers.repec.org/article/cupapsrev/v_3a55_3ay_3a1961_3ai_3a04_3ap_3a831-842_5f12.htm
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). Governance, politics, and the state. Macmillan. https://www.academia.edu/83077326/Governance_politics_and_the_state
- Razumkov Centre. (2020–2024). Public opinion surveys. <https://razumkov.org.ua/en/surveys>
- Rothstein, B. (2009). Creating political legitimacy: Electoral democracy versus quality of government. *American Behavioral Scientist*, 53(3), 311–330. URL: https://www.researchgate.net/publication/319579428_Creating_Political_Legitimacy_Electoral_Democracy_versus_the_Quality_of_Government
- Shah, A., Shah, S., Heymans, Ch., Steffensen, J., Qiaqo, B., Alok, O.M.V.N., ... Araujo, E. (2006). *Local Governance in Developing Countries*. World Bank. URL: https://www.researchgate.net/publication/268523702_Local_Governance_In_Developing_Countries
- Transparency International. (n. d.). Corruption Perceptions Index (CPI). <https://www.transparency.org/en/cpi/2025>
- Treisman, D. (2007). *The Architecture of Government: Rethinking Political Decentralization*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511619151>
- United States Agency for International Development. (n.d.). Civil Society Organization Sustainability Index. <https://www.fhi360.org/resources/civil-society-organization-sustainability-index-reports/>
- World Bank. (2022). The World Bank Group in Ukraine, 2012–20: Country program evaluation. Independent Evaluation Group. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/b1ac221c-3290-4d9c-b7d7-ef6c6ca8606f>
- World Values Survey. (n. d.). World Values Survey (WVS). <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSCContents.jsp>

Отримано редакцією журналу / Received: 01.09.25

Прорецензовано / Revised: 12.09.25

Схвалено до друку / Accepted: 18.09.25

Євгеній ТАРАН, канд. політ. наук, доц.

ORCID ID: 0000-0002-1822-6978

e-mail: yevhenii.taran@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Маргарита ВЕРБИЦЬКА, магістрант

ORCID ID: 0009-0006-0770-6390

e-mail: margover555993@gmail.com

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ІННОВАЦІЇ В ІНСТИТУЦІЙНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ: РЕБРЕНДІНГ КРАЇНИ ЗАВДЯКИ ВІДНОВЛЕННЮ СУСПІЛЬНОЇ ДОВІРИ

В с т у п. Досліджено, як інноваційне інституційне управління – зокрема поліцентричні механізми, із ребрендингом країни загалом, може привести до відновлення довіри громадськості до держави, зміцнення демократичного управління, поліпшення співпраці між усіма рівнями державного управління в період соціальних трансформацій і післявоєнного відновлення.

М е т о д и. Застосовано багаторівневу аналітичну структуру, що поєднує методи та підходи, охоплюючи інституційні й державно-управлінські, а саме: аналіз нормативного інституційного укладу, спираючись на теорію поліцентричного управління, – для побудови альтернативної інституційної архітектури, придатної для перехідних демократій; порівняльний огляд дистанційної взаємодії й анти-корупційних реформ в Україні – для визначення структурних обмежень, убудованих у пострадянську адміністративну спадщину; здійснено також аналіз моделей поліцентричного управління та практики децентралізації та тематичних досліджень українських реформ; концептуальне моделювання, розроблення поліцентричної системи управління, адаптованої до конституційного і політичного контексту України; проведено стратегічний маркетинговий аналіз управління, що інтегрує знання теорії комунікацій державного сектору, – для оцінювання того, як інституційну легітимність можна посилити за допомогою прозорості та звітності про ефективність.

Р е з у л ь т а т и. Показано, що інституційні інновації є одним з основних факторів забезпечення прозорості та підзвітності в управлінні. Поліцентричний стиль управління полягає у зміцненні співпраці між центральними органами влади та місцевим самоврядуванням, суспільством і громадами. Отже, ребрендинг України всередині країни може поліпшити її імідж і довіру за кордоном. Громадська

довіра відновлюється, коли реформи є ефективними, прозорими й орієнтованими на громадян. Перехід демократичним шляхом забезпечується, коли подолано корупцію, бюрократичний опір або бюрократію, нерівні регіональні можливості й інші виклики.

В и с н о в к и. Зроблено висновок, що успішне відновлення та демократичний перехід України значною мірою залежать від комплексної інституційної модернізації, запровадження поліцентричної моделі управління, прозорості, згуртованості громадян й ефективного ребрендингу країни. Відновлення та повернення довіри громадськості до держави визначено одним з основних факторів економічної стійкості, політичної стабільності, післявоєнного відновлення, європейської інтеграції.

К л ю ч о в і с л о в а : публічне управління, інституційні інновації, громадська довіра, поліцентричне управління, громадська згуртованість, європейська інтеграція.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

УДК 656.615:35.073.5:004.738.5327.5:477:100
DOI: <https://doi.org/10.17721/3041-1912.2025/4-8/10>

Максим МОРОЗОВ, асп.
ORCID ID: 0009-0007-5926-2645
e-mail: Morozov2026@proton.me

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ТЕХНОЛОГІЧНІ Й ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ПОРТОВОГО СЕКТОРУ: ПЕРЕХІД ДО МОДЕЛІ "PORT GOVERNANCE 4.0"

Вступ. В умовах гібридних загроз морська галузь України є критичним чинником забезпечення національної безпеки. Статтю присвячено ревізії застарілих механізмів державного регулювання, що виявили низьку стійкість у період воєнного стану. Обґрунтовано перехід від реактивного адміністрування до проактивної моделі "Port Governance 4.0" (на базі "Industry 4.0" та Регламенту ЄС 2017/352). Метою роботи є інструментальне обґрунтування цифрових моделей урядування як технологічного фундаменту зміцнення інфраструктурної витривалості та захисту національних інтересів у морському просторі.

Методи. Дослідження ґрунтується на системному аналізі безпекових аспектів трансформації портів систем і структурно-функціональному аналізі еволюції моделей урядування. Використано компаративний підхід для гармонізації вітчизняного законодавства із безпековими стандартами ЄС. За допомогою прогностичного моделювання оцінено роль систем портового співтовариства (PCS) як інструменту кіберзахисту та забезпечення стійкості (resilience) критичної інфраструктури.

Результати. Доведено, що фрагментарні підходи до цифровізації портового сектору не забезпечують належного рівня економічної та національної безпеки. Обґрунтовано необхідність впровадження технології "цифрового двійника" й алгоритмічного врядування як засобів мінімізації корупційних ризиків, усунення людського чинника на критичних логістичних вузлах і підвищення прозорості регуляторних процедур. У контексті національної безпеки запропоновано концепцію "невидимого врядування" ("Invisible Port Governance"), у межах якої контрольні та диспетчерські функції реалізуються автоматизовано на основі аналізу великих даних. Визначено, що проактивність (випереджальний аналіз подій) і транскордонність процесів (cross-border by design) є базовими технологічними передумовами захисту економічного суверенітету України у процесі інтеграції до мережі TEN-T.

Висновки. Впровадження моделі "Port Governance 4.0" – стратегічний крок до зміцнення національної безпеки через створення кіберзахисного логістичного середовища. Поєднання інституційної автономії адміністрацій з алгоритмізацією управління нівелює внутрішні дестабілізуючі чинники й адміністративну дискрецію. Результати мають практичне значення для проєктування високовитривалих транспортних коридорів у межах безпекового контуру європейської мережі TEN-T.

Ключові слова: національна безпека, економічна стійкість, критична інфраструктура, "Port Governance 4.0", алгоритмічне врядування, цифрова витривалість, кіберзахист логістичних систем, "Landlord Port".

Вступ

Актуальність дослідження. Глобальна трансформація систем державного управління стратегічною транспортною інфраструктурою у XXI ст. зумовлює перехід від ізольованого функціонування портів до формування інтегрованих цифрових логістичних мереж (Notteboom et al., 2022). У контексті національної безпеки це означає зміну парадигми – морські порти фахівці розглядають не лише як комерційні вузли, а як об'єкти критичної інфраструктури, стан яких визначає економічну витривалість і суверенітет держави (Кабінет Міністрів України, 2009). Традиційні моделі державного регулювання, що ґрунтувалися на жорсткій централізації та директивному управлінні, виявили свою обмежену ефективність перед гібридними загрозами, воєнними конфліктами та волатильністю глобальних ринків, що створює передумови для дестабілізації національної логістичної безпеки (Satta et al., 2019).

Попередні етапи реформування морського сектору в Україні мали фрагментарний характер і не забезпечили належного рівня інфраструктурної стійкості, що спричинило фізичний знос активів і зниження інвестиційної привабливості галузі (Коваль, Котлубай, & Горбаченко, 2018). В умовах збройної агресії та блокування логістичних шляхів відсутність гнучких інструментів державного нагляду стала суттєвим викликом для економічної безпеки (Задоя, Чаркіна, & Ситник, 2024). Поширення концепції "Smart Ports" (Castro et al., 2026) та інтеграція України до транспортних мереж TEN-T (Васильєв, 2024) актуалізують потребу переходу держави до ролі стратегічного фасилітатора, здатного гарантувати безпеку ланцюгів постачання в умовах глобальних криз.

Особливого значення в системі забезпечення національної безпеки набуває впровадження моделі "Landlord Port". Такий формат урядування забезпечує чітке розмежування адміністративно-владних і господарських функцій, що є критично важливим для мінімізації внутрішніх корупційних ризиків та зміцнення інституційної спроможності органів управління (World Bank, 2025). Наукове обґрунтування адаптації національного законодавства (Верховна Рада України, 2013) до норм Acquis Communautaire, зокрема Регламенту ЄС 2017/352 (European Parliament, & Council of the European Union, 2017), є не лише вимогою євроінтеграції, а й стратегічним кроком до формування сумісного з ЄС безпекового логістичного простору.

Для України модернізація системи портового врядування – фундаментальний чинник відновлення та забезпечення економічної витривалості. У межах реалізації ініціатив "Шляхи солідарності" (European Commission, 2023) створення алгоритмізованих інструментів державного нагляду на засадах моделі "Port Governance 4.0" постає як механізм гарантування безперервності логістичних сервісів (Business Continuity). Такий підхід забезпечує фінансову автономність галузі, формує технологічний фундамент для захисту національних інтересів у морській сфері та прискорює повноправну інтеграцію України до єдиного безпекового простору Європейського Союзу (European Commission, 2022).

Проблематика модернізації механізмів державного нагляду за портовою інфраструктурою як об'єктом національної безпеки посідає провідне місце в дослідженнях європейських науковців. Сучасна наукова думка розглядає порт не лише як логістичний або комерційний вузол,

а як динамічну інституційну систему, стан якої визначає безпековий потенціал транспортних коридорів. Т. Ноттебум, А. Палліс та Ж.-П. Родріг, зокрема, обґрунтовують необхідність переходу до моделей урядування, що базуються на децентралізації та посиленні ролі портів адміністрацій як суб'єктів, відповідальних за безпеку, стійкість і збалансований територіальний розвиток (Notteboom et al., 2022).

Питання інституційного захисту критичних активів у межах моделі "Landlord Port" ґрунтовно висвітлені у працях М. Думса, Л. ван дер Лугта та П. де Ланґена. Дослідники доводять, що чітке розмежування владних повноважень і господарських функцій є базовим безпековим запобіжником, що унеможлиблює монополізацію стратегічних об'єктів і підвищує ефективність управління в умовах кризових викликів (Dooms et al., 2013). Аналіз міжорганізаційних взаємодій у європейському морському просторі, здійснений А. Паллісом та П. Кладакі, дає змогу виокремити найкращі практики координації діяльності портів адміністрацій для нейтралізації спільних логістичних ризиків (Pallis, & Kladaki, 2019).

Цифрова трансформація та перехід до концепції "розумних портів" ("Smart Ports") у контексті кібербезпеки та технологічного суверенітету отримали подальший розвиток у дослідженнях М. Кастро та співавторів, де підкреслюється роль штучного інтелекту у забезпеченні стійкості портів екосистем до кіберзагроз (Castro et al., 2026). Паралельно інструменти залучення приватного капіталу як механізму диверсифікації ризиків і підвищення фінансової стійкості інфраструктури детально розглянуті у працях Ф. Пароли та Дж. Тонгзона (Satta et al., 2019; Tongzon, 2019).

Вітчизняна наукова школа аналізує публічний менеджмент портової сфери крізь призму захисту економічних інтересів України в умовах зближення з Європейським Союзом (Гапонов, 2024). Теоретичні засади безпекового реформування морського господарства представлені у працях В. Ковалю, В. Котлубай та С. Горбаченка (Коваль, Котлубай, & Горбаченко, 2018). Особливості адаптації національної системи до стандартів Acquis Communautaire як механізму гарантування безпеки внутрішніх водних шляхів докладно описані у дослідженнях В. Задоя, Т. Чаркіної та В. Ситника (Задоя, Чаркіна, & Ситник, 2024). Питання підвищення витривалості логістичних систем в умовах воєнної та постсоціальної невизначеності розкриті в роботах М. Барана (Баран, 2025).

Попри значний обсяг наукових напрацювань, поза увагою дослідників залишається проблема формування цілісного державного механізму забезпечення безпеки інтегрованих морських і річкових систем. Відсутність комплексного підходу до управління цими об'єктами як єдиним контуром захисту національних інтересів у межах європейських транспортних політик (European Commission, 2011) зумовлює потребу в поглибленому науковому аналізі, що й визначає дослідницький вектор цієї статті.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та розроблення концептуальних засад модернізації механізмів державного регулювання портової галузі як стратегічного сектору забезпечення національної безпеки. У центрі дослідження – розгортання моделі "Landlord Port" і формування інституційної стійкості органів управління, що розглядається як ключовий запобіжник внутрішнім і зовнішнім загрозам стабільності транспортної системи. Досягнення поставленої мети передбачає врахування безпекових вимог європейського співтовариства в контексті інтеграції України до мережі TEN-T і гармонізації

національної нормативно-правової бази з європейськими стандартами управління критичною інфраструктурою

Методи

Методологічний апарат дослідження сформовано на основі комплексного підходу, що інтегрує фундаментальні положення теорії національної безпеки із сучасними інструментами аналізу організаційних трансформацій у стратегічних секторах економіки. Така методологічна рамка дала змогу розглядати портову систему не лише як елемент транспортної інфраструктури, а як об'єкт захисту національних інтересів у морській і річковій сферах (Кабінет Міністрів України, 2024).

На початковому етапі застосовано системний аналіз і дедуктивний метод, що допомогло простежити еволюцію управлінських парадигм крізь призму зміцнення державної стійкості – від інструментального підходу до портів як об'єктів експлуатації до концепції інтелектуального врядування "Port Governance 4.0" (Notteboom et al., 2022). Використання цього підходу дало змогу інтерпретувати механізми державного нагляду як інструменти забезпечення безпеки критичної інфраструктури, у межах яких роль держави трансформується від прямого операційного втручання, що супроводжується корупційними ризиками, до стратегічного планування та проактивного регуляторного впливу.

Подальший етап дослідження передбачав застосування компаративного методу для оцінювання відповідності національної системи управління портами європейським безпековим стандартам. Проведено критичне зіставлення нормативно-правових актів Європейського Союзу – зокрема Регламенту (ЄС) 2017/352, положень "Європейського зеленого курсу" та стратегії сталого розвитку транспорту (European Commission, 2011) – із чинним законодавством України (Верховна Рада України, 2013). Отримані результати допомогли ідентифікувати системні вразливості централізованої моделі управління через АМПУ порівняно з європейським форматом "Landlord Port". Останній розглянуто як інституційний запобіжник, що ґрунтується на автономії портів адміністрацій і чіткому розмежуванні владних та комерційних функцій, що є ключовою умовою економічної безпеки галузі (Dooms et al., 2013).

Важливе місце в методології посідає прогностично-аналітичний підхід до оцінювання інфраструктурних ризиків. Його застосування дало змогу визначити перспективи розвитку інтегрованих логістичних мереж як чинника зміцнення обороноздатності й економічної витривалості держави (Васильєв, 2024). Аналіз світових практик державно-приватного партнерства, зокрема концесійних й орендних механізмів, підтвердив, що ці інструменти є ключовими для забезпечення стійкості (resilience) транспортних хабів і створюють передумови для їхньої безпечної інтеграції до системи TEN-T, що, зі свого боку, гарантує логістичний суверенітет України в умовах післявоєнної відбудови (World Bank, 2025; Satta et al., 2019).

Результати

Аналіз генезису управлінських підходів у контексті переходу від моделі "порт-утиліта" до інтелектуальної стратегії "Port Governance 4.0" засвідчує наявність детермінованого зв'язку між модернізацією державного регулювання та зміцненням системи національної безпеки у морській сфері (Notteboom et al., 2022). Традиційна парадигма державного управління, що спиралася на пряме оперативне розпорядження портовим майном, у сучасних умовах формує критичні вразливості – низьку адаптивність до гібридних загроз, високу концентрацію корупційних ризиків й обмежену стійкість логістичних

процесів. Натомість актуальні безпекові виклики потребують упровадження моделі "Networked Governance" ("Мережевого врядування"), у межах якої держава виконує функції стратегічного модератора та гаранта прозорості ринкових відносин, мінімізуючи зовнішні дестабілізуючі впливи на логістичні ланцюги (Notteboom et al., 2026).

Спираючись на системний аналіз безпекових стандартів Регламенту (ЄС) 2017/352 (European Parliament & Council of the European Union, 2017), у дослідженні виокремлено чотири фази реформування регуляторних інструментів портової галузі, кожна з яких підвищує рівень інфраструктурної витривалості держави (Notteboom et al., 2022).

Перша фаза – *централізований нагляд* (Port-Utility) – характеризується прямим державним управлінням, що в умовах кризових ситуацій істотно обмежує маневреність об'єктів критичної інфраструктури (World Bank, 2025).

Друга фаза – *функціональна децентралізація* – передбачає початок розмежування регуляторних та господарських функцій, що знижує корупційний тиск і підвищує прозорість управлінських процесів (Коваль et al., 2018).

Третя фаза – *інституційна автономія* (Landlord Port) – передбачає створення незалежних портових адмініст-

рацій, які постають суб'єктами забезпечення безпеки та координації логістичних потоків на територіальному рівні (Dooms et al., 2013).

Четверта фаза – "Port Governance 4.0" – означає *впровадження інтелектуальних систем врядування*, у межах яких цифрова інтероперабельність, автоматизація й алгоритмізація процесів стають базовими інструментами захисту національних інтересів і забезпечення стійкості (resilience) транспортних мереж (Castro et al., 2026).

Послідовність зазначених етапів демонструє відхід від реактивних методів адміністрування та формування проактивного безпекового контуру, що ґрунтується на інституційній незалежності портових адміністрацій. Такий підхід забезпечує чітке розмежування владних прерогатив і бізнес-процесів, що є фундаментальною умовою для інтеграції України до єдиного безпекового та логістичного простору Європейського Союзу (European Commission, 2023). Упровадження цієї моделі допомагає перетворити порти на активні вузли національної безпеки, здатні ефективно протидіяти гібридним загрозам і забезпечувати безперервність стратегічних поставок.

Таблиця 1

Матриця трансформації механізмів державного регулювання у контексті забезпечення національної безпеки портової галузі

Модель врядування	Безпековий інструментарій	Роль держави у контурі безпеки	Домінантна безпекова ідеологія
"Service Port"	Адміністративно-директивний (жорстка централізація)	Прямий оператор критичних активів	"Держава – єдиний щит" (висока концентрація внутрішніх ризиків)
"Tool Port"	Господарсько-контрольний (реактивний нагляд)	Власник та контролер технічних засобів	"Держава – наглядач" (фрагментарна безпека)
"Landlord Port"	Нормативно-інституційний (децентралізація функцій)	Стратегічний регулятор й орендодавець	"Держава – архітектор стійкості" (мінімізація корупційних ризиків)
"Port 4.0"	Алгоритмічний і кіберцентричний (інтероперабельність)	Модератор безпекового логістичного середовища	"Держава – гарант витривалості" (проактивний захист екосистеми)

Джерело: Розроблено автором.

Аналіз логіки трансформації від командно-адміністративних методів до алгоритмічної фасилітації засвідчує, що на початкових етапах розвитку галузі державний монополізм формував ризики надмірної бюрократизації та підвищеної вразливості до зовнішнього тиску. У цей період порти розглядали як ізольовані об'єкти, а функція врядування зводилася до виконання кількісних показників, що спричинило консервацію "відомчої ізольованості" (silo mentality) морського господарства України. Відсутність координації між морськими та річковими гаванями, а також поєднання регуляторних інтересів із комерційною діяльністю тривалий час формували системні ризики для економічної безпеки та стримували розвиток стратегічних транспортних коридорів (Баран, 2025).

Упровадження формату "Landlord Port (3.0)" стало інституційною відповіддю на потребу зміцнення витривалості галузі шляхом розширення практик державно-приватної взаємодії. Європейський досвід підтверджує, що стабільність критичної інфраструктури забезпечується через баланс між державою як гарантом безпеки власності та приватними операторами як провайдерами ефективних сервісів (Dooms et al., 2013; Satta et al., 2019). Така зміна управлінських пріоритетів в Україні дала змогу реалізувати перші стратегічні концесійні проекти, що не лише залучили міжнародний капітал, а й

створили умови для диверсифікації логістичних ризиків і поглиблення безпекової інтеграції в міжнародні ланцюги поставання (World Bank, 2025).

Визначальні якісні зміни в системі забезпечення національної безпеки відбуваються на рівні "Port 4.0". На цьому етапі йдеться про зміну управлінської онтології – перехід від реактивного нагляду до проактивного захисту портової екосистеми. Стратегія врядування четвертого покоління ґрунтується на принципах синхромодальності (synchronomodality), що є ключовою умовою інтеграції до мережі TEN-T та виконання безпекових вимог "Білої книги транспорту" (European Commission, 2011; Васильєв, 2024).

У межах цієї інтелектуальної системи держава трансформується у творця безпечного цифрового середовища, що оперує масивами великих даних (Big Data) для виявлення та нейтралізації потенційних загроз. Регуляторний процес переходить від точкового управління активами до впровадження "Port Community Systems" (PCS). У таких системах адміністративні бар'єри нівелюються, а корупційні ризики мінімізуються завдяки автоматизованому обміну верифікованою інформацією про рух стратегічних вантажів (Гапонов, 2024; Notteboom et al., 2022). Це забезпечує високу витривалість (resilience) національної логістики та гарантує логістичний суверенітет України в межах спільного європейського транспортного простору.

На рис. 1 візуалізовано еволюцію від жорстких ієрархічних моделей управління до гнучких цифрових екосистем. Продемонстровано, як делегування контрольних функцій алгоритмічним системам мінімізує вплив "людського чинника" та підвищує здатність критичної інфраструктури зберігати функціональність (business continuity) в умовах дестабілізуючих зовнішніх впливів. Становлення інтелектуального врядування в портовому секторі постає як стратегічний процес передачі диспетчерських і наглядових прерогатив автоматизованим

системам. У контексті забезпечення національної безпеки цей перехід означає фундаментальне оновлення архітектури публічного адміністрування. Відбувається зміщення акценту із фізичного контролю на управління цифровими даними, що знижує ризики несанкціонованого втручання та підвищує загальну витривалість логістичної системи (Баран, 2025; Dooms et al., 2013).



Рис. 1. Еволюція механізмів державного регулювання портової галузі – від адміністративного нагляду до системи інфраструктурної витривалості 1950–2035 рр.

Джерело. Розроблено автором.

Послідовну зміну форматів державного регулювання розглянуто крізь призму зміцнення безпекового контуру – від базового утримання гідротехнічних об'єктів до формування моделі "Invisible Port Governance" (невидимого портового врядування). Остання є ключовим елементом захищених цифрових транспортних коридорів Європейського Союзу. Графічне відображення у формі висхідної динаміки демонструє поступове нарощування цифрової й інституційної спроможності портових адміністрацій, що постає інструментом захисту національних інтересів у період глобальних кризових коливань (Notteboom et al., 2022; 2026).

Фінальною фазою модернізації державного адміністрування в межах стратегії 4.0 постає концепт "Invisible Port Governance". Підґрунтям цієї моделі є алгоритмізований запуск регуляторних процедур – автоматизоване бронювання причальних ліній, митна верифікація, екологічний моніторинг – що активуються в момент фіксації юридично значущої цифрової події. Такою подією може бути перетин судном контрольного рубежу або реєстрація електронного коносаменту. Реалізація цього підходу потребує гармонізації внутрішніх алгоритмів із вимогами Регламенту (ЄС) 2024/903, що закладає основу для транскордонної інтероперабельності державних сервісів (European Parliament & Council of the European Union, 2024).

Упровадження принципів автоматизованого врядування та цифрової взаємодії між учасниками логістичного ланцюга повністю корелює з вимогами прозорості й антикорупційними стандартами, визначеними Регла-

ментом (ЄС) 2017/352 (European Parliament & Council of the European Union, 2017). З позицій національної безпеки така управлінська архітектура нівелює суб'єктивізм у процесі ухвалення рішень, забезпечує підвищений рівень кіберзахисту інформаційних потоків і формує "безшовне" логістичне середовище, здатне підтримувати операційну стійкість у разі зовнішніх дестабілізуючих впливів (European Commission, 2023; Satta et al., 2019).

Показовим прикладом зміцнення логістичного суверенітету та зближення з безпековими стандартами ЄС є інтеграція українських портів до мережі TEN-T. У межах цієї інфраструктурної архітектури прибуття стратегічних вантажів автоматично ініціює формування заявок на залізничне забезпечення, резервування потужностей у річкових гаванях і зміну митного статусу об'єктів без прямого втручання людського чинника (Васильєв, 2024). Такий рівень автоматизації відповідає логіці створення захищених "коридорів солідарності" Європейського Союзу, де кожна транзакція є прозорою, верифікованою та захищеною від зовнішнього маніпулювання транспортними потоками (European Commission, 2023).

Запровадження цієї концепції докорінно трансформуватиме роль персоналу портових адміністрацій, перетворюючи їх із розпорядників матеріальних ресурсів на операторів комплексних безпекових систем. Цифрові платформи Port Community Systems (PCS) виконують функцію інтелектуального ядра, що перебирає на себе управління критично важливими операційними процесами – від визначення пріоритетності заходження суден до предик-

тивного розподілу інфраструктурних потужностей (Castro et al., 2026). З позицій національної безпеки це є ключовим чинником нейтралізації корупційної складової й усунення надмірного суб'єктивізму, які тривалий час залишалися внутрішніми дестабілізуючими факторами портової галузі України (Баран, 2025; Dooms et al., 2013).

У такий спосіб формується модель "Seamless Logistics Services" ("Безшовних логістичних сервісів"), яку варто розглядати як інструмент забезпечення безперервності державного управління (Business Continuity) у морській сфері. Організаційні бар'єри між морськими регуляторами, митними органами та приватними терміналами нівелюються на користь створення єдиного захищеного цифрового інтерфейсу. Це забезпечує можливість моніторингу й управління вантажними потоками в режимі реального часу, підвищуючи витривалість національної логістики перед гібридними викликами та гарантує цілісність економічного простору держави (Satta et al., 2019; Notteboom et al., 2022).

Системна модернізація портової індустрії України як об'єкта критичної інфраструктури є неможливою без імплементації стандартів, що забезпечують глибоку інституційну та технологічну сумісність із безпековим транспортним простором Європейського Союзу. Центральне місце в цьому процесі посідає впровадження норм Регламенту (ЄС) 2024/903 (Interoperable Europe Act). Цей документ формує основу для захищеної транскордонної взаємодії у державному секторі та слугує методологічним інструментом нейтралізації транскордонних логістичних загроз (European Parliament & Council of the European Union, 2024). На основі аналізу європейського досвіду нами виокремлено три ключові вектори адаптації, покликані забезпечити синергію між державним безпековим наглядом та економічною витривалістю галузі.

Перший вектор – інституційна інтероперабельність. Він передбачає трансформацію жорсткої централізованої вертикалі ДП "АМПУ" у гнучку мережеву модель управління, що відповідає принципу interoperability by design. З позицій національної безпеки це означає надання портовим адміністраціям функціональної автономії, що забезпечує їхню здатність оперативно взаємодіяти з партнерами в межах безпекових коридорів TEN-T (Васильєв, 2024). Така децентралізація мінімізує ризик каскадної відмови системи в разі ураження центрального вузла управління й усуває бюрократичні затримки, що в умовах кризи перетворюються на критичні фактори вразливості (Pallis, & Kladaki, 2019).

Другий вектор – фінансово-економічна прозорість як інструмент антикорупційного захисту. Відповідно до ст. 13 Регламенту (ЄС) 2017/352 державний регулятор зобов'язаний забезпечити чітке розмежування публічних фінансів і комерційних доходів портів (European Parliament & Council of the European Union, 2017). Зазначений підхід є практичним утіленням принципу open by default у сфері управління стратегічними активами. У безпековому контексті це розглядають як механізм запобігання прихованому субсидуванню та виведенню капіталу, що безпосередньо впливає на економічну стійкість морської держави та гарантує рівні умови для інвестиційної діяльності (Notteboom et al., 2026).

Третій вектор – цифрова синхронізація та кібервитривалість. Він ґрунтується на впровадженні стандартів "European Maritime Single Window environment" (EMSWe) для створення безперешкодних сервісів (Seamless Services). Ключовим безпековим принципом є once-only – одноразовість подання даних. Автоматизований доступ митних і безпекових органів до верифікованої інформації про вантажі фактично нівелює цифрові бар'єри для легального обігу товарів, одночасно формуючи "інтелектуальний фільтр" для виявлення загроз (Castro et al.,

2026). Це інтегрує національну інфраструктуру в глобальні ланцюги створення вартості на засадах повного інформаційного суверенітету та кіберзахисту (Dooms et al., 2013; Satta et al., 2019).

Узагальнення зазначених векторів дає змогу перейти до ціннісного переосмислення портової галузі як фундаменту економічної безпеки держави. Аналіз характеристик портового врядування 4.0 у європейському науковому дискурсі підтверджує зміну управлінських пріоритетів: від технократичних рішень – до стратегічних орієнтирів безпеки, сталої мобільності та інфраструктурної міцності (Notteboom et al., 2022). Сучасна парадигма, закріплена у стратегіях TEN-T, визначає порти нового покоління не лише як транспортні вузли, а як опорні елементи економічної стійкості та логістичної автономії Європи (European Commission, 2011; 2023). У цьому контексті виокремлюються три базові характеристики, що формують ядро безпекової моделі 4.0: *проактивність, алгоритмічна прозорість та інтегрованість у безпековий контур ЄС*.

Першою визначальною технологічною рисою моделі 4.0 у контексті забезпечення інфраструктурної стійкості є проактивність (Proactivity). Вона ґрунтується на концепції безперервності стратегічних логістичних ланцюгів. Якщо класичне адміністрування характеризувалося реактивним очікуванням запиту, що в умовах кризи створювало ризики паралізації портів, то формат 4.0 запроваджує випереджальний менеджмент потоків. Держава трансформується у фасилітатора, що забезпечує критичні сервіси автоматизовано. Це реалізується через механізми data-driven governance, що дають змогу оптимізувати роботу стратегічних об'єктів без безпосереднього контакту з посадовцями, нівелюючи ризики зовнішнього втручання й адміністративного тиску (Notteboom et al., 2022).

Паралельно з проактивністю формується принцип транскордонності за замовчуванням (Cross-border by design), що є базовим елементом захисту національних інтересів у межах спільного європейського безпекового простору. У цій парадигмі українські акваторії та річкові шляхи перестають бути ізольованими зонами, вразливими до локальних дестабілізацій. Будь-яка логістична операція, розпочата в Україні, має бути зрозумілою, сумісною та інтегрованою у загальноєвропейське середовище. Згідно з Регламентом (ЄС) 2017/352, така інтероперабельність є наріжним каменем захисту єдиного ринку (European Parliament & Council of the European Union, 2017). Її розглядають не лише як технічний параметр, а як здатність адміністрацій до миттєвої безпекової взаємодії та обміну даними без радикальної зміни внутрішнього законодавства, що зміцнює логістичний суверенітет держави (Dooms et al., 2013; Satta et al., 2019).

Логічним продовженням цих процесів є алгоритмічне врядування (Algorithmic Governance). У системі національної безпеки воно постає інструментом автоматизації рутинних диспетчерських рішень через впровадження інтелектуальних цифрових систем. У моделі "Smart Ports" цифрові платформи набувають статусу регуляторного безпекового інструмента, що гарантує суворе дотримання принципів прозорості та справедливості (Castro et al., 2026). Такий підхід забезпечує невідворотність доступу до стратегічної інфраструктури, фактично усуваючи "людський чинник" як джерело корупції, саботажу чи упередженості – що є фундаментальною умовою внутрішньої безпеки й інвестиційної привабливості морської держави в період відбудови (Notteboom et al., 2022; Notteboom et al., 2026).

На завершення варто підкреслити взаємозумовленість цих характеристик. Без транскордонної інтероперабельності проактивність портових служб залишатиметься локальним інструментом. Лише комплексна реалізація всіх трьох

складників здатна забезпечити повноцінну інтеграцію морського та річкового секторів України до європейського безпекового простору (European Commission, 2023).

Дискусія і висновки

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що системна модернізація портової індустрії України є невід'ємною складовою забезпечення національної безпеки. Встановлено, що ключові характеристики моделі 4.0 – проактивність, транскордонність та алгоритмізація – перебувають у стані взаємодетермінації. За відсутності транскордонної інтероперабельності проактивність портових служб зберігатиме локальний характер і не зможе забезпечити логістичну стійкість держави в межах безпекових коридорів ЄС.

У межах стратегії "Port Governance 4.0" цілісна цифрова екосистема порту постає фундаментом інфраструктурної витривалості (digital resilience). Технології перетворюються на інструмент захисту стратегічних інтересів, а поєднання підходу "Cloud-First" із впровадженням систем портового співтовариства (PCS) формує середовище для випереджального врядування. На відміну від закритих локальних моделей, що спричиняли ізолюваність об'єктів, сучасні хмарні платформи забезпечують оброблення даних у режимі реального часу, мінімізують транзакційні ризики та гарантують рівний доступ до критичної інфраструктури для всіх суб'єктів.

Ключовою перевагою зазначених інновацій є здатність забезпечувати стабільність логістики під час масштабних криз. Досвід України 2022–2026 рр. підтвердив, що розподілена цифрова мережа є визначальним чинником захисту економічного суверенітету. Навіть за умов фізичних пошкоджень інфраструктури хмарні сервіси гарантують безперервність державного управління (business continuity), забезпечуючи оперативне перенаправлення вантажопотоків, зокрема до портів Дунайського басейну.

Відповідно до програми "Digital Decade 2030", транспортні сервіси мають бути не лише дистанційними, а й захищеними. У цих умовах платформа 4.0 виконує функцію "цифрового логістичного коридору", де верифікація стратегічних вантажів здійснюється миттєво через спільні інтерфейси з реєстрами ЄС (зокрема EMSWe). Це, фактично, нівелює цифрові кордони й інтегрує національну інфраструктуру в безпековий контур ЄС на засадах повного інформаційного суверенітету.

Отримані результати дають змогу сформулювати комплекс **рекомендацій**, спрямованих на зміцнення інституційної, технологічної та регуляторної спроможності портової галузі України в умовах інтеграції до європейського безпекового простору.

Ключовим напрямом підвищення логістичної витривалості є остаточний перехід до моделі "Landlord Port", що передбачає чітке розмежування владних і господарських функцій. У цьому контексті Міністерству розвитку громад та територій України доцільно зосередити зусилля на системній децентралізації управління та наданні портовим адміністраціям інституційної автономії. Зазначений підхід забезпечить їхню здатність самостійно взаємодіяти в мережі TEN-T, оперативно реагувати на ризики та підтримувати безперервність логістичних процесів.

Визначальним технологічним вектором є імплементація систем портового співтовариства (PCS) і стандартів European Maritime Single Window environment (EMSWe). Це допоможе реалізувати принцип одноразовості подання даних (Once-only), що постає одночасно антикорупційним запобіжником і механізмом забезпечення Business Continuity. Розгортання таких платформ створює умови для авто-

матизованого обміну інформацією, зменшує транзакційні витрати та підвищує прозорість логістичних операцій.

Поєднання алгоритмічного врядування з вимогами European Green Deal відкриває можливість формування "безшовної" логістичної екосистеми, що відповідає безпековим нормам Регламенту (ЄС) 2017/352. Така модель забезпечує передбачуваність регуляторних процедур, знижує ризики суб'єктивізму та гарантує стійкість національної економіки у посткризовий період.

Подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на розроблення конкретних протоколів кіберзахисту в межах моделі "Port Governance 4.0", орієнтованих на нейтралізацію гібридних загроз у морському та річковому секторах України. Особливої уваги потребує питання інтеграції національних систем моніторингу з європейськими платформами безпеки, а також оцінка ризиків, пов'язаних із використанням штучного інтелекту у критичних логістичних процесах. Дискусійним залишається й баланс між автоматизацією управління та збереженням стратегічного контролю держави, що відкриває широке поле для подальших міждисциплінарних досліджень.

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

- Баран, М. М. (2025). Реформування публічного управління в розвитку транспортної інфраструктури України в контексті інтеграції до європейської логістичної системи. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2(45), 5–12. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-2.1>
- Васильєв, О. (2024, 9 лютого). *Україна приєднується до транс'європейської транспортної мережі: що це означає*. РБК-Україна. <https://url.li/izgurv>
- Верховна Рада України. (2013). *Про морські порти України*. Закон № 471-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/471-18>
- Гапонов, О. О. (2024). Поняття та особливості публічного адміністрування транспортної інфраструктури. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2, 653–656. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-2/161>
- Задоя, В. О., Чаркіна, Т. Ю., & Ситник, В. В. (2024). Проблеми та перспективи розвитку мультимодальних вантажних перевезень в Україні в умовах невизначеності та ризиків. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 3. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.11>
- Кабінет Міністрів України. (2009). *Про затвердження Морської доктрини України на період до 2035 року*. Постанова № 1307. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1307-2009-%D0%BF>
- Кабінет Міністрів України. (2024). *Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року*. Постанова № 1550. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF> (zakon.rada.gov.ua in Bing)
- Коваль, В. В., Котлубай, В. О., & Горбаченко, С. А. (2018). Стан та особливості удосконалення механізмів регулювання портової галузі України. *Економіка і суспільство*, 16, 144–149. https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/22.pdf
- Castro, M., Sabino, M. R., Cabrita, M. do R., Mendes, A., & Pinho, T. (2026). From smart ports to sustainable port ecosystems: The transformative role of artificial intelligence. *Systems*, 14(2), Article 187. <https://doi.org/10.3390/systems14020187>
- Dooms, M., van der Lugt, L. M., & de Langen, P. W. (2013). International strategies of port authorities: The case of the Port of Rotterdam authority. *Research in Transportation Business & Management*, 8, 148–157. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2013.06.004>
- European Commission. (2011). *White Paper: Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a competitive and resource efficient transport system* (COM(2011) 144 final). https://transport.ec.europa.eu/white-paper-2011_en
- European Commission. (2022). *Digital Decade 2030: Policy Programme*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-policy-programme-2030>
- European Commission. (2023). *EU – Ukraine Solidarity Lanes: Status and future perspectives*. https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en
- European Parliament & Council of the European Union. (2017). *Regulation (EU) 2017/352*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2017/352/oj>
- European Parliament & Council of the European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/903*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/903/oj>
- Notteboom, T., Pallis, A., & Rodrigue, J.-P. (2022). *Port Economics, Management and Policy* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429318184>

Notteboom, T., Pallis, A. A., & Rodrigue, J.-P. (2026). Dimensions of port governance transparency. In *Port economics, management and policy* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003585367>

Pallis, A. A., & Kladaki, P. (2019). Inter-organizational relationships of European port management entities. In S. P. S. Raj & A. K. Ng (Eds.), *The Routledge handbook of maritime management* (pp. 283–298). Routledge.

Satta, G., Parola, F., & Musso, E. (2019). Investments and financial instruments in port management. In S. P. S. Raj & A. K. Ng (Eds.), *The Routledge handbook of maritime management* (pp. 299–334). Routledge.

Tongzon, J. L. (2019). Private sector participation, port efficiency, and economic development. In S. P. S. Raj & A. K. Ng (Eds.), *The Routledge handbook of maritime management* (pp. 335–348). Routledge.

World Bank. (2025). *Port Reform Toolkit* (3rd ed.). World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/topic/transport/publication/port-reform-toolkit>

References

Baran, M. M. (2025). Reforming public administration in the Ukraine's transport development on the context of integration into the European logistics system. *Public administration and custom administration*, 2(45), 5–12 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-2.1>

Castro, M., Sabino, M. R., Cabrita, M. do R., Mendes, A., & Pinho, T. (2026). From smart ports to sustainable port ecosystems: The transformative role of artificial intelligence. *Systems*, 14(2), Article 187. <https://doi.org/10.3390/systems14020187>

Dooms, M., van der Lugt, L. M., & de Langen, P. W. (2013). International strategies of port authorities: The case of the Port of Rotterdam authority. *Research in Transportation Business & Management*, 8, 148–157. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2013.06.004>

European Commission. (2011). *White Paper: Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a competitive and resource efficient transport system* (COM(2011) 144 final). https://transport.ec.europa.eu/white-paper-2011_en

European Commission. (2022). *Digital Decade 2030: Policy Programme*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-policy-programme-2030>

European Commission. (2023). *EU – Ukraine Solidarity Lanes: Status and future perspectives*. https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en

European Parliament & Council of the European Union. (2017). *Regulation (EU) 2017/352 of 15 February 2017 establishing a framework for the provision of port services and common rules on the financial transparency of ports*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2017/352/oj>

European Parliament & Council of the European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/903 of 13 March 2024 establishing measures for a high level of public sector interoperability across the Union (Interoperable Europe Act)*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/903/oj>

Haponov, O. O. (2024). The concept and content of public administration of infrastructure in Ukraine. The concept and content of public administration of infrastructure in Ukraine. *Scientific notes of V. Vernadskyi TNU, Juridical Sciences*, 2, 653–656 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-2/161>

Kabinet Ministriv Ukrainy. (2009). *On the approval of the Naval Doctrine of Ukraine for the period until 2035/ Decree No. 1307* [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1307-2009-%D0%BF>

Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024). *On approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025–2027*. Decree No. 1550 [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF>

Koval, V. V., Kotlubai, V. O., & Horbachenko, S. A. (2018). State and features of improvement of mechanisms relation of port industry of Ukraine. *Mukachov State University: Economics and Society*, 16, 144–149 [in Ukrainian]. https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/22.pdf

Notteboom, T., Pallis, A. A., & Rodrigue, J.-P. (2026). Dimensions of port governance transparency. In *Port economics, management and policy* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003585367>

Notteboom, T., Pallis, A., & Rodrigue, J.-P. (2022). *Port Economics, Management and Policy* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429318184>

Pallis, A. A., & Kladaki, P. (2019). Inter-organizational relationships of European port management entities. In S. P. S. Raj & A. K. Ng (Eds.), *The Routledge handbook of maritime management* (pp. 283–298). Routledge.

Satta, G., Parola, F., & Musso, E. (2019). Investments and financial instruments in port management. In S. P. S. Raj & A. K. Ng (Eds.), *The Routledge handbook of maritime management* (pp. 299–334). Routledge.

Tongzon, J. L. (2019). Private sector participation, port efficiency, and economic development. In S. P. S. Raj & A. K. Ng (Eds.), *The Routledge handbook of maritime management* (pp. 335–348). Routledge.

Vasyliev, O. (2024, February 9). *Ukraine joining the trans-European transport network: what does this mean?*. RBK-Ukraine [in Ukrainian]. <https://surl.li/izgurv>

Verkhovna Rada Ukrainy. (2013). *On the sea ports of Ukraine (Law No. 471 VIII)* [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/471-18>

World Bank. (2025). *Port Reform Toolkit* (3rd ed.). World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/topic/transport/publication/port-reform-toolkit>

Zadoia, V. O., Charkina, T. Yu., & Sytnyk, V. V. (2024). Problems and prospects for the development of multimodal cargo transportation in Ukraine in conditions of uncertainty and risk. *Public administration: improvements and development*, No. 3 [in Ukrainian]. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.11>

Отримано редакцією журналу / Received: 27.09.25

Прорецензовано / Revised: 03.10.25

Схвалено до друку / Accepted: 18.11.25

Maksym MOROZOV, PhD Student
ORCID ID: 0009-0007-5926-2645
e-mail: Morozov2026@proton.me
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

TECHNOLOGICAL AND INSTRUMENTAL MECHANISMS FOR ENSURING THE NATIONAL SECURITY OF THE PORT SECTOR: TRANSITION TO THE "PORT GOVERNANCE 4.0" MODEL

Background. Amid hybrid threats, Ukraine's maritime sector is a critical factor in ensuring national security. The article is devoted to the revision of obsolete state regulation mechanisms that revealed low resilience during martial law. The transition from reactive administration to the proactive "Port Governance 4.0" model (based on Industry 4.0 and EU Regulation 2017/352) is substantiated. The objective of the study is the instrumental justification of digital governance models as a technological foundation for strengthening infrastructural resilience and protecting national interests in the maritime domain.

Methods. The study is based on a systematic analysis of the security aspects of port system transformation and a structural-functional analysis of the evolution of governance models. A comparative approach is used to harmonize national legislation with EU security standards. Through predictive modeling, the role of Port Community Systems (PCS) as an instrument for cybersecurity and ensuring the resilience of critical infrastructure is assessed.

Results. It is proven that fragmented approaches to digitalization in the port sector do not provide a sufficient level of economic and national security. The necessity of implementing "digital twin" technology and algorithmic governance as means of minimizing corruption risks, eliminating the "human factor" at critical logistics nodes, and increasing the transparency of regulatory procedures is substantiated. In the context of national security, the concept of "Invisible Port Governance" is proposed, within which control and dispatching functions are implemented automatically based on Big Data analysis. It is determined that proactivity (predictive event analysis) and cross-border connectivity (cross-border by design) are fundamental technological prerequisites for protecting Ukraine's economic sovereignty during integration into the TEN-T network.

Conclusions. The implementation of the Port Governance 4.0 model is a strategic step toward strengthening national security by creating a cyber-secure logistics environment. The combination of the institutional autonomy of port authorities with governance algorithmization negates internal destabilizing factors and administrative discretion. The results have practical significance for the design of high-resilience transport corridors within the security contour of the European TEN-T network.

Keywords: national security, economic stability, critical infrastructure, Port Governance 4.0, algorithmic governance, digital resilience, cybersecurity of logistics systems, Landlord Port.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ МОДЕЛІ "Е-ПОСЛУГ 4.0" ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДИСКУРС

Вступ. Обґрунтовано, що за умов ескалації гібридних загроз й інтенсифікації євроінтеграційних процесів пересмислення моделей надання державних послуг постає не лише сервісним завданням, а й критичним чинником забезпечення цифрового суверенітету та інституційної стійкості національної системи публічного управління. Метою пропонованого дослідження є концептуалізація моделі "Е-послуг 4.0" у парадигмі національної безпеки, виявлення її стратегічних характеристик у європейському дискурсі й обґрунтування ролі захищених мобільних екосистем у забезпеченні превентивності та стійкості державних інституцій.

Методи. Застосовано комплексний методологічний підхід, що базується на системному аналізі еволюції моделей урядування крізь призму безпекових парадигм. Використано методи порівняльно-управлінського аналізу для зіставлення вітчизняної нормативної бази з безпековими положеннями Берлінської декларації та стандартів eIDAS 2.0. Особливу роль відведено прогностично-аналітичному методу для оцінки архітектури Mobile-First як базису забезпечення цифрової стійкості (resilience) держави в умовах воєнного стану та кібератак.

Результати. Засвідчено, що вітчизняна модель публічного управління потребує зміни філософії – від "реактивної держави" до "предиктивного цифрового урядування", де автоматизація нівелює людський чинник у критичних точках взаємодії. Виявлено, що ключовими атрибутами "Е-послуг 4.0" у безпековому вимірі є алгоритмічне прийняття, транскордонна сумісність за замовчуванням (cross-border by design) і проактивність, яка допомагає випереджати соціальні та безпекові кризи. Встановлено, що інтелектуалізація сервісів є фундаментом для створення "невидимого уряду" (invisible government), спроможного функціонувати в умовах фізичного пошкодження традиційної адміністративної інфраструктури.

Висновки. На підставі аналізу доведено необхідність модернізації системи публічного адміністрування на засадах архітектурної інтероперабельності та принципу одноразовості (Once-only), що мінімізує вразливість державних реєстрів. Уперше здійснено концептуалізацію "Е-послуг 4.0" як управлінської та безпекової категорії, що інтегрує технологічний інструментарій Industry 4.0 у систему захисту національних інтересів у межах європейського адміністративного простору. Практична значущість результатів полягає в можливості їхнього використання суб'єктами сектору безпеки й оборони, а також органами влади для розроблення стратегій цифрової стійкості й автоматизації антикризових управлінських процесів.

Ключові слова: е-послуги 4.0, національна безпека, публічне управління, цифрова стійкість (resilience), кіберстійкість, інтероперабельність, предиктивне урядування, невидимий уряд (invisible government), мобільна екосистема, цифрова ідентичність, алгоритмічне адміністрування, європейська інтеграція.

Вступ

Актуальність дослідження. Глобальна парадигма публічного управління в умовах гібридних викликів ХХІ ст. зазнає фундаментальної трансформації, що зумовлена необхідністю пошуку нових механізмів забезпечення інституційної безпеки держави. Традиційні моделі електронного урядування (e-Government), орієнтовані на просту диджиталізацію паперових форм, поступово вичерпують свій потенціал у протидії сучасним загрозам (Margetts, & Dunleavy, 2013; Lindgren et al., 2019). Попередні етапи цифровізації, фокусуючись на переведенні адміністративних процесів у цифровий формат, не вирішували критичних проблем бюрократичної інерції, корупційних ризиків і вразливості централізованих систем перед кіберзагрозами (Clarke, 2020; Атаманова, & Луначенко, 2024). У контексті національної безпеки дискреція службовців і фізичне прив'язування до адміністративної інфраструктури постають як чинники ризику, що можуть бути використані для дестабілізації урядування.

Стрімкий розвиток технологій четвертої промислової революції (Industry 4.0) – штучного інтелекту, великих даних і децентралізованих систем ідентифікації – вимагає переосмислення природи взаємодії між державою та громадянином через призму цифрового суверенітету (Misuraca, & Viscusi, 2020; Hammerschmid et al., 2023). Постає стратегічна необхідність впровадження концепції "Е-послуг 4.0", яка базується на принципах проактивності, безшовності (seamlessness) та повної алгоритмізації

процедур (Tangi et al., 2021; Wilson, & Mergel, 2022). З погляду безпеки, перехід до алгоритмічного адміністрування дає змогу вилучити людський чинник із критичних вузлів ухвалення рішень, забезпечуючи надійність й оперативність функціонування держави в екстремальних умовах.

Актуальність теми посилюється потребою теоретико-методологічного обґрунтування безпекового виміру інтеграції України до Єдиного цифрового ринку ЄС (Digital Single Market) (European Commission, 2022). Реалізація цілей "Цифрового десятиліття 2030" (Digital Decade 2030) та виконання вимог Interoperable Europe Act (Regulation (EU) 2024/903, 2024) вимагають від вітчизняної науки публічного управління формування архітектури цифрової стійкості (resilience). Державне управління має розглядатися не як сукупність вразливих фізичних установ, а як гнучка, розосереджена цифрова платформа, спроможна зберігати керованість соціально-економічними процесами незалежно від зовнішнього тиску (Schou, & Hjelholt, 2018). Для України в умовах воєнної агресії та подальшого повоєнного відновлення розроблення моделі "Е-послуг 4.0" стає критичним складником національної стійкості, гарантуючи безперервність надання публічних сервісів і захист цифрової ідентичності громадян як фундаментального активу держави (Громова, 2025; Маркович, 2021).

Питання трансформації державного управління у цифрову епоху в безпековому вимірі перебувають у фокусі уваги провідних учених. Г. Маргеттс та П. Данліві, зок-

рема, обґрунтували модель "Digital Era Governance", яку в сучасних умовах розглядають як спосіб реінтеграції державних функцій для підвищення їхньої стійкості до зовнішніх впливів (Margetts, & Dunleavy, 2013). Проблеми інтероперабельності як чинника транскордонної безпеки та сумісності адміністрацій досліджено в роботі (Tangi et al., 2021). Безпекові аспекти алгоритмічного врядування та використання ШІ в публічному секторі як засоби автоматизації антикризових рішень представлені у праці (Misuraca, & Viscusi, 2020). Критичний аналіз цифрової держави як інструменту забезпечення суверенітету та нової форми публічної влади надано у дослідженнях Дж. Шоу та М. Хьельхольта (Schou, & Hjelholt, 2018).

Попри значну кількість праць, концептуалізація саме четвертого покоління е-послуг як категорії національної безпеки в українському науковому дискурсі залишається фрагментарною. Поза увагою дослідників часто залишається потенціал моделі 4.0 у нейтралізації гібридних загроз і забезпеченні цифрового суверенітету, що й визначає напрям пропонованої статті (Дворніченко, 2024; Громова, 2025; Рачинський, & Титаренко, 2024; Кожина та ін., 2026; Ситник, 2025).

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та концептуалізація моделі "Е-послуг 4.0" як стратегічного інструменту забезпечення національної безпеки й інституційної стійкості публічного управління, що базується на алгоритмізації процесів, захисті цифрового суверенітету й імплементації європейських стандартів безпекової інтероперабельності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- проаналізувати еволюцію моделей врядування у контексті зміни безпекових парадигм – від централізованого бюрократичного апарату до децентралізованої моделі "Ера цифрового уряду 4.0" ("Digital Era Governance 4.0"), що забезпечує безперервність управління (continuity of government) у кризових умовах;
- розкрити сутність "Е-послуг 4.0" крізь призму мінімізації управлінських вразливостей, виокремивши такі атрибути, як предиктивність, транскордонна захищеність та алгоритмічна нейтральність, що дають змогу вилучити людський чинник із критичних вузлів адміністрування;
- обґрунтувати роль захищеної мобільної екосистеми як пріоритетної та найбільш стійкої платформи для реалізації сервісів четвертого покоління, що гарантує інклюзивність і безпеку доступу громадян до державних ресурсів незалежно від фізичного розташування;
- визначити вектори адаптації безпекових стандартів цифрового врядування ЄС (зокрема положень Берлінської та Талліннської декларацій, Interoperable Europe Act) у вітчизняну практику публічного управління з метою синхронізації архітектури національної безпеки з європейським цифровим простором.

Методи

У дослідженні застосовано комплексний методологічний підхід, що базується на синтезі класичних методів теорії публічного управління та спеціальних підходів до аналізу безпеки цифрових трансформацій.

Для дослідження еволюції концепцій урядування (від "e-Government" до "Digital Government 4.0") крізь призму забезпечення інституційної стійкості використано метод системного аналізу та дедукції (Margetts, & Dunleavy, 2013; Schou & Hjelholt, 2018). Це дало змогу розглянути "Е-послуги 4.0" не лише як технологічну інновацію, а й як стратегічний елемент системи національної безпеки, що трансформує роль держави від реактивного сервісного

супроводу до проактивного управління ризиками та забезпечення безперервності владних функцій.

Другим етапом стало застосування порівняльно-управлінського методу. Було проведено компаративний аналіз безпекових стандартів у стратегічних документах ЄС (Берлінська та Талліннська декларації, Interoperable Europe Act) (Berlin Declaration..., 2020; Tallinn Declaration..., 2017; Regulation (EU) 2024/903, 2024) та поточної нормативно-правової бази України. Це допомогло виявити розбіжності між вітчизняною моделлю "цифровізації як технічного процесу" та європейським підходом "цифровізації як захищеної екосистеми", заснованою на принципах безпекової інтероперабельності та транскордонної стійкості даних (Tangi et al., 2021).

Також застосовано прогностично-аналітичний метод для оцінювання потенціалу мобільних екосистем у контексті національної стійкості. Аналіз звітів "eGovernment Benchmark" і кращих світових практик упровадження мобільного врядування (m-Government) допоміг обґрунтувати пріоритетність архітектури Mobile-First як найбільш життєздатної платформи для забезпечення цифрової стійкості (resilience) держави. Такий підхід розглянуто як інструмент гарантування доступу до критично важливих сервісів і збереження цифрової ідентичності громадян в умовах воєнного стану, гібридних загроз і руйнування фізичної адміністративної інфраструктури (Wilson, & Mergel, 2022; Hammerschmid et al., 2023).

Комплексне використання зазначених методів дало змогу забезпечити репрезентативність висновків і обґрунтувати когнітивну модель урядування як фундамент нової архітектури безпеки в межах європейського адміністративного простору.

Результати

Дослідження генезису управлінської філософії у ретроспективі переходу від e-Government до Digital Government 4.0 дає змогу стверджувати, що трансформація моделі надання публічних послуг безпосередньо корелює з еволюцією парадигм забезпечення інституційної стійкості держави (Margetts, & Dunleavy, 2013; Schou, & Hjelholt, 2018). Якщо традиційна бюрократія М. Вебера базувалася на жорсткій ієрархії та вразливому до фізичних загроз паперовому документообігу, то сучасний етап розвитку державного адміністрування вимагає впровадження Algorithmic Governance (алгоритмічного врядування). У межах національної безпеки цей підхід означає перетворення технологій на засадниче середовище ухвалення управлінських рішень, що мінімізує ризики суб'єктивізму та забезпечує безперервність функціонування державних інститутів (Misuraca, & Viscusi, 2020).

На основі аналізу концепцій Digital Era Governance (DEG) і вимог щодо кіберстійкості критичної інфраструктури, ми виокремлюємо чотири етапи трансформації, де рівень 4.0 постає як вища форма цифрового суверенітету (див. табл. 1).

Аналізуючи логіку переходу до когнітивного врядування, варто зауважити, що на рівнях 1.0-2.0 домінувала парадигма "Нове державне управління" ("New Public Management", NPM), де послугу розглядали як дискретний продукт, а безпека обмежувалася периметром конкретного відомства (Lindgren et al., 2019). Така модель зумовлювала збереження "сілосної" структури (silo mentality), за якої кожне міністерство оперувало автономними і часто несумісними базами даних. З погляду безпеки, це створювало критичні вразливості – фрагментарність інформації уповільнювала реакцію на кризи, а громадянин, виконуючи функцію "кур'єра" між

реєстрами, ставав слабкою ланкою в ланцюгу передачі державних даних (Tangi et al., 2021).

Перехід до "Цифрового уряду 3.0" ("Digital Government 3.0") допоміг ініціювати створення перших інтегрованих платформ (зокрема мобільного застосунку "Дія"), що заклали фундамент для інституційної стійкості. Проте лише модель 4.0 забезпечує перехід до

"невидимого уряду" ("invisible government"), де безпека досягається через повну алгоритмізацію міжвідомчої взаємодії. У такому контурі держава не просто реагує на запит, а предиктивно моделює сценарії надання послуг й управління ризиками, що є визначальним для національної безпеки в цифровому просторі (Wilson, & Mergel, 2022).

Таблиця 1

Матриця еволюції публічного врядування та безпеки сервісів				
Рівень	Концептуальна модель	Пріоритетна технологія	Роль держави у безпековому контурі	Стратегія стійкості
1.0	Digitization	Web 1.0 (Статичні сайти)	Інформатор	Оцифрування даних
2.0	E-Government	Web 2.0 (Портали, форми)	Надавач послуг (реактивний)	Автоматизація запитів
3.0	Digital Government	Хмарні обчислення, Mobile	Платформа взаємодії	Сервісна інтеграція
4.0	Digital Government 4.0	ШІ, Big Data, Blockchain	Захищена когнітивна екосистема	Предиктивна стійкість

Джерело. Розроблено автором.

Справжня трансформація управлінської парадигми відбувається на рівні 4.0, що ознаменовує перехід до нової онтології публічної влади, де цифрові технології постають гарантом інституційної безпеки. "Е-послуги 4.0" базуються на принципі одноразовості подання даних (Once-only), закріпленому в Талліннській декларації (Tallinn Declaration..., 2017). У безпековому контексті цей принцип означає відмову держави від надлишкового й інвазивного збору інформації на користь захищеного оперування верифікованими даними в розподілених реєстрах (Regulation (EU) 2024/903, 2024). Це мінімізує ризики витоку персональних даних та запобігає створенню вразливих "інформаційних накопичувачів", що можуть стати ціллю кібератак.

Як засвідчують дані, наведені на рис. 1, перехід до когнітивного врядування супроводжується делегуванням рутинних повноважень алгоритмічним системам. У

вимірі національної безпеки це означає докорінну зміну архітектури публічної влади – перехід від ієрархічної бюрократії до алгоритмічного суверенітету (Misuraca, & Viscusi, 2020). На рис. 1 показано поетапний розвиток моделей – від базової цифровізації до формування когнітивного врядування, спроможного підтримувати життєдіяльність держави за умов критичного пошкодження фізичної інфраструктури (Schou, & Hjelholt, 2018).

Як ілюструє рис. 1, розвиток цифрового врядування відбувається шляхом поступового нарощування когнітивних спроможностей держави. На рівні 4.0 ми бачимо перехід від інвазивної моделі збору даних до алгоритмічного оперування верифікованою інформацією. Це дає змогу реалізувати модель "невидимого уряду", де державний інтерфейс стає безшовним і стійким до зовнішніх гібридних впливів внаслідок вилучення людського чинника з процесу обробки інформації.



Рис. 1. Еволюційна модель переходу до алгоритмічного врядування та предиктивної стійкості (Resilience)
Джерело. Розроблено автором.

Логічним завершенням трансформації публічного управління в межах концепції 4.0 постає модель "невидимого уряду" ("Invisible Government"). З позицій національної стійкості (resilience), ключовою перевагою цього рівня є автономне ініціювання адміністративних процедур у разі настання юридично значущого факту або життєвої ситуації (Life Event) (Tangi et al., 2021). У безпековому вимірі це забезпечує безперервність надання критичних сервісів. Наприклад, автоматичне нарахування соціальних виплат чи коригування статусів осіб у зонах конфлікту відбувається без необхідності їхнього фізичного звернення до установ, що в умовах загрози життю є життєво важливим чинником.

Застосування такої моделі радикально трансформує роль державного апарату. Алгоритмічні системи, перебираючи на себе функцію прийняття рутинних рішень, фактично здійснюють автоматизовану антикорупційну селекцію, усуваючи надмірну адміністративну дискрецію, яка в умовах кризи може стати джерелом дестабілізації (Hammerschmid et al., 2023). Отже, реалізується концепція безшовних послуг (Seamless Services), де інституційні бар'єри між органами влади нівелюються, утворюючи єдиний, інтегрований і захищений "державний інтерфейс", стійкий до зовнішніх маніпуляцій та гібридного впливу (Tangi et al., 2021).

У межах формування моделі "Е-послуг 4.0" особливого значення набуває архітектурний принцип Mobile-First, який ми пропонуємо розглядати як фундамент інклюзивної безпеки. Аналіз поточної ситуації в Україні доводить, що мобільна екосистема (на прикладі застосунку "Дія") виявилася найбільш стійкою платформою публічного управління в умовах масштабних криз і воєнних загроз. На відміну від стаціонарних порталів, мобільні екосистеми забезпечують безперервний доступ до державних сервісів та цифрової ідентичності навіть за умови часткового руйнування наземної зв'язної інфраструктури, завдяки використанню децентралізованих мереж і мобільного інтернету.

З позицій національної безпеки, роль мобільної екосистеми в парадигмі 4.0 реалізується через три стратегічні вектори, а саме:

- гарантування цифрової ідентичності (Digital Identity Resilience),
- предиктивна комунікація та антикризовий менеджмент,
- інтероперабельність як захист інформаційного суверенітету.

Щодо першого – впровадження стандартів eIDAS 2.0 і перспективного European Digital Identity Wallet (EUDI) у мобільну архітектуру дає громадянину можливість володіти захищеним цифровим гаманцем, що визнається на транскордонному рівні (Regulation (EU) 2024/1183, 2024). Для національної безпеки це означає захист персональних даних від несанкціонованого доступу та можливість ідентифікації особи за будь-яких умов, що є критичним для забезпечення правопорядку та надання соціального захисту в зонах ризику. По-друге, мобільна платформа 4.0 функціонує як сенсорний вузол, що допомагає державі здійснювати превентивне інформування та автоматизовану координацію дій населення. Алгоритмізація сповіщень про безпекові загрози або зміни в адміністративних статусах перетворює смартфон на інструмент оперативного управління безпекою, де швидкість доведення інформації стає критичним чинником мінімізації втрат. І третє, мобільна екосистема, побудована за стандартами ЄС, забезпечує безшовний обмін

даними за принципом Once-only. Це усуває потребу у створенні дублюючих, а отже, – вразливих точок входу до державних реєстрів. Використання єдиного, високонадійного мобільного інтерфейсу зменшує "поверхню атаки" для кіберзлочинців і гібридних впливів, спрямованих на дискредитацію державних інституцій.

Отже, мобільна екосистема в контексті "Е-послуг 4.0" постає не просто зручним засобом взаємодії, а автономним модулем врядування, що забезпечує стабільність зв'язку "держава – людина" у глобальному безпековому просторі.

Аналіз характеристик "Е-послуг 4.0" у межах європейського дискурсу дає змогу простежити фундаментальну трансформацію акцентів – від суто технологічних рішень до глибинних безпекових і ціннісних орієнтирів (Berlin Declaration..., 2020; European Commission, 2022). Сучасна парадигма публічного управління визначає цифрові сервіси нового покоління як фундаментальну основу цифрового суверенітету та стійкості демократичних інститутів (Tallinn Declaration..., 2017). У цьому контексті ми виокремлюємо три засадничі характеристики моделі 4.0, що формують її безпекове ядро.

По-перше, визначальною рисою є проактивність (Proactivity), заснована на концепції життєвих ситуацій (Life Events). Якщо традиційна адміністративна парадигма спиралася на заявницький принцип (що є вразливим у ситуаціях кризи або втрати громадянином доступу до зв'язку), то рівень 4.0 змінює цю логіку на користь випереджального антикризового врядування. Згідно з Берлінською декларацією (Berlin Declaration..., 2020), цифрова трансформація має стати піонером у захисті прав громадян. У межах національної безпеки це означає делегування державі відповідальності за моніторинг життєвих обставин особи. Така проактивність, що реалізується через Data-driven governance, допомагає підтримувати життєдіяльність соціуму в автоматичному режимі, нівелюючи потребу у фізичній присутності в установах, що є критичним для мінімізації ризиків у зонах конфліктів і надзвичайних ситуацій (Wilson, & Mergel, 2022).

Другою характеристикою є транскордонна безпека за замовчуванням (Cross-border by design). У парадигмі 4.0 державні кордони перестають бути бар'єрами для захисту прав громадян. Послуга, ініційована в Україні, має бути функціонально зрозумілою та технічно захищеною у всьому європейському середовищі. Згідно з Талліннською декларацією (Tallinn Declaration..., 2017), інтероперабельність – наріжний камінь безпечного Єдиного цифрового ринку. Важливо наголосити, що інтероперабельність (Interoperability) тут розглянуто як інституційну спроможність до оперативної транскордонної співпраці органів влади без створення додаткових вразливостей у внутрішніх процедурах (Regulation (EU) 2024/903, 2024).

Третій складник – алгоритмічне врядування (Algorithmic Governance) та впровадження етичного штучного інтелекту для автоматизації критичних управлінських рішень. Цей перехід до моделі, де алгоритмічний код мінімізує простір для суб'єктивізму, вимагає суворого дотримання принципу антропоцентричності. Як зазначено в Interoperable Europe Act (Regulation (EU) 2024/903, 2024), інтероперабельність має працювати на користь людей. У моделі 4.0 алгоритмічне управління постає вагомою безпековою категорією, яка гарантує прозорість та невідворотність надання публічних благ, повністю усуваючи "людський чинник" як потенційне джерело корупції, зловживань або ворожого впливу на чиновників (Hammerschmid et al., 2023).



Рис. 2. Мобільна екосистема в парадигмі 4.0 як автономний модуль урядування (Resilience)

Джерело. Розроблено автором.

Взаємозумовленість зазначених характеристик (див. рис. 2) вказує на те, що без транскордонної інтероперабельності проактивність залишатиметься локальним інструментом, неспроможним забезпечити колективну цифрову стійкість у межах європейського безпекового простору (Tangi et al., 2021).

Запропонована концептуальна модель (рис. 2) відображає ієрархічну взаємозалежність компонентів, де кожен елемент постає необхідною умовою для функціонування всієї системи цифрової безпеки в парадигмі 4.0. Транскордонність (Cross-border) на рисунку є базовою площиною, що забезпечує інтероперабельну сумісність України з безпековим контуром ЄС. Без цього фундаменту локальні цифрові рішення залишатимуться вразливими до ізоляції в умовах глобальних кіберзагроз. Алгоритмізація (Algorithmic Governance) – інструментальна вершина, що забезпечує технічну реалізацію "невидимого врядування". Вона перетворює дані на управлінські рішення без ризику корупційного втручання або помилок, зумовлених людським чинником у критичні моменти. Проактивність (Proactivity) постає результативною складовою, що безпосередньо впливає на стійкість соціуму. Саме через проактивність держава виконує свою безпекову функцію – захист громадянина в автоматичному режимі, випереджаючи виникнення кризових ситуацій.

Отже, тріада характеристик на рис. 2 демонструє перехід від сервісного обслуговування до предиктивної системи національної стійкості, де алгоритмічний суверенітет (центрична частина моделі) гарантує стабільність демократичного врядування.

Окремої уваги у контексті парадигми публічного управління як базової платформи (рис. 3). У межах формування моделі "Е-послуг 4.0" архітектурний принцип Mobile-First трансформується з технологічного рішення у стратегічний фундамент забезпечення інституційної безпеки та цифрової стійкості (Digital Resilience). Досвід України 2022–2026 рр. довів, що мобільна екосистема (на прикладі архітектури застосу "Дія") є найбільш життєздатною платформою публічного управління в умовах масштабних криз. За умови

пошкодження наземної адміністративної інфраструктури саме мобільні рішення гарантують безперервність врядування (Business Continuity), функціонуючи як автономні вузли безпечної взаємодії між державою та громадянином (Кожина та ін., 2026). Пріоритетність мобільної платформи 4.0 обґрунтовується її здатністю бути носієм самоврядної ідентичності (Self-Sovereign Identity) та захищеним "цифровим гаманцем" згідно зі стандартами eIDAS 2.0 (Regulation (EU) 2024/1183, 2024). Це дає змогу реалізувати концепцію "цифрового гуманітарного коридору", де інтероперабельність досягається безпосередньо на рівні кінцевого інтерфейсу користувача, мінімізуючи "поверхню атаки" на державні реєстри та забезпечуючи високу доступність критичних сервісів незалежно від географічного розташування суб'єкта (European Commission, 2022; Hammerschmid et al., 2023).

Дискусія і висновки

На основі проведеного дослідження здійснено концептуалізацію моделі "Е-послуг 4.0" як фундаментальної складової системи національної безпеки та інституційної стійкості України в умовах євроінтеграції. За результатами аналізу доведено, що еволюція від e-Government до Digital Government 4.0 є об'єктивним процесом переходу до алгоритмічного врядування, яке в безпековому вимірі мінімізує вразливість державного апарату перед гібридними загрозами та корупційними ризиками. Визначено, що ключові атрибути моделі 4.0 – проактивність, транскордонність й алгоритмічність – утворюють єдину тріаду цифрової стійкості. Це допомагає реалізувати концепцію "невидимого уряду", спроможного забезпечувати безперервність публічного управління незалежно від фізичної цілісності адміністративної інфраструктури. Обґрунтовано пріоритетність мобільної екосистеми як найбільш захищеної та інклюзивної платформи для взаємодії "держава – громадянин". Встановлено, що впровадження європейських стандартів цифрової ідентичності (eIDAS 2.0) у мобільну архітектуру є запорукою захисту цифрового суверенітету України. Рекомендовано органам публічної влади змістити акценти у стратегіях цифрової трансформації з кількісного оцифрування послуг на побудову інтероперабельного безпекового сере-

довища за принципом Once-only. Перспективи подальших досліджень полягають у деталізації алгоритмів етичного штучного інтелекту в ухваленні адміністративних рішень і

розробці методології оцінки цифрової стійкості органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.



Рис. 3. Концептуальна модель "Е-послуги 4.0". Тріада характеристик стійкості цифрового врядування

Джерело. Розроблено автором.

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

- Атаманова, Н. В., & Луначенко, І. В. (2024). До питання цифровізації публічного управління в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*, 68. <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2024.68.1>
- Громова, О. В. (2025). Розвиток концепції сервісної держави як стратегічний напрям трансформації публічного управління в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 90, 52–60. <https://orcid.org/0000-0002-1332-8094>
- Дворніченко, А. С. (2024). Цифровізація публічної політики в системі державного управління. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 6. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.3>
- Рачинський, А. П., & Титаренко, О. М. (2024). Цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації. *Державне будівництво*, 2(36). <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-38>
- Berlin Declaration on Digital Society and Value-based Digital Government. (2020). <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/berlin-declaration-digital-society-and-value-based-digital-government>
- Clarke, A. (2020). Digital government units: What are they, and what do they mean for digital era public management renewal? *International Public Management Journal*, 23(3), 358–379. <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1686447>
- European Commission. (2022). *Declaration on European Digital Rights and Principles for the Digital Decade*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/european-declaration-digital-rights-and-principles>
- Hammerschmid, G., Palaric, E., Rackwitz, M., & Wegrich, K. (2023). A shift in paradigm? Collaborative public administration in the context of national digitalization strategies. *Governance*. <https://doi.org/10.1111/gove.12778>
- Lindgren, I., Madsen, C. Ø., Hofmann, S., & Melin, U. (2019). Close encounters of the digital kind: A critical analysis of the digitalization of public services. *Government Information Quarterly*, 36(3), 427–436. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.03.002>
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). The second wave of digital-era governance: A quasi-paradigm for government on the Web. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 371(1987), Article 20120382. <https://doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>
- Misuraca, G., & Viscusi, G. (2020). AI-enabled innovation in the public sector: A framework for digital governance and resilience. In *Proceedings of the 19th International Conference on Electronic Government (EGOV 2020)* (pp. 110–120). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-57599-1_9
- Regulation (EU) 2024/903. (2024). Interoperable Europe Act. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/903/bj/eng>
- Schou, J., & Hjelholt, M. (2018). *Digitalization and public sector transformations*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-76291-3>

- Tallinn Declaration on eGovernment. (2017). <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration>
- Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2021). Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management*, 60, 102356. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356>
- Wilson, C., & Mergel, I. (2022). Overcoming barriers to digital government: Mapping the strategies of digital champions. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101681. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101681>

References

- Atamanova, N. V., & Lunachenko, I. V. (2024). On the issue of digitalization of public administration in Ukraine. *Legal Scientific Electronic Journal*, 68 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2024.68.1>
- Berlin Declaration on Digital Society and Value-based Digital Government. (2020). <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/berlin-declaration-digital-society-and-value-based-digital-government>
- Clarke, A. (2020). Digital government units: What are they, and what do they mean for digital era public management renewal? *International Public Management Journal*, 23(3), 358–379. <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1686447>
- Dvornichenko, A. S. (2024). Digitalization of public policy in the system of public administration. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 6. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.3> [in Ukrainian]
- European Commission. (2022). *Declaration on European Digital Rights and Principles for the Digital Decade*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/european-declaration-digital-rights-and-principles>
- Hammerschmid, G., Palaric, E., Rackwitz, M., & Wegrich, K. (2023). A shift in paradigm? Collaborative public administration in the context of national digitalization strategies. *Governance*. <https://doi.org/10.1111/gove.12778>
- Hromova, O. V. (2025). Development of the concept of a service state as a strategic direction of the transformation of public administration in Ukraine. *Bulletin of Transport and Industry Economics*, 90, 52–60 [in Ukrainian]. <https://orcid.org/0000-0002-1332-8094>
- Lindgren, I., Madsen, C. Ø., Hofmann, S., & Melin, U. (2019). Close encounters of the digital kind: A critical analysis of the digitalization of public services. *Government Information Quarterly*, 36(3), 427–436. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.03.002>
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). The second wave of digital-era governance: A quasi-paradigm for government on the Web. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 371(1987), Article 20120382. <https://doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>
- Misuraca, G., & Viscusi, G. (2020). AI-enabled innovation in the public sector: A framework for digital governance and resilience. In *Proceedings of the 19th International Conference on Electronic Government (EGOV 2020)* (pp. 110–120). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-57599-1_9

Rachynskiy, A. P., & Tytarenko, O. M. (2024). Digital transformation of public administration towards servicization. *State Building*, 2(36) [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.25565/1992-2337-2024-2-38>

Regulation (EU) 2024/903 of the European Parliament and of the Council. (2024). Interoperable Europe Act. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/903/oj/eng>

Schou, J., & Hjelholt, M. (2018). *Digitalization and public sector transformations*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-76291-3>

Tallinn Declaration on eGovernment. (2017). <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration>

Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2021). Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management*, 60, 102356. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356>

Wilson, C., & Mergel, I. (2022). Overcoming barriers to digital government: Mapping the strategies of digital champions. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101681. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101681>

Отримано редакцією журналу / Received: 28.10.25

Прорецензовано / Revised: 03.11.25

Схвалено до друку / Accepted: 18.11.25

Oleksandr Yakunin, PhD Student

ORCID ID: 0009-0001-6554-2033

e-mail: Oleksandr_Yakunin@proton.me

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

CONCEPTUALIZATION OF THE "E-SERVICES 4.0" MODEL AS A FACTOR IN ENSURING NATIONAL SECURITY UNDER DIGITAL TRANSFORMATION: THE EUROPEAN DISCOURSE

Background. The article substantiates that amidst escalating hybrid threats and intensified European integration processes, the reconceptualization of public service delivery models emerges not merely as a service-oriented task but as a critical factor in ensuring digital sovereignty and institutional resilience of the national public administration system. It is emphasized that in Ukraine, this process requires a transition from traditional automation to the implementation of intelligent "E-services 4.0," which serve as a tool for guaranteeing the continuity of government and protecting citizens' digital identities. It is highlighted that the existing theoretical and methodological framework of public administration in Ukraine is characterized by inertia, which creates security risks during the implementation of the "Digital Decade 2030" strategy. The research aim is to conceptualize the "E-services 4.0" model within the national security paradigm, identify its strategic characteristics in the European discourse, and substantiate the role of secure mobile ecosystems in ensuring the preventiveness and resilience of state institutions.

Methods. A comprehensive methodological approach has been applied, based on a systemic analysis of the evolution of governance models through the lens of security paradigms. Comparative managerial analysis methods were used to contrast the national regulatory framework with the security provisions of the Berlin Declaration and eIDAS 2.0 standards. Particular emphasis is placed on the prognostic-analytical method to evaluate the Mobile-First architecture as a basis for ensuring the state's digital resilience under conditions of martial law and cyberattacks.

Results. It is evidenced that the Ukrainian model of public administration requires a fundamental shift in philosophy: from a "reactive state" to "predictive digital governance," where automation mitigates the human factor at critical points of interaction. It is found that the key attributes of "E-services 4.0" in the security dimension are algorithmic decision-making (reducing corruption risks as a threat to national security), cross-border by design compatibility, and proactivity, which allows for outstripping social and security crises. It is established that the intellectualization of services serves as the foundation for creating an "invisible government" capable of functioning despite physical damage to traditional administrative infrastructure.

Conclusions. Based on the analysis, the necessity of modernizing the public administration system on the foundations of architectural interoperability and the Once-only principle, which minimizes the vulnerability of state registries, is proven. The development of a secure mobile ecosystem is identified as a priority direction for forming an inclusive and safe platform for implementing seamless services. For the first time, "E-services 4.0" has been conceptualized as a managerial and security category that integrates Industry 4.0 technological tools into the system for protecting national interests within the European administrative space. The practical significance of the results lies in the possibility of their utilization by stakeholders in the security and defense sector, as well as by government authorities, for developing digital resilience strategies and automating anti-crisis management processes.

Keywords: e-services 4.0, national security, public administration, digital resilience, cyber resilience, interoperability, predictive governance, invisible government, mobile ecosystem, digital identity, algorithmic administration, European integration.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ ДОСВІДУ ЯПОНІЇ ТА ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ

Вступ. Сучасна воєнно-політична нестабільність, трансформація міжнародного безпекового середовища та тривала збройна агресія проти України зумовлюють необхідність оновлення підходів до розроблення Стратегії національної безпеки України. Особливої актуальності набуває формування цілісної моделі стратегічного планування, що ґрунтується на міжвідомчій координації, чіткій ієрархії документів і механізмах їхнього регулярного перегляду. У цьому контексті вагомого значення набуває досвід Японії та Великої Британії, який недостатньо досліджений з позицій адаптації до українських умов.

Методи. Для отримання наукових результатів використано метод порівняльного аналізу, який дає змогу зіставити підходи Японії та Великої Британії до розроблення стратегії національної безпеки. Застосовано інституційний аналіз, що допоміг з'ясувати роль органів державної влади, механізмів координації та процедур підготовки стратегічних документів. Використано системний підхід, що дає можливість розглянути стратегію національної безпеки як цілісний механізм, та метод узагальнення – для визначення придатних для України інституційних і процедурних рішень.

Результати. Результати підтверджують доцільність адаптації досвіду Японії та Великої Британії в Україні, який є перспективним щодо розроблення стратегії національної безпеки Української держави. Унаслідок дослідження з'ясовано, що японський підхід відзначається чіткою ієрархією стратегічних документів, централізованою координацією та інтеграцією безпекової, оборонної, економічної і технологічної складових. Британська модель характеризується розвиненою міжвідомчою взаємодією, ризик-орієнтованим плануванням, аналітичним супроводом і регулярним переглядом стратегічних рішень. Наголошено на необхідності адаптації вибірково іноземного досвіду з урахуванням умов війни та національних особливостей.

Висновки. Перспектива адаптації досвіду Японії та Великої Британії сприятиме підвищенню якості стратегічного планування в Україні, посиленню міжвідомчої координації та формуванню гнучкої і цілісної моделі розробки та реалізації Стратегії національної безпеки Української держави, удосконаленню системи оцінювання ризиків, забезпеченню узгодженості стратегічних документів та запровадженню процедур їхнього періодичного оновлення.

Ключові слова: стратегія національної безпеки, стратегічне планування, національна безпека, адаптація зарубіжного досвіду, міжвідомча координація, оцінювання загроз, національна стійкість.

Вступ

Сучасне безпекове середовище характеризується високою динамікою, багатосторонністю загроз і швидкою зміною умов стратегічного планування. Для України це питання має особливе значення в умовах тривалої збройної агресії, руйнування частини критичної інфраструктури, посилення гібридних інформаційних впливів і необхідності одночасно забезпечувати оборону, стійкість держави та повоєнне відновлення. Стратегія національної безпеки не може залишатися лише рамковим політичним документом. Вона має стати реальною основою для узгодження рішень у сфері оборони, зовнішньої політики, економічної безпеки, кіберзахисту та національної стійкості. Саме тому проблема вдосконалення підходів до її розроблення набуває особливої теоретичної і практичної ваги.

Важливість дослідження зумовлена потребою звернення до успішних зарубіжних підходів до стратегічного планування. Досвід Японії є показовим з огляду на поєднання централізованої координації, чіткої ієрархії стратегічних документів і широкого розуміння безпеки, що охоплює дипломатичну, оборонну, економічну, технологічну й інформаційну складові. Досвід Великої Британії є цінним завдяки розвиненій міжвідомчій взаємодії, ризик-орієнтованому плануванню, постійному аналітичному супроводу та практиці регулярного оновлення стратегічних рішень відповідно до змін міжнародного середовища. Саме порівняння цих двох підходів дає можливість виявити ті інструменти, що можуть бути адаптовані до українських реалій.

Метою статті є системний аналіз перспектив адаптації досвіду Японії та Великої Британії під час розроблення Стратегії національної безпеки України крізь

призму вдосконалення стратегічного планування у сфері національної безпеки в умовах зовнішньої агресії та необхідності посилення державної стійкості.

Огляд літератури. У процесі підготовки статті були узагальнені та систематизовані дослідження з питань державного управління, безпеки та міжнародних відносин, у яких цю тему розглянуто крізь призму інституційної організації стратегічного планування, механізмів міжвідомчої координації, оцінювання загроз, а також адаптації безпекової політики держав до змін міжнародного середовища. Для дослідження японського досвіду використано концептуальні засади зовнішньої та безпекової політики Японії, які розкрито у праці В. Глебова "Концептуальні засади зовнішньої політики Японії у XXI ст.", у якій автор акцентує увагу на еволюційному характері японської стратегічної моделі, її залежності від післявоєнної політико-правової традиції та поступовому переході до активнішої міжнародної ролі держави (Глебов, 2025).

Зміни у політиці безпеки й оборони Японії у 2022–2023 рр. ґрунтовно проаналізовано Н. Хомою, яка вказує, що новий етап японського стратегічного планування був зумовлений одночасною дією регіональних і глобальних факторів, зокрема зростанням загроз з боку Китаю, КНДР і Росії (Хома, 2023).

Значний внесок у пояснення впливу російсько-української війни на трансформацію японської безпекової стратегії зробила Т. Іванець, яка розглядає війну проти України як чинник перегляду японського бачення безпеки в Азійсько-Тихоокеанському регіоні (Іванець, 2023).

Важливу групу джерел становлять офіційні документи Японії. Матеріали Міністерства закордонних справ Японії щодо створення Ради національної безпеки розкривають інституційну основу централізації стратегічного

планування та посилення ролі прем'єр-міністра у сфері безпеки (Ministry of Foreign Affairs of Japan, 2013), дають змогу простежити ієрархію стратегічних документів, логіку взаємозв'язку між National Security Strategy, National Defense Strategy та Defense Buildup Program, а також розширене тлумачення безпеки, що охоплює економічну, технологічну, кібернетичну й енергетичну складові (National Security Strategy of Japan, 2022; National Security Strategy, 2022), формують документальну основу для аналізу японського підходу.

Концептуальну модель державного управління у сфері національної безпеки у Великій Британії розкрито у праці А. Амро "Концептуальна модель державного управління у сфері національної безпеки у Великобританії", в якій наголошено на міжгалузевому характері британської системи, її орієнтації на широкий спектр загроз і поєднанні політичних, адміністративних та безпекових рішень у єдиному циклі стратегічного управління (Амро, 2022).

Питання ризик-орієнтованого планування й інституціоналізації оцінювання загроз детально висвітлені в аналітичній доповіді О. Резнікової, К. Войтовського та А. Лепіхова "Національні системи оцінювання ризиків і загроз: кращі світові практики, нові можливості для України", де британський досвід подано як один із найрозвиненіших підходів до стратегічного оцінювання ризиків (Резнікова, Войтовський, & Лепіхов, 2020).

Важливе місце посідає праця В. Тютюнника та В. Горовенка "Особливості засад політики національної безпеки та оборони Великої Британії, визначених у 2015–2023 рр., щодо України, Росії та її війни проти України", у якій досліджено особливості британської політики національної безпеки й оборони щодо України, росії (тут і далі збережено орфографію автора) та російської війни проти України у 2015–2023 рр. (Тютюнник, & Горовенко, 2023).

Правовий вимір трансформації британської безпекової системи висвітлено у роботі О. Циганова "Еволюція правового регулювання у сферах національної безпеки й оборони Великої Британії у період активізації реваншистсько-імперської політики Росії", що аналізує еволюцію нормативного регулювання у сферах національної безпеки й оборони Великої Британії в умовах заострення російської реваншистської політики (Циганов, 2025).

Суттєве значення для дослідження мають також офіційні британські документи, серед яких: матеріали уряду Великої Британії, присвячені Integrated Review 2021 та Integrated Review Refresh 2023. Вони демонструють перехід від класичного бачення безпекової стратегії до інтегрованого формату, що об'єднує питання безпеки, оборони, розвитку та зовнішньої політики в одному документі (Global Britain..., 2021; Integrated Review..., 2023). Водночас Guide to the UK National Security Community дає цілісне уявлення про архітектуру британської системи національної безпеки, роль Секретаріату Кабінету Міністрів (Cabinet Office), Секретаріату національної безпеки (National Security Secretariat), Об'єднаної розвідувальної організації (Joint Intelligence Organisation) та інших інституцій у підготовці та реалізації стратегічних рішень (Guide..., 2025). Ці документи є важливими не лише як джерела фактів, а й як основа для розуміння інституційної логіки британського підходу.

Український контекст проблеми представлено нормативно-правовими актами й аналітичними працями. Базове значення має Закон України "Про національну безпеку України", що визначає місце Стратегії національної безпеки у системі стратегічного планування, коло суб'єктів її підготовки та загальні засади формування державної політики у сфері безпеки (Про національну

безпеку України..., 2018). Важливим документом є також чинна Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України у 2020 р., яка формалізує актуальні національні інтереси, загрози та пріоритети державної політики безпеки (Стратегія національної безпеки України, 2020). Питання недоліків вітчизняного стратегічного планування розглянуто у праці О. Резнікової, у яких авторка акцентує увагу на проблемах декларативності, недостатньої імплементації, слабких механізмах контролю та нестачі індикаторів результативності стратегічних документів (Резнікова, Войтовський, & Лепіхов, 2020). Підходи до розбудови національної стійкості як складової сучасної політики безпеки висвітлено в аналітичній записці А. Місюри та В. Паливоди "Концептуальні підходи НАТО та ЄС до забезпечення стійкості держави і суспільства у сфері національної безпеки", які узагальнюють концепти НАТО та ЄС, розглядають можливості їхнього використання в Україні (Місюра, & Паливода, 2018).

Отже, наявна література створює належне теоретичне і джерельне підґрунтя для дослідження досвіду Японії та Великої Британії у сфері стратегічного планування національної безпеки. Водночас у науковому дискурсі все ще бракує робіт, у яких аналіз досвіду здійснювався б комплексно крізь призму практичної адаптації до українських реалій.

Методи

У статті застосовано комплексний системний підхід щодо перспектив адаптації досвіду Японії та Великої Британії при розробленні Стратегії національної безпеки України крізь призму вдосконалення стратегічного планування у сфері національної безпеки в умовах зовнішньої агресії та необхідності посилення державної стійкості.

Для отримання нових наукових результатів дослідження було використано метод порівняльного аналізу, що дав змогу зіставити підходи Японії та Великої Британії щодо розроблення стратегій національної безпеки, критично проаналізувати можливості застосування їхнього досвіду в українських реаліях. Застосування інституційного підходу допомогло виявити роль органів державної влади, механізмів координації та процедур підготовки стратегічних документів. Використання системного підходу сприяло можливості розглянути стратегію національної безпеки як цілісний механізм, що поєднує оцінку загроз, формування пріоритетів, ресурсне забезпечення та контроль реалізації. Для уточнення перспектив адаптації іноземного досвіду до українських умов застосовано метод узагальнення, що допомогло виявити наявні проблеми безпекового врядування в Україні та перспективи застосування в розробленні й ухваленні інституційних і процедурних рішень.

Результати

Розроблення стратегії національної безпеки Японії має еволюційний характер, що зумовлений післявоєнною політико-правовою моделлю держави. Японська стратегія формується в умовах поєднання пацифістської конституційної традиції, союзницької опори на США та потреби реагувати на нові загрози в Індо-Тихоокеанському регіоні. З огляду на це японський підхід не передбачає різкої відмови від попередніх принципів. Навпаки, він спирається на поступове переглядання пріоритетів, уточнення ролі держави у сфері оборони й адаптацію зовнішньополітичних концепцій до нового безпекового середовища (Глебов, 2025).

Однією з ключових особливостей є висока інституційна централізація процесу. Поворотним моментом

стало створення Ради національної безпеки Японії 4 грудня 2013 р., як постійного майданчика для регулярного і термінового розгляду стратегічних питань під керівництвом прем'єр-міністра. Саме такий підхід посилив політичне лідерство у сфері безпеки. Водночас вона дала змогу інтегрувати дипломатичні, оборонні й урядові координаційні рішення в єдиний процес підготовки стратегічних документів.

Також важливою рисою є те, що стратегія в Японії розглядається як базовий документ довгострокової державної політики. Перша Стратегія національної безпеки (National Security Strategy) була схвалена Радою національної безпеки та Кабінетом 17 грудня 2013 р. Вона замінила попередню модель, що спиралася на базову оборонну політику 1957 р. (National Security Council, 2013). Цим Японія фактично інституціоналізувала сучасне стратегічне планування у сфері національної безпеки. Водночас було закріплено принцип "проактивного внеску у мир", що поєднав захист власних інтересів з активнішою міжнародною роллю держави.

Сучасний японський підхід до розроблення стратегії відзначається широким розумінням безпеки. У редакції 2022 р. стратегію визначено як найвищий документ політики національної безпеки, що є результатом узгодженої дії всіх інструментів державної влади (National Security Strategy of Japan, 2022).

Важливою особливістю є і сама архітектура стратегічного планування. 16 грудня 2022 р. разом було ухвалено три взаємопов'язані документи: Стратегія національної безпеки (National Security Strategy), Стратегія національної оборони (National Defense Strategy) та Програма нарощування оборони (Defense Buildup Program) (Defense Policy. (n. d.)). Отже, японська практика не обмежується декларативною стратегією. Вона одразу поєднує політичне бачення, оборонні цілі й механізм реалізації. Така побудова підвищує керованість процесу. Вона дає змогу швидше переводити стратегічні положення у конкретні рішення щодо спроможностей, структури сил і пріоритетів забезпечення.

Зміст сучасної стратегії формується під впливом комплексної оцінки безпекового середовища. Вітчизняні дослідники підкреслюють, що перегляд японської політики безпеки у 2022–2023 рр. був спричинений зростанням напруженості в Індо-Тихоокеанському регіоні – діями Китаю, ракетно-ядерною активністю КНДР й агресивною політикою росії. Тому розроблення стратегії в Японії спирається на інституційний аналіз широкого кола загроз (Хома, 2023).

Окремою рисою стало те, що російське повномасштабне вторгнення в Україну стало каталізатором перегляду японських безпекових уявлень, а саме – відбулася орієнтація співпраці між європейською та східноазійською безпекою. Під час розроблення нових документів 2022 р. було закладено механізм випереджального реагування на регіональні загрози. Увага була зосереджена на "трикутнику загроз" у складі Китаю, КНДР і росії, а також на зміцненні союзів і партнерств (Іванець, 2023).

Розроблення стратегії національної безпеки Великої Британії не зводиться до підготовки одного стратегічного документа, а йдеться про постійний процес стратегічного осмислення загроз, національних інтересів і засобів їхнього захисту. Британський підхід відрізняється широким трактуванням безпеки. У ньому враховано не лише воєнні загрози, а й тероризм, кіберризики, економічні виклики, міграційні процеси, зміни клімату, загрози способу життя суспільства тощо (Амро, 2022).

Однією з головних особливостей британського підходу є його опора на системне оцінювання ризиків і загроз, що надає процесу розробки циклічності, передбачуваності та керованості (Резнікова, Войтовський, & Лепіхов, 2020). Ще

однією важливою рисою є поєднання політичного бачення із секторальним оборонним плануванням. Тобто стратегія національної безпеки тривалий час розроблялася у поєднанні зі "Стратегічним оглядом оборони та безпеки" ("Strategic Defence and Security Review"). Такий підхід допомагав не розривати політичні цілі й оборонні спроможності, а також визначати загрози, формулювати національні пріоритети, уточнювати роль збройних сил і встановлювати напрями ресурсного забезпечення. Українські дослідники зазначають, що у 2015–2023 рр. такий підхід зберігався, але водночас адаптувалася до російської агресії та нової ролі України у британському безпековому середовищі (Тютюнник, & Горovenko, 2023).

Британська стратегія формується у тісному зв'язку з оновленням законодавства. Тобто, якщо безпекове середовище змінюється, уряд паралельно модернізує правові механізми реагування. Зокрема, у Великій Британії у 2022 р. на тлі нових зовнішніх і внутрішніх викликів було ініційовано оновлення законодавства у сфері національної безпеки. Такий підхід свідчить, що розроблення стратегії у британській системі супроводжується правовим дооформленням нових інструментів захисту держави (Паливода, 2022).

Важливою особливістю є й еволюційність британського підходу в систематичному коригуванні. Українські дослідники зазначають, що у 2008–2025 рр. Велика Британія послідовно пройшла шлях від класичних стратегій безпеки до більш інтегрованих форматів, де поєднуються військові, дипломатичні, економічні, інформаційні, гуманітарні інструменти тощо. Саме із цієї логіки постала концепція "Fusion". Надалі вона була доповнена підходами "NATO first" і "whole-of-society". Тож можна стверджувати, що британська стратегія розробляється як динамічний документ (Циганов, 2025).

Суттєвою рисою британського підходу є сильна інституційна координація в центрі уряду. Національна безпека розробляється не окремим міністерством, а через взаємодію урядового ядра. Сучасний Секретаріат національної безпеки Великої Британії у складі центрального урядового відомства Великої Британії "Cabinet Office" координує безпекову спільноту уряду, підтримує прем'єр-міністра і Раду національної безпеки Великої Британії (National Security Council), координує міжвідомчу політику у таких напрямках, як Україна, Китай, безпека батьківщини, економічна безпека, кіберзахист тощо. Крім того, Секретаріат відповідає за кризове реагування через Офіси для брифінгів Кабінету Міністрів (Cabinet Office Briefing Rooms, COBR), супроводжує інвестиційну безпеку та веде частину стратегічних оглядів. Це означає, що процес розроблення стратегії у Великій Британії має виразно централізований, але міжвідомчий інтегрований характер.

Новий етап у розвитку британського підходу пов'язаний з "Інтегрованим оглядом 2021 року" ("Integrated Review, 2021"). Цей документ став не просто оновленням попередньої стратегії, а спробою об'єднати в одному стратегічному полі безпеку, оборону, розвиток і зовнішню політику. Офіційно зазначалося, що він став результатом міжурядової роботи та консультацій із широким колом зовнішніх організацій і експертів, що тривала понад рік. У ньому було визначено фундаментальні національні інтереси, а також чотири узагальнені цілі, що мали спрямовувати політику уряду до 2025 р.

У 2023 р. було розроблено "Інтегроване оновлення огляду 2023" ("Integrated Review Refresh 2023"). Уряд прямо визнав, що світ стає більш конфліктним і нестабільним швидше, ніж очікувалося у 2021 р. Тож

стратегічний документ був не замінений повністю, а оперативню скоригований. Стратегію національної безпеки у Великій Британії розробляють як адаптивний механізм, здатний швидко реагувати на зміну міжнародної обстановки. Отже, британський досвід демонструє ефективність моделі, у якій поєднуються аналітична основа, міжвідомча інтеграція, законодавче забезпечення, ресурсна прив'язка та регулярне оновлення стратегічних рішень.

Перспективи адаптації досвіду Японії та Великої Британії при розробленні Стратегії національної безпеки України пов'язані насамперед не з механічним копіюванням окремих підходів, а з перенесенням перевірених процедур стратегічного планування. Вітчизняне законодавство вже містить для цього необхідну рамку. Закон визначає Стратегію національної безпеки України як основний документ довгострокового планування. Він також встановлює, що до її підготовки залучають Апарат РНБО України, Національний інститут стратегічних досліджень, державні органи, інституції громадянського суспільства, а за потреби й іноземних експертів. Отже, головна перспектива адаптації полягає у вдосконаленні самого процесу підготовки, узгодження, реалізації та перегляду стратегії.

Першим перспективним напрямом є посилення постійної міжвідомчої координації. Британський досвід показує, що стратегія національної безпеки – результат не разової роботи, а безперервної діяльності урядового центру. Секретаріат національної безпеки Великої Британії у складі центрального урядового відомства Великої Британії "Cabinet Office" підтримує прем'єр-міністра і Раду національної безпеки Великої Британії (National Security Council), координує міжвідомчу політику, забезпечує кризове реагування через COBR. Для України це означає доцільність подальшого зміцнення ролі Апарату РНБО та НІСД як постійного аналітичного й координаційного ядра процесу стратегічного планування.

Другий напрям – *чіткіше вибудовування ієрархії стратегічних документів*. Японський досвід показує ефективність, у якій Стратегія національної безпеки є "верхнім" документом, що встановлює орієнтири для дипломатії, оборони, економічної безпеки, інформаційної безпеки тощо. Такий підхід дає змогу уникати розриву між політичними баченнями й секторальними документами. Для України це особливо важливо, оскільки Стратегія національної безпеки має бути не просто рамковою декларацією, а реальною основою для підготовки похідних стратегій, програм розвитку спроможностей, бюджетних рішень і механізмів імплементації.

Третім напрямом є *перехід до адаптивнішої моделі перегляду стратегії*. Британська практика демонструє, що стратегічний документ не повинен залишатися незмінним у разі різкого погіршення безпекового середовища. В "Integrated Review Refresh 2023" уряд Великої Британії прямо визнав, що загальний курс, визначений у 2021 р., залишився правильним, але світ став більш конфліктним і нестабільним швидше, ніж очікувалося. Для України, що перебуває в умовах тривалої війни та постійної трансформації загроз, це означає потребу закласти в систему не лише чергове оновлення стратегії, а й механізм її регулярного коригування за результатами змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Четвертий напрям – *розширення від національної безпеки до підходу національної стійкості*. У цьому аспекті корисним є не лише британський, а й ширший євроатлантичний досвід. Вітчизняні аналітики НІСД підкреслюють, що підходи НАТО і ЄС до забезпечення стійкості держави й суспільства можуть бути використані в Україні як джерело практичних рішень. Ідеться про захист критичної інфраструктури, безперервність управ-

ління, готовність суспільства до криз, міжвідомчу й міжрівневу взаємодію, залучення недержавних суб'єктів до підготовки й реагування тощо. Саме в цій площині досвід Великої Британії та Японії може бути адаптований для побудови більш комплексної архітектури української безпеки (Місюра, & Паливода, 2018).

Дискусія і висновки

Досвід Японії та Великої Британії є корисним для вдосконалення підходів до розроблення Стратегії національної безпеки України. Водночас його значення полягає не у прямому запозиченні окремих практик, а у виявленні тих організаційних, інституційних і змістових рішень, які можуть бути адаптовані до українських умов. Обидві держави демонструють, що сучасна стратегія національної безпеки має бути не декларативним текстом, а центральним документом стратегічного управління, який поєднує оцінку загроз, політичні пріоритети, інституційні механізми реалізації та ресурсне забезпечення.

Досвід Японії засвідчує важливість ієрархічної побудови стратегічних документів. У цій моделі стратегія національної безпеки виконує функцію базового документа, що встановлює напрями для оборонного, зовнішньополітичного, економічного планування. Такий підхід є важливим для України, оскільки він дає змогу уникнути розпорошеності у формуванні державної політики безпеки.

Досвід Великої Британії підтверджує ефективність підходу, заснованого на постійній міжвідомчій координації, ризик-орієнтованому плануванні та регулярному оновленні стратегічних документів. Британський підхід показує, що стратегія національної безпеки має спиратися на постійний аналітичний супровід, сценарне прогнозування й інтеграцію можливостей різних державних інституцій. Особливу увагу привертає практика поєднання безпекових, оборонних, зовнішньополітичних та економічних рішень. Для України це має принципове значення в умовах війни, коли безпека держави безпосередньо залежить від узгодженості військових, дипломатичних, економічних і соціальних заходів.

Узагальнення досвіду обох країн допомагає визначити кілька перспективних напрямів для України. По-перше, необхідним є посилення ролі постійного міжвідомчого механізму стратегічного аналізу та координації. По-друге, доцільно чіткіше вибудувати ієрархію стратегічних документів і забезпечити реальний зв'язок між Стратегією національної безпеки та похідними програмами і планами. По-третє, важливо закріпити механізми регулярного перегляду стратегії з урахуванням динаміки воєнно-політичної обстановки. По-четверте, необхідно ширше інтегрувати у зміст стратегії підходи національної стійкості, захисту критичної інфраструктури, кібербезпеки й економічної безпеки.

Отже, адаптація досвіду Японії та Великої Британії під час розроблення Стратегії національної безпеки України є доцільною і перспективною. Її результативність залежатиме від здатності української держави поєднати іноземні напрацювання з власними безпековими реаліями, правовою системою та потребами воєнного часу. Саме такий підхід сприятиме підвищенню якості стратегічного планування у сфері національної безпеки та посиленню спроможності України до довгострокового захисту своїх національних інтересів.

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

Амро, А. (2022). Концептуальна модель державного управління у сфері національної безпеки у Великобританії. *Публічне управління:*

концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, 2, 31–43. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-2-31-43>

Глебов, В. В. (2025). Концептуальні засади зовнішньої політики Японії у XXI ст. *Політикус*, 2, 207–213. https://politicus.od.ua/2_2025/33.pdf

Іванець, Т. М. (2023). Російське військове вторгнення в Україну як фактор еволюції японської безпекової стратегії в Азійсько-Тихоокеанському регіоні. *Регіональні студії*, 35, 162–166. <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2023.35.27>

Місюра, А. О., & Паливода, В. О. (2018). *Концептуальні підходи НАТО та ЄС до забезпечення стійкості держави і суспільства у сфері національної безпеки*. Національний інститут стратегічних досліджень. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/konceptualni-pidkhodi-nato-ta-es-do-zabezpechennya-stiykosti>

Паливода, В. О. (2022). *Велика Британія оновлює законодавство у сфері національної безпеки*. Національний інститут стратегічних досліджень. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/velyka-brytaniya-onovlyuye-zakonodavstvo-u-sferi-natsionalnoyi>

Про національну безпеку України, Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII (2018). Верховна Рада України. <https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-19>

Резнікова, О. О., Войтовський, К. Є., & Лепіхов, А. В. (2020). Національні системи оцінювання ризиків і загроз: кращі світові практики, нові можливості для України (О. О. Резнікова, Ред.). НІСД. <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichni-dopovidi/nacionalni-sistemi-ocinki-rizikiv-i-zagroz-kraschi-svitovi-praktiki>

Тютюнник, В. П., & Горовенко, В. К. (2023). Особливості засад політики національної безпеки та оборони Великої Британії, визначених у 2015–2023 рр., щодо України, Росії та її війни проти України. *Наука і оборона*, 3, 11–17. <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2023-22-3-11-17>

Хома, Н. (2023). Зміни в політиці безпеки та оборони Японії 2022–2023 рр: аналіз змісту та чинників. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*, 1(15), 44–60. <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2023-01-44-60>

Циганов, О. Г. (2025). Еволюція правового регулювання у сферах національної безпеки і оборони Великої Британії у період активізації реваншистсько-імперської політики Росії. *Аналітично-порівняльне правознавство*, 3(5(3)), 421–427. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.3.62>

Defense Policy. (n. d.). Ministry of Defense of Japan. https://www.mod.go.jp/en/d_policy/index.html

Global Britain in a Competitive Age: the Integrated Review of Security, Defence, Development and Foreign Policy. (2021). HM Government. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/60644e4bd3bf7f0c91eababd/Global_Britain_in_a_Competitive_Age_the_Integrated_Review_of_Security_Defence_Development_and_Foreign_Policy.pdf

Guide to the UK National Security Community – 2025. (2025). Cabinet Office. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/68fb5cf5e200d653d8b6378c/CO_CfNS_National_security_guide_FINAL_Web.pdf

Integrated Review Refresh 2023: Responding to a More Contested and Volatile World. (2023). HM Government. <https://www.gov.uk/government/publications/integrated-review-refresh-2023-responding-to-a-more-contested-and-volatile-world>

National Security Council (NSC). (2013). Ministry of Foreign Affairs of Japan. https://www.mofa.go.jp/tp/nsp/page1we_000080.html

National Security Strategy (NSS). (2022). Ministry of Defense of Japan. URL: https://www.mod.go.jp/en/d_policy/basis/strategy/index.html

National Security Strategy of Japan. (2022). Cabinet Secretariat of Japan. <https://www.cas.go.jp/jp/siryou/221216anzenhoshou/nss-e.pdf>

References

Amro, A. (2022). Conceptual model of public administration in the field of national security in Great Britain. *Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, 2, 31–43 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-2-31-43>

Daryna MAIER, Master's Student

ORCID ID: 0009-0008-6034-7184

e-mail: ukrdar@gmail.com

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

DEVELOPMENT OF UKRAINE'S NATIONAL SECURITY STRATEGY: PROSPECTS OF ADAPTATION OF THE EXPERIENCE OF JAPAN AND GREAT BRITAIN

Background. Contemporary military-political instability, the transformation of the international security environment, and the ongoing armed aggression against Ukraine necessitate the renewal of approaches to the development of the National Security Strategy of Ukraine. Of particular relevance is the formation of an integrated model of strategic planning based on interagency coordination, a clear hierarchy of documents, and mechanisms for their regular review. In this context, the experience of Japan and the United Kingdom is of significant importance, as it remains insufficiently studied from the perspective of its adaptation to Ukrainian conditions.

Methods. To obtain the scientific results, the method of comparative analysis was used, which made it possible to compare the approaches of Japan and the United Kingdom to the development of national security strategies. Institutional analysis was applied to identify the role of public authorities, coordination mechanisms, and procedures for preparing strategic documents. A systems approach was also used, which enabled the national security strategy to be considered as an integrated mechanism, along with the method of generalization for identifying institutional and procedural solutions suitable for Ukraine.

Results. The results confirm the expediency of adapting the experience of Japan and the United Kingdom in Ukraine, as it is promising for the development of the National Security Strategy of the Ukrainian state. The study found that the Japanese approach is characterized by a clear hierarchy of

Defense Policy. (n. d.). Ministry of Defense of Japan. https://www.mod.go.jp/en/d_policy/index.html

Global Britain in a Competitive Age: the Integrated Review of Security, Defence, Development and Foreign Policy. (2021). HM Government [in Global Britain]. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/60644e4bd3bf7f0c91eababd/Global_Britain_in_a_Competitive_Age_the_Integrated_Review_of_Security_Defence_Development_and_Foreign_Policy.pdf

Guide to the UK National Security Community – 2025. (2025). Cabinet Office. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/68fb5cf5e200d653d8b6378c/CO_CfNS_National_security_guide_FINAL_Web.pdf

Hlebov, V. V. (2025). Conceptual foundations of Japan's foreign policy in the 21st century. *Politicus*, 2, 207–213 [in Ukrainian]. https://politicus.od.ua/2_2025/33.pdf

Integrated Review Refresh 2023: Responding to a More Contested and Volatile World. (2023). HM Government, [in Global Britain]. <https://www.gov.uk/government/publications/integrated-review-refresh-2023-responding-to-a-more-contested-and-volatile-world>

Ivanets, T. M. (2023). Russian military invasion of Ukraine as a factor in the evolution of Japan's security strategy in the Asia-Pacific region. *Regional Studies*, 35, 162–166 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2023.35.27>

Khoma, N. (2023). Changes in Japan's security and defense policy in 2022–2023: analysis of content and factors. *International Relations, Public Communications and Regional Studies*, 1(15), 44–60 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2023-01-44-60>

Misiura, A. O., & Palyvoda, V. O. (2018). *Conceptual approaches of NATO and the EU to ensuring the resilience of the state and society in the field of national security*. National Institute for Strategic Studies [in Ukrainian]. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/konceptualni-pidkhodi-nato-ta-es-do-zabezpechennya-stiykosti>

National Security Council (NSC). (2013). Ministry of Foreign Affairs of Japan. https://www.mofa.go.jp/tp/nsp/page1we_000080.html

National Security Strategy (NSS). (2022). Ministry of Defense of Japan. https://www.mod.go.jp/en/d_policy/basis/strategy/index.html

National Security Strategy of Japan. (2022). Cabinet Secretariat of Japan. <https://www.cas.go.jp/jp/siryou/221216anzenhoshou/nss-e.pdf>

On National Security of Ukraine. (2018). *Law of Ukraine* dated 21.06.2018 No. 2469-VIII. Database "Legislation of Ukraine". Verkhovna Rada of Ukraine [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-19>

Palyvoda, V. O. (2022). *Great Britain updates legislation in the field of national security*. National Institute for Strategic Studies [in Ukrainian]. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/velyka-brytaniya-onovlyuye-zakonodavstvo-u-sferi-natsionalnoyi>

Reznikova, O. O., Voityovskiy, K. Ye., & Lepikhov, A. V. (2020). *National systems for assessing risks and threats: best international practices, new opportunities for Ukraine* (O. O. Reznikova, Ed.). NISS [in Ukrainian]. <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichni-dopovidi/nacionalni-sistemi-ocinki-rizikiv-i-zagroz-kraschi-svitovi-praktiki>

Tiutunnyk, V. P., & Horovenko, V. K. (2023). Peculiarities of the foundations of the national security and defense policy of Great Britain defined in 2015–2023 regarding Ukraine, Russia, and its war against Ukraine. *Science and Defense*, 3, 11–17 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2023-22-3-11-17>

Tsyhanov, O. H. (2025). Evolution of legal regulation in the fields of national security and defense of Great Britain during the intensification of Russia's revanchist-imperial policy. *Analytical and Comparative Jurisprudence*, 3 (5(3)), 421–427 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.3.62>

Отримано редакцією журналу / Received: 03.11.25

Прорецензовано / Revised: 11.12.25

Схвалено до друку / Accepted: 18.12.25

strategic documents, centralized coordination, and the integration of security, defence, economic, and technological components. The British model is distinguished by well-developed interagency cooperation, risk-oriented planning, analytical support, and regular review of strategic decisions. The need for the selective adaptation of foreign experience, taking into account the conditions of war and national specificities, is emphasized.

Conclusions. The prospect of adapting the experience of Japan and the United Kingdom will contribute to improving the quality of strategic planning in Ukraine, strengthening interagency coordination, and forming a flexible and integrated model for the development and implementation of the National Security Strategy of the Ukrainian state. It will also facilitate the improvement of the risk assessment system, ensure the coherence of strategic documents, and introduce procedures for their periodic updating.

Keywords: *national security strategy, strategic planning, national security, adaptation of foreign experience, interagency coordination, threat assessment, national resilience.*

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.

Видавничо-поліграфічний центр
"Київський університет"
Версія НЕ для друку!

Наукове видання



ВІСНИК
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА
Випуск 2(4)

Редактор Т. Гуз

Оригінал-макет виготовлено ВПЦ "Київський університет"

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, власних імен та інших відомостей.
Редколегія залишає за собою право скорочувати та редагувати подані матеріали.



Формат 60x84^{1/8}. Обл.-вид. арк. 11,4. Ум. друк. арк. 10,6. Наклад 300. Зам. № 226-11841.
Гарнітура Arial. Папір офсетний. Друк офсетний. Вид. № Ю1.
Підписано до друку 10.01.2026

Видавець і виготовлювач
ВПЦ "Київський університет"
Б-р Тараса Шевченка, 14, м. Київ, 01601, Україна
☎ (38044) 239 32 22; (38044) 239 31 58; (38044) 239 31 28
e-mail: vpc@knu.ua
<https://vpc.knu.ua>

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1103 від 31.10.02