МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРАВА

КАФЕДРА ФІНАНСОВОГО ТА ПОДАТКОВОГО ПРАВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **Стратегічне планування національної безпеки**

добувача вищої освіти ІІ рівня, ІІ курсу, ПМНБз-24-1 групи,
пеціальності 256 «Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності)»

світньо-професійна програма «Національна безпека»

_____ Рябоконь Ярослав Олегович
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник _____ Мацелик Тетяна Олександрівна, д.ю.н., професор
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної програми _____ Гарбінська-Руденко Альона Валеріївна, к.ю.н., доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри фінансового та податкового права
протокол від «26» 05 2026 р. № 10/3

Завідувач кафедри _____ Глух Марина Василівна, к.ю.н., професор
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Ірпінь – 2026

Реєстрація № 9 11.06.26 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 11.06.26 _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 70 4 С 09.06.26 _____
(оцінка) (дата) (підпи

Голова комісії: _____ Т.М. Барабаш
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії: _____ М.В. Глух
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ В.Т.Білоус
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ А.В. Гарбінська-Руд
(підпис) (ініціали, прізвище)

ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	**від 0 до 10**	10		Т.М. Барабаш
2. Роздатковий матеріал	**від 0 до 5**	–		М.В. Глух
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	**від 0 до 25**	25		А.В. Гарбінська-Руденко
5. Апробація (участь у конференціях)	**від 0 до 10**	5		В.Т.Білоус
РАЗОМ БАЛІВ	**від 0 до 50**	40		О.В.Черняєва
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	**від 0 до 100**	70		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
70	C	4		Т.М. Барабаш М.В. Глух А.В. Гарбінська-Руденко О.В.Черняєва В.Т.Білоус

Навчально-науковий інститут права
Кафедра фінансового та податкового права
Спеціальність 256 «Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності)»
Освітньо-професійна програма «Національна безпека»

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Марина ГЛУХ
«20» січня 2025р.

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти
Рябоконю Ярославу Олеговичу

1. Тема кваліфікаційної роботи: Стратегічне планування національної безпеки
Затверджена наказом ректора від 31.12.2024р. № 1929
2. Строк здачі закінченої роботи: 01.05.2026р.
3. Мета роботи: комплексне обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного планування національної безпеки.
Об'єкт дослідження: процес забезпечення національної безпеки держави.
Предмет дослідження: теоретичні, правові та організаційні засади стратегічного планування національної безпеки.
4. Вихідні дані до роботи: Про державні цільові програми : Закон України від 18.03.2004 № 1621-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. Про затвердження Порядку виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії Російської Федерації, пов'язаних із пошкодженням будівель та споруд, Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997
5. Перелік графічного матеріалу: _____
6. Зміст випускної роботи (перелік питань за кожним розділом):

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ
1.1. Поняття та правова природа національної безпеки
1.2. Нормативно-правове регулювання стратегічного планування національної безпеки
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ
2.1. Інструменти та суб'єктний склад стратегічного планування національної безпеки
2.2. Оцінка стратегічного планування національної безпеки в Україні
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1	Вибір теми	до 02.12.2024	до 02.12.2024
2	Затвердження планів	до 15.03.2025	до 15.03.2025
3	Розділ 1. Теоретико-методологічні питання державного внутрішнього фінансового контролю	до 10.09.2025	до 10.09.2025
4	Розділ 2. Організація внутрішнього фінансового контролю в державному управлінні	до 16.01.2026	до 16.01.2026
5	Розділ 3. Основні напрями вдосконалення внутрішнього фінансового контролю	до 03.04.2026	до 03.04.2026
6	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	до 20.04.2026	до 20.04.2026
7	Попередній захист	травень 2026	травень 2026

8. Дата видачі завдання «20» січня 2025 р.

Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____ (підпис) Мацелик Т.О. (прізвище, ініціали)

Керівник освітньо-професійної програми _____ (підпис) Гарбінська-Руденко А.В. (прізвище, ініціали)

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ (підпис) Рябоконь Я.О. (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

«Стратегічне планування національної безпеки»

Дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних, правових та організаційних засад стратегічного планування національної безпеки України в умовах сучасних викликів і загроз. У роботі розкрито еволюцію наукових підходів до розуміння національної безпеки, визначено її сутність, структуру та правову природу.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у комплексному обґрунтуванні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного планування національної безпеки.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання:**

- систематизувати теоретичні підходи до визначення поняття національної безпеки;
- встановити правову природу та сутність стратегічного планування у сфері національної безпеки;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення стратегічного планування;
- визначити інструменти та суб'єктний склад стратегічного планування національної безпеки;
- здійснити оцінку сучасного стану стратегічного планування національної безпеки в Україні;
- виявити проблемні аспекти функціонування системи стратегічного планування;
- обґрунтувати напрями вдосконалення стратегічного планування національної безпеки в сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні, правові та організаційні засади стратегічного планування національної безпеки.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення національної безпеки держави.

Теоретико-методологічну основу дослідження положення Конституції України, Закону України «Про національну безпеку України», інших нормативно-правових актів та стратегічних документів у сфері національної безпеки, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі публічного управління, безпекових студій та права.

Методологічну основу дослідження складає сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; системний метод – для дослідження структури стратегічного планування; порівняльно-правовий метод – для оцінки нормативно-правового регулювання; аналітичний метод – для визначення сучасного стану стратегічного планування; метод узагальнення – для формування висновків і пропозицій.

Застосування зазначених методів забезпечило комплексне дослідження теоретичних засад, правового регулювання та практичних аспектів стратегічного планування національної безпеки, а також дозволило обґрунтувати напрями його вдосконалення в сучасних умовах.

Кваліфікаційна робота містить 63 сторінок, 0 таблиць, 0 рисунків, список використаних джерел 60 найменувань, 0 додатків.

Ключові слова: національна безпека, стратегічне планування, державна політика, стратегічні документи, загрози, управління, безпекове середовище.

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2025-2026

Рік захисту роботи: 2026

SUMMARY

"Strategic National Security Planning"

The thesis is devoted to the study of the theoretical, legal and organizational foundations of strategic planning of national security of Ukraine in the context of modern challenges and threats. The work reveals the evolution of scientific approaches to understanding national security, determines its essence, structure and legal nature.

The purpose of the qualification work is to comprehensively substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving strategic planning of national security.

To achieve the set goal, the following tasks have been defined:

- to systematize theoretical approaches to defining the concept of national security;

- to establish the legal nature and essence of strategic planning in the field of national security;

- to characterize the regulatory and legal support of strategic planning;

- to determine the tools and subject composition of strategic planning of national security;

- to assess the current state of strategic planning of national security in Ukraine;

- to identify problematic aspects of the functioning of the strategic planning system;

- to substantiate the directions for improving strategic planning of national security in modern conditions.

The subject of the study is the theoretical, legal and organizational principles of strategic planning of national security.

The object of the study is the process of ensuring the national security of the state.

The theoretical and methodological basis of the study is the provisions of the Constitution of Ukraine, the Law of Ukraine "On National Security of Ukraine", other regulatory legal acts and strategic documents in the field of national security,

as well as scientific works of domestic and foreign scientists in the field of public administration, security studies and law.

The methodological basis of the study is a set of general scientific and special methods, in particular: analysis and synthesis - for generalization of theoretical approaches; systemic method - for studying the structure of strategic planning; comparative legal method - for assessing regulatory and legal regulation; analytical method - for determining the current state of strategic planning; generalization method - for forming conclusions and proposals.

The use of these methods provided a comprehensive study of the theoretical principles, legal regulation and practical aspects of strategic planning of national security, and also allowed to substantiate the directions of its improvement in modern conditions.

The qualification work contains 63 pages, 0 tables, 0 figures, a list of sources used 60 items, 0 appendices.

Keywords: national security, strategic planning, state policy, strategic documents, threats, management, security environment.

Year of completion of the qualification work: 2025-2026

Year of defense of the work: 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 11

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ 13

1.1. Поняття та правова природа національної безпеки 13

1.2. Нормативно-правове регулювання стратегічного планування національної безпеки 18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ 27

2.1. Інструменти та суб'єктний склад стратегічного планування національної безпеки 27

2.2. Оцінка стратегічного планування національної безпеки в Україні 36

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 46

ВИСНОВКИ 53

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 55

ВСТУП

Стратегічне планування національної безпеки постає як цілісна система наукового обґрунтування державної політики у сфері протидії сучасним викликам і загрозам, що характеризуються високою динамікою, комплексністю та непередбачуваністю розвитку. За умов трансформації безпекового середовища та посилення впливу глобальних і регіональних факторів зростає потреба у формуванні ефективних механізмів стратегічного управління, здатних забезпечити своєчасну адаптацію держави до нових умов функціонування.

Актуальність теми дослідження зумовлюється тим, що в умовах глобалізаційних процесів, гібридних загроз і зростання ролі міждержавної конкуренції питання ефективного стратегічного планування національної безпеки набуває першочергового значення. Водночас існуючі підходи до формування та реалізації стратегій у цій сфері не завжди забезпечують належний рівень узгодженості між суб’єктами безпеки, що обумовлює потребу в їх системному вдосконаленні. Критичний аналіз наявних механізмів свідчить про необхідність уточнення теоретичних засад та практичних інструментів стратегічного планування з урахуванням сучасних реалій.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного планування національної безпеки.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань дослідження**:

- систематизувати теоретичні підходи до визначення поняття національної безпеки;
- встановити правову природу та сутність стратегічного планування у сфері національної безпеки;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення стратегічного планування;

- визначити інструменти та суб’єктний склад стратегічного планування національної безпеки;

- здійснити оцінку сучасного стану стратегічного планування національної безпеки в Україні;

- виявити проблемні аспекти функціонування системи стратегічного планування;

- обґрунтувати напрями вдосконалення стратегічного планування національної безпеки в сучасних умовах.

Об’єктом дослідження виступає процес забезпечення національної безпеки держави.

Предметом дослідження є теоретичні, правові та організаційні засади стратегічного планування національної безпеки.

Методи дослідження визначаються метою та завданнями роботи і включають загальнонаукові та спеціальні підходи. Зокрема, метод аналізу та синтезу використовується для узагальнення теоретичних положень щодо національної безпеки; системний метод застосовується для дослідження структури стратегічного планування; порівняльно-правовий метод дозволяє оцінити нормативно-правове регулювання; метод узагальнення використовується при формуванні висновків і пропозицій; аналітичний метод забезпечує оцінку сучасного стану стратегічного планування в Україні.

Базою дослідження є система органів державної влади України, що здійснюють функції у сфері забезпечення національної безпеки, а також нормативно-правові акти та офіційні документи стратегічного характеру.

Науково-практична значимість одержаних результатів полягає у можливості використання сформульованих положень і рекомендацій для вдосконалення механізмів стратегічного планування національної безпеки, а також у практичній діяльності органів державної влади при розробленні відповідних стратегічних документів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1. Поняття та правова природа національної безпеки

Формування уявлень про національну безпеку відбувалося поступово. На ранніх етапах дослідження пов’язували означену категорію передусім із воєнною сферою та захистом території держави. Безпека тлумачилася як стан відсутності зовнішньої загрози та здатність до оборони [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 30–36].

Згодом зміст поняття розширився. У наукових працях національна безпека почала охоплювати політичну стабільність, економічну стійкість та функціонування інститутів влади [**Ошибка! Источник ссылки не найден.,** с. 45-52]. Така трансформація пов’язана зі зміною характеру загроз. Подальший розвиток пов’язаний із системним підходом. Безпека розглядається як результат взаємодії різних підсистем, а не як окремий стан [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 225–229].

Сучасні підходи трактують національну безпеку як динамічну систему, що залежить від управлінських рішень, інформаційних процесів і глобальних факторів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Розвиток наукових підходів відображає перехід від вузького воєнного розуміння до комплексного бачення, де безпека постає як багатовимірний і змінний процес.

Наукові підходи до визначення національної безпеки не мають єдності. Частина дослідників розглядає її як стан захищеності, інші - як процес забезпечення стійкості та розвитку. У працях українських авторів безпека описується як здатність державної системи підтримувати стабільність і протидіяти загрозам [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Національна безпека пов’язується із реалізацією національних інтересів і забезпеченням розвитку держави [**Ошибка! Источник ссылки не найден.,** с. 5–11]. У цьому підході поєднуються захисна і функціональна складові.

Сучасні концепції розглядають безпеку як безперервний процес управління ризиками та прогнозування загроз [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Водночас посилюється значення інформаційного компонента, що пов’язаний із контролем інформаційного простору та аналітичним забезпеченням рішень [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

F. Cabrera–Ortiz у своєму дослідженні визначає національну безпеку як багатовимірну систему, де поєднуються політичні, економічні та соціальні процеси [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Отже, вона набуває комплексного характеру.

Узагальнення дозволяє визначити національну безпеку як стан і процес, що забезпечує стабільність держави, захист суспільства та реалізацію національних інтересів в умовах змінного середовища. Її зміст охоплює взаємопов’язані політичні, економічні, воєнні та інформаційні компоненти.

Структура національної безпеки формується як система взаємопов’язаних компонентів, кожен з яких виконує окрему функцію, але не існує ізольовано. У сучасних дослідженнях відсутня єдина класифікація складових, проте більшість авторів виокремлює політичний, економічний, воєнний, інформаційний та екологічний напрями.

Політична складова охоплює стабільність державної влади, легітимність інституцій та здатність до прийняття рішень. Підкреслюється, що політична нестабільність створює передумови для виникнення інших загроз, зокрема економічних і соціальних [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Порушення функціонування політичної системи швидко поширюється на інші сфери.

Економічна складова визначає ресурсну основу існування держави. Вона включає рівень розвитку виробництва, фінансову стабільність, енергетичну незалежність. У дослідженні О. Резнікової наголошено, що

економічна вразливість обмежує можливості держави у сфері оборони та соціальної політики [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Відповідно, економічні кризи трансформуються у безпекові ризики.

Воєнна складова пов'язана із здатністю держави захищати територіальну цілісність і протидіяти зовнішній агресії. Зазначається, що воєнна безпека більше не обмежується класичними формами збройного протистояння, а включає гібридні загрози та асиметричні дії [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Отже, її зміст розширюється разом із трансформацією характеру конфліктів.

Інформаційна складова набула самостійного значення відносно нещодавно. Вона охоплює захист інформаційного простору, протидію дезінформації, кібербезпеку. У дослідженні В. Котлярова, присвяченому інформатизації суспільства, показано, що інформаційні загрози здатні впливати на політичні процеси та громадську думку [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Через це інформаційний компонент інтегрується з політичним і соціальним.

Екологічна складова відображає залежність безпеки держави від стану довкілля. Погіршення екологічної ситуації впливає на здоров'я населення, економіку та соціальну стабільність. Екологічні ризики можуть виступати каталізаторами конфліктів і міграційних процесів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Окрім названих компонентів, дослідники виокремлюють соціальну та гуманітарну складові. Вони пов'язані із забезпеченням прав людини, рівнем життя, доступом до освіти та охорони здоров'я. У праці П. Яцюка, присвяченій європейському досвіду, показано, що соціальна нестабільність часто виступає джерелом внутрішніх загроз [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 138–140].

Взаємозв'язок між складовими має причинно-наслідковий характер. Економічні труднощі здатні послабити обороноздатність. Інформаційні впливи можуть дестабілізувати політичну систему. Екологічні проблеми

впливають на соціальну сферу. Жоден компонент не функціонує окремо. Система національної безпеки формується як сукупність взаємодій, де зміни в одному елементі відображаються на інших.

Структурний підхід дозволяє розглядати національну безпеку не як набір ізольованих напрямів, а як цілісну систему. Така модель створює підґрунтя для стратегічного планування, оскільки дає змогу враховувати взаємозалежність загроз і ресурсів.

Система національної безпеки базується на ключових принципах: законності, системності, превентивності, адаптивності та координації. Законність гарантує відповідність дій органів влади нормам права [**Ошибка! Источник ссылки не найден.,** с. 168 – 176], системність забезпечує взаємозв'язок між підсистемами, превентивність орієнтує на прогнозування загроз, адаптивність дозволяє реагувати на зміни середовища, а координація узгоджує дії між суб'єктами.

Функції системи випливають із принципів: аналітична виявляє загрози та ризики , прогностична формує сценарії реагування, організаційна визначає повноваження і механізми взаємодії, регулятивна встановлює правила поведінки, контрольна оцінює результати і коригує дії. Сукупність принципів і функцій забезпечує цілісність системи та здатність держави реагувати на складні виклики [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Правова природа національної безпеки визначається її включенням до системи публічного права як окремого об'єкта регулювання. У статті С. Гордієнко та І. Дороніна зазначено, що правове закріплення безпеки пов'язане з необхідністю встановлення чітких правил діяльності держави та інших суб'єктів у сфері захисту національних інтересів. У такому підході національна безпека постає не лише як політична категорія, а як юридично визначене явище [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Місце національної безпеки у системі публічного права зумовлене її зв’язком із конституційними цінностями. У працях, присвячених державному управлінню, зокрема у статті М. Єжеєва підкреслюється, що безпека виступає умовою реалізації прав і свобод людини, а також гарантією існування держави [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Відповідно, правове регулювання спрямоване на забезпечення балансу між інтересами держави та громадян.

Національна безпека як об’єкт правового регулювання охоплює сукупність суспільних відносин, що виникають у процесі запобігання загрозам і реагування на них. У дослідженні І. Чумака про стратегічне планування зазначено, що правові норми визначають порядок розроблення стратегій, розподіл повноважень і механізми контролю [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Отже, право формує інституційні рамки функціонування всієї системи.

Окрему увагу приділяють інструментам правового впливу. У роботі Л. Шипілової та А. Шишацького, присвяченій інформаційно-аналітичному забезпеченню, підкреслюється значення нормативних процедур, які регулюють обробку інформації, ухвалення рішень та відповідальність суб’єктів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 57]. Правове поле визначає допустимі межі діяльності та забезпечує контрольованість процесів.

Національна безпека також розглядається як функція держави. Держава реалізує її через систему органів влади, які здійснюють управлінські, правоохоронні та оборонні заходи. Така функція має постійний характер і не обмежується окремими ситуаціями.

Функціональний аспект проявляється у діяльності держави щодо виявлення загроз, їх оцінювання та нейтралізації. Право визначає процедури прийняття рішень, встановлює компетенцію органів та закріплює відповідальність за порушення встановлених норм. У результаті формується упорядкована система дій, спрямованих на захист національних інтересів.

У дослідженні П. Яцюка звертається увага на інтеграцію правових механізмів із політичними та управлінськими інструментами [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 138–140]. Такий підхід демонструє, що правова природа безпеки не обмежується нормативним регулюванням, а включає практичну реалізацію через державну політику.

Правова природа національної безпеки проявляється у двох вимірах. З одного боку, вона виступає об'єктом правового регулювання, що охоплює систему норм, процедур і інституцій. З іншого боку, вона функціонує як одна з ключових функцій держави, спрямована на забезпечення стабільності, захист інтересів і підтримання правопорядку.

Категорії «національна безпека», «державна безпека» та «воєнна безпека» перекриваються, але відрізняються за обсягом і функціями. Національна безпека охоплює політичні, економічні, інформаційні та соціальні аспекти, виступаючи інтегративним поняттям. Державна безпека концентрується на правових і інституційних механізмах захисту конституційного ладу і суверенітету, воєнна – на силових ресурсах і обороні від зовнішньої агресії.

Співвідношення цих категорій ієрархічне: національна безпека включає державну і воєнну як складові елементи, державна охоплює частину воєнної. Усі три напрями спрямовані на захист національних інтересів та реалізуються через систему державних рішень. Інформаційна складова впливає на всі рівні, ускладнюючи взаємозв'язки. Таким чином, національна безпека є узагальнюючим поняттям, державна – інституційним компонентом, а воєнна – спеціалізованим напрямом, що разом формує цілісну систему реагування на загрози.

Система забезпечення національної безпеки складається з державних органів, силових структур, аналітичних центрів та недержавних інституцій, кожен із яких виконує власні функції. Центральні органи влади формують стратегічні орієнтири, виконавча гілка реалізує політику через програми та координацію ресурсів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Силові та

правоохоронні структури забезпечують захист держави і реагування на загрози [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 29–32] , аналітичні органи надають інформаційну підтримку та прогнози, а місцеві структури реалізують політику на регіональному рівні. Недержавні учасники, зокрема бізнес і громадські організації, впливають на безпеку через соціальні ініціативи та формування громадської думки. Ефективність системи визначається координацією дій і чітким розподілом повноважень.

Отже, поняття національної безпеки сформувалося через поступове ускладнення наукових підходів, що відобразило зміну характеру загроз і розширення сфер їх прояву. Означена категорія набуває багатовимірного змісту, охоплює взаємопов’язані структурні елементи та функціонує як складна система, що поєднує політичні, економічні, воєнні й інформаційні компоненти. Її правова природа визначається належністю до публічного права та роллю як однієї з ключових функцій держави, тоді як співвідношення із суміжними категоріями демонструє ієрархічний характер безпекових понять. Реалізація державної політики у цій сфері забезпечується через розгалужену систему суб’єктів, взаємодія яких формує цілісність механізму національної безпеки.

1.2. Нормативно-правове регулювання стратегічного планування національної безпеки

Правове регулювання стратегічного планування національної безпеки визначає порядок розроблення, прийняття та реалізації стратегічних документів, розподіл повноважень між органами влади, а також механізми контролю та оцінювання їх виконання. Такі правила виписано у нормативно‑правових актах, головним із яких є Закон України «Про національну безпеку України», що закріплює базові принципи безпеки, визначальні засади державної політики та основні обов’язки суб’єктів забезпечення безпеки [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Система нормативних актів має ієрархію, де Конституція України та закони стоять вище за підзаконні акти й укази президента, які деталізують окремі процеси стратегічного планування і забезпечення безпеки. До них належать укази про затвердження окремих стратегічних документів, зокрема «Стратегічного оборонного бюлетеня України» [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Базові документи встановлюють цілі та пріоритети, натомість підзаконні акти визначають процедури підготовки, узгодження та моніторингу виконання цих стратегій.

Важливою частиною правового поля є акти, що торкаються спеціалізованих сфер, таких як кібербезпека, захист критичної інфраструктури чи оборонне планування, оскільки вони конкретизують відповідні напрями стратегічного планування та пов'язують їх із загальною політикою безпеки [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Такий підхід сприяє узгодженню різних сфер безпеки та створює єдине правове поле для розроблення та реалізації стратегічних рішень.

Нормативно‑правове регулювання функціонує як система зв'язаних актів різного рівня, що разом визначають правові засади стратегічного планування, розподіляють компетенції та забезпечують правову визначеність дій органів державної влади в сфері національної безпеки.

Основним законом, що формує правову основу стратегічного планування національної безпеки в Україні, є Закон України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 р. № 2469‑VIII, який визначає повноваження органів влади у сфері безпеки та оборони, встановлює принципи державної політики і закріплює підходи до всебічного планування стратегічних документів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Цей акт закладає правові засади для розроблення стратегій, концепцій і програм, що спрямовують діяльність державних інституцій на захист національних інтересів та забезпечення стійкості перед загрозами.

Стратегічне планування, згідно з означеним законом, здійснюється за принципами законності, демократичного цивільного контролю, узгодженості

планових документів і своєчасності, що дозволяє підвищити ефективність реалізації політики безпеки. Закон чітко розподіляє компетенції між Президентом України, Радою національної безпеки і оборони, Верховною Радою і Кабінетом Міністрів у процесі формування стратегій та контролю їхнього виконання.

Окрім цього фундаментального акта, до законодавчого поля належать інші закони, що регламентують діяльність окремих елементів сектору безпеки, зокрема законодавство про оборону, правоохоронні структури, критичну інфраструктуру та кібербезпеку. У сукупності вони формують комплексну правову базу, де кожен окремий закон деталізує механізми реалізації стратегічних цілей і забезпечує правову визначеність процедур планування, координації та використання ресурсів у сфері національної безпеки [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 30 – 36].

Правову основу стратегічного планування національної безпеки та оборони формує Закон України «Про національну безпеку України», ухвалений 21 червня 2018 року [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Цей закон визначає ключові цілі, принципи та механізми діяльності державних органів у сфері безпеки, а також встановлює порядок розроблення стратегічних документів, що забезпечують захист національних інтересів і реагування на загрози.

Стаття 25 означеного закону формулює мету планування та порядок поділу стратегічних документів на довгострокові, середньострокові та короткострокові, визначає принципи планування: дотримання законів та міжнародних зобов'язань, відкритість інформації, цілісність і своєчасність прийняття рішень. Довгострокові документи включають Стратегію національної безпеки, Стратегію воєнної безпеки, Стратегію кібербезпеки та інші, що визначають завдання та напрями політики на значний період.

Окремою складовою є Указ Президента України № 392/2020, яким затверджено рішення Ради національної безпеки і оборони про «Стратегію національної безпеки України» – документ, що конкретизує цілі, пріоритети

та заходи з урахуванням сучасних викликів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Сукупність означених нормативних актів утворює правове поле для планування, де визначено цілі, розподіл повноважень, принципи діяльності й механізми реалізації стратегічних документів, а також забезпечена можливість адаптувати політику безпеки до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Система стратегічних документів у сфері національної безпеки України складається з низки взаємопов'язаних актів, що визначають цілі, пріоритети та механізми державної політики в безпековій сфері. Основою виступає Стратегія національної безпеки України, затверджена указом Президента, яка визначає базові напрями політики захисту державних інтересів та відповідає на поточні виклики безпекового середовища для тривалого періоду [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Відповідно до зазначеної Стратегії, розробляється низка спеціалізованих документів, що деталізують заходи у конкретних сферах, зокрема «Стратегія воєнної безпеки України» – акт, спрямований на визначення завдань оборонного характеру та протидії військовим загрозам [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**], а також «Стратегія інформаційної безпеки», яка визначає завдання щодо захисту інформаційного простору та протидії дезінформаційним впливам [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Стратегічні документи побудовано за принципом ієрархічності: загальний державний напрям формує Основна Стратегія, а спеціалізовані акти конкретизують окремі напрями політики. Таке співвідношення дозволяє узгоджувати довгострокові пріоритети з практичними завданнями у відповідних сферах, забезпечуючи єдину правову та управлінську площину для реалізації національних цілей безпеки.

Стратегічні документи визначають логіку державної політики у сфері національної безпеки та задають орієнтири для діяльності органів влади.

Вони формують систему пріоритетів, що відображає оцінку загроз і ресурсних можливостей держави, а також встановлюють довгострокові та середньострокові цілі розвитку.

Через стратегії відбувається узгодження різних напрямів політики. Документи визначають взаємозв'язок між воєнною, економічною, інформаційною та іншими складовими безпеки, що дозволяє уникати розпорошення ресурсів і дублювання функцій. Такий підхід забезпечує цілісність управлінських рішень.

Окреме значення має координаційна функція. Стратегічні документи розподіляють повноваження між суб'єктами, визначають їх завдання та встановлюють порядок взаємодії. У документах стратегічного планування підкреслено, що саме через узгодженість дій досягається ефективна реалізація політики безпеки [**Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден. Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Водночас стратегічні акти виконують прогностичну функцію. Вони враховують можливі сценарії розвитку безпекового середовища та передбачають механізми реагування на ризики [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Це дозволяє адаптувати державну політику до змінних умов.

Отже, стратегічні документи виступають інструментом формування та реалізації політики безпеки, оскільки визначають пріоритети, координують діяльність суб'єктів і забезпечують узгодженість управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Формування стратегічних документів у сфері національної безпеки відбувається послідовно та передбачає кілька взаємопов'язаних етапів. Початковим виступає аналітичний етап, що включає оцінку безпекового середовища, виявлення загроз і визначення національних інтересів. Якість початкового аналізу визначає зміст і реалістичність майбутньої стратегії [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Наступний етап пов’язаний із розробленням проєкту документа. Він охоплює формулювання цілей, завдань і показників досягнення результатів. У праці Р. Примуш зі стратегічного планування підкреслено, що визначення чітких індикаторів дозволяє оцінювати ефективність реалізації політики [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Прийняття стратегічних документів здійснюється через визначені правові процедури, що передбачають погодження між органами влади та затвердження відповідними суб’єктами, зокрема Президентом України або Кабінетом Міністрів. Такий порядок забезпечує легітимність і узгодженість рішень [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Реалізація стратегій відбувається через державні програми, плани заходів і розподіл ресурсів між виконавцями. Ефективність виконання залежить від координації між суб’єктами та чіткого визначення їх повноважень [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Контроль і моніторинг завершують цикл стратегічного планування. Вони передбачають оцінювання результатів, порівняння їх із запланованими показниками та коригування політики у разі відхилень. Аналітичні механізми дозволяють своєчасно реагувати на зміни безпекового середовища та вдосконалювати прийняті рішення [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Отже, процедура стратегічного планування охоплює аналіз, розроблення, затвердження, реалізацію та контроль, що формує замкнений цикл управління у сфері національної безпеки.

Оцінювання результативності стратегічного планування у сфері національної безпеки ґрунтується на поєднанні правових і аналітичних підходів. У статті Л. Шипілової та А. Шишацького зазначено, що ефективність стратегічних документів визначається ступенем досягнення поставлених цілей і відповідністю отриманих результатів запланованим показникам [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 51 – 58]. Такий

підхід пов’язує оцінку не лише з фактом виконання заходів, а й із їх впливом на безпекове середовище.

Система критеріїв зазвичай включає рівень реалізації завдань, узгодженість дій суб’єктів, ефективність використання ресурсів і здатність реагувати на зміни загроз. У дослідженні С. Гордієнко та І. Дороніна з стратегічного планування підкреслено, що відсутність чітких індикаторів ускладнює об’єктивне вимірювання результатів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Окремий підхід базується на аналізі відповідності стратегічних документів реальним умовам. У працях українських дослідників, зокрема у дослідженні О. Резнікової вказано, що ефективність знижується у разі розриву між задекларованими цілями та наявними ресурсами або інституційними можливостями [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Проблеми застосування оцінювальних механізмів пов’язані з формалізованим підходом до контролю. У багатьох випадках оцінка зводиться до звітності про виконані заходи без глибокого аналізу їх наслідків. Дослідження М. Єжеєва також вказує на недостатню інтеграцію аналітичних інструментів у процес прийняття рішень [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Отже, оцінювання ефективності стратегічного планування передбачає використання системи критеріїв і показників, проте їх практичне застосування ускладнюється недосконалістю методик та обмеженістю аналітичного забезпечення.

Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування у сфері національної безпеки характеризується фрагментарністю та нерівномірністю розвитку. Зокрема, у Концепції національної системи стратегічного планування наголошено, що ефективність забезпечується саме через узгодженість і взаємодоповнюваність елементів системи, що опосередковано свідчить про наявність попередньої фрагментарності [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. У тексті підкреслено потребу «узгодженості

законодавства», що вказує на проблему розрізненості нормативної бази. Відсутність чіткої ієрархії призводить до дублювання завдань і розмитості пріоритетів.

Додатково, у праці В. Базиченко з публічного управління акцентується недосконаліть організації системи національної безпеки, що пов’язана з відсутністю цілісності управлінських механізмів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Дослідник зазначає про необхідність побудови адекватної системи публічного управління у сфері безпеки, що фактично вказує на існуючі структурні та координаційні проблеми.

Суттєвою проблемою виступає нечіткість процедур реалізації. Нормативні акти не завжди визначають конкретні механізми впровадження стратегій, що знижує рівень їх виконання. У працях Л. Шипілової та У. Мовчан із питань стратегічного планування зазначено, що декларативний характер окремих положень обмежує їх практичну цінність [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Передусім, самі стратегічні акти фіксують проблему недостатньої конкретизації механізмів реалізації, оскільки вони часто встановлюють лише загальні напрями та передбачають подальшу розробку інструментів виконання. Наприклад, у низці стратегій прямо зазначається необхідність розроблення додаткових планів і заходів органами виконавчої влади, що свідчить про відсутність детально прописаних механізмів на рівні базового документа. У тексті вказано, що Кабінет Міністрів має «розробити … План дій щодо реалізації», тобто механізми впровадження не є складовою самої стратегії, а винесені за її межі [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Аналогічна ситуація простежується і в інших стратегічних документах, де реалізація покладається на подальші управлінські рішення та координацію органів влади [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Визначено, що виконання забезпечується через включення заходів до інших стратегічних і програмних актів, а також через щорічні звіти.

Такий підхід у науковій інтерпретації розглядається як прояв декларативності стратегічних актів. Оскільки вони формулюють цілі та напрями, але не містять достатньо деталізованих інструментів реалізації, їх практична ефективність залежить від наступних підзаконних і програмних документів. Це підтверджується також змістом стратегій, де акцент робиться на координації та подальшому нормативному наповненні, а не на безпосередніх механізмах виконання.

Окремий блок недоліків пов’язаний із системою оцінювання. Відсутність уніфікованих критеріїв і показників ускладнює визначення результативності стратегічних документів. Аналітичні дослідження свідчать, що контроль часто обмежується формальною звітністю без глибокого аналізу впливу реалізованих заходів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Недостатня координація між суб’єктами також впливає на ефективність правового регулювання. Відсутність чітко визначених механізмів взаємодії між органами влади призводить до розбалансування управлінських процесів і затримок у реалізації рішень [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Отже, нормативно-правове регулювання стратегічного планування національної безпеки формує інституційну основу реалізації державної політики у відповідній сфері та визначає ієрархію стратегічних документів, порядок їх розроблення і впровадження. Водночас наявні підходи характеризуються фрагментарністю, недостатньою узгодженістю та обмеженою ефективністю механізмів контролю, що ускладнює досягнення визначених цілей і зумовлює потребу подальшого вдосконалення правового забезпечення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

2.1. Інструменти та суб'єктний склад стратегічного планування національної безпеки

Інструменти стратегічного планування національної безпеки становлять сукупність засобів, за допомогою яких забезпечується формування, реалізація та коригування державної політики у безпековій сфері. У наукових дослідженнях зазначено, що означені інструменти поєднують аналітичні, організаційні та правові механізми, які забезпечують підготовку і прийняття управлінських рішень.

Початкове твердження про те, що стратегічне планування виступає сукупністю засобів формування і реалізації державної політики, знаходить підтвердження у науковій статті М. Ковалів та співавторів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**], стратегічне планування розглядається як складова державного управління, що базується на організаційно-правових механізмах і використовується для вироблення управлінських рішень у різних сферах, включаючи національну безпеку.

Водночас нормативні документи сучасного періоду фіксують комплексний характер інструментів стратегічного планування через поєднання різних механізмів реалізації політики. Зокрема, у «Стратегії забезпечення державної безпеки» визначено, що вона встановлює загрози, напрями політики та слугує основою для планування і реалізації державних рішень. У тексті прямо зазначено, що стратегія є «основою для планування і реалізації політики», що підтверджує її інструментальний характер у системі управління безпекою [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Додатково, у стратегічних документах підкреслюється, що їх реалізація здійснюється через систему планів, програм і управлінських рішень, що свідчить про поєднання аналітичних, організаційних та правових

інструментів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Зокрема, передбачено розроблення планів заходів та залучення суб'єктів забезпечення безпеки до їх виконання, що відображає організаційний і правовий виміри стратегічного планування.

Зміст інструментів пов'язується з виконанням конкретних функцій стратегічного управління. Частина з них спрямована на аналіз середовища та виявлення загроз. До цієї групи відносять прогнозування, сценарне моделювання, оцінку ризиків. А. Наливайко зазначає, що аналітичні засоби визначають якість початкових рішень і впливають на подальші етапи планування [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Інша група охоплює інструменти формування стратегій. Сюди відносять розроблення стратегічних документів, визначення цілей, побудову системи показників і планів заходів. Вони забезпечують перехід від аналітичних оцінок до практичних рішень [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Окрему категорію становлять інструменти реалізації. Вони включають державні програми, бюджетне планування, розподіл ресурсів і координацію діяльності суб'єктів. Саме ця група визначає практичну результативність стратегічних рішень [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Завершальну групу формують інструменти контролю та оцінювання. Вони передбачають моніторинг виконання, аналіз досягнутих результатів і коригування політики. Аналітичні підходи дозволяють виявляти відхилення та адаптувати стратегії до змін середовища [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Стратегічні документи виступають базовим інструментом, через який закріплюються пріоритети та напрями державної політики у сфері національної безпеки. Вони містять цілі, завдання, індикатори та очікувані результати, що створює основу для подальших управлінських дій. Якість стратегічних документів визначає узгодженість усієї системи планування [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Державні програми забезпечують практичне втілення стратегій. Вони деталізують завдання, визначають виконавців, строки та обсяги ресурсів. На відміну від стратегій, програми мають прикладний характер і спрямовані на досягнення конкретних результатів. Ефективність програм залежить від чіткості цільових показників і реалістичності фінансового забезпечення [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Прогнозування використовується для визначення можливих змін безпекового середовища. Воно базується на аналізі тенденцій, статистичних даних і експертних оцінок. У доповіді В. Потапенко та співавторів зазначено, що прогнозування дозволяє сформувати обґрунтовані рішення та зменшити рівень невизначеності [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Планування виступає інструментом структуризації діяльності. Воно передбачає визначення послідовності дій, розподіл ресурсів і встановлення строків виконання. На відміну від прогнозування, яке орієнтоване на майбутні сценарії, планування фіксує конкретні кроки для досягнення поставлених цілей [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Сценарний аналіз використовується для моделювання різних варіантів розвитку подій. Він дозволяє оцінити наслідки альтернативних рішень і підготуватися до різних типів загроз. Підкреслено, що застосування сценаріїв підвищує адаптивність стратегічного управління [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Оцінка ризиків доповнює зазначені інструменти, оскільки дозволяє визначити ймовірність виникнення загроз і масштаби їх наслідків. Вона забезпечує пріоритезацію заходів і раціональний розподіл ресурсів. У сучасних дослідженнях НІСД зазначено, що інтеграція ризик-аналізу у процес планування підвищує обґрунтованість управлінських рішень [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Зазначені інструменти функціонують як взаємопов’язана система, де кожен елемент виконує окрему роль, а їх поєднання забезпечує цілісність стратегічного планування у сфері національної безпеки.

Інституційна побудова стратегічного планування національної безпеки в Україні має ієрархічний і водночас мережевий характер. Участь беруть як органи загальної компетенції, так і спеціалізовані структури, координаційні механізми, а також науково-аналітичні інституції. Їх взаємодія формує основу для вироблення та реалізації стратегічних рішень [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Вищі органи державної влади визначають політичні орієнтири та забезпечують загальне керівництво. Президент України виступає ключовим суб’єктом, який вводить у дію рішення у сфері національної безпеки та затверджує стратегічні документи. Саме через укази формуються базові стратегії, що визначають цілі, завдання і механізми політики безпеки . Верховна Рада України встановлює законодавчі засади, а Кабінет Міністрів України забезпечує реалізацію стратегічних рішень, організовує виконання програм і координує діяльність органів виконавчої влади [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Окрему групу становлять спеціалізовані органи сектору безпеки і оборони. До них належать Служба безпеки України, Збройні Сили України, розвідувальні органи, Міністерство внутрішніх справ та інші структури (розділ VI, ст. 12). Їх функції пов’язані із безпосереднім реагуванням на загрози, реалізацією стратегічних завдань і формуванням пропозицій щодо політики безпеки. У стратегічних документах підкреслюється необхідність узгодженого розвитку означених інституцій і підвищення їх спроможності до спільних дій [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Координаційну роль виконує Рада національної безпеки і оборони України. Вона забезпечує узгодження дій між різними органами, формує єдину позицію щодо стратегічних рішень і здійснює контроль за їх реалізацією. Саме через цей орган відбувається інтеграція політичних,

воєнних та інших складових безпеки, що дозволяє уникати дублювання функцій і підвищувати ефективність управління [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Значення мають і органи, що функціонують на рівні виконавчої влади та місцевого самоврядування. Вони забезпечують практичне впровадження стратегічних документів, адаптують їх до регіональних умов і реалізують заходи у конкретних сферах. Багаторівнева модель управління дозволяє охопити національний, регіональний і локальний рівні, що особливо важливо в умовах комплексних загроз.

Окремий сегмент становлять наукові установи та аналітичні центри. До них належать, зокрема, Національний інститут стратегічних досліджень [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**], профільні університети, дослідницькі організації. Вони здійснюють експертно-аналітичне забезпечення, готують прогнози, розробляють сценарії розвитку ситуації та оцінюють ризики. Саме на основі їх висновків формується інформаційна база для прийняття управлінських рішень, що підсилює обґрунтованість державної політики.

Узагальнення дозволяє констатувати, що інституційна система стратегічного планування не обмежується лише органами влади. Вона включає розгалужену мережу суб’єктів із різними функціями, де ключове значення має координація, обмін інформацією та чіткий розподіл повноважень.

Функціональне наповнення суб’єктів стратегічного планування національної безпеки визначається їх місцем у системі публічного управління та обсягом компетенції, закріпленим у нормативних актах і аналітичних дослідженнях. Кожен інституційний рівень виконує окремі завдання, проте результат формується через їх узгоджену взаємодію [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

На рівні вищих органів державної влади функції мають установчий і спрямовуючий характер. Верховна Рада України формує законодавчу основу,

затверджує ключові напрями політики безпеки та здійснює парламентський контроль, що підтверджується дослідженнями правового забезпечення безпекової сфери. Президент України визначає стратегічні орієнтири, вводить у дію рішення Ради національної безпеки і оборони та координує діяльність виконавчої влади у кризових ситуаціях. Кабінет Міністрів України забезпечує реалізацію стратегій через державні програми, ресурсне планування та організацію виконання прийнятих рішень [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Спеціалізовані органи виконують аналітичні та координаційні функції. Рада національної безпеки і оборони України забезпечує узгодження позицій різних суб'єктів, готує пропозиції щодо стратегічних документів і здійснює моніторинг їх виконання. Міністерство оборони України, Служба безпеки України та інші силові структури відповідають за галузеве планування, оцінку загроз і розроблення спеціалізованих стратегій, що деталізують загальнодержавні орієнтири [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Органи, що забезпечують міжвідомчу взаємодію, виконують інтеграційну функцію. Їх діяльність спрямована на синхронізацію рішень, уникнення дублювання повноважень і формування єдиного управлінського циклу. Ефективність стратегічного планування залежить від здатності забезпечити горизонтальну координацію між міністерствами та відомствами [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Окрему роль виконують наукові установи та аналітичні центри. Вони здійснюють експертне супроводження стратегічного планування, готують прогнози, сценарії розвитку та оцінки ризиків. Національний інститут стратегічних досліджень формує аналітичні матеріали для органів влади та бере участь у підготовці стратегічних документів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Академічні установи та незалежні дослідницькі центри доповнюють державну аналітику альтернативними підходами та оцінками, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Сукупність функцій суб’єктів формує безперервний цикл стратегічного планування: від визначення цілей і нормативного закріплення до реалізації, моніторингу та коригування. Розподіл повноважень не усуває потреби у постійній взаємодії, оскільки лише узгоджена діяльність забезпечує досягнення стратегічних результатів.

Взаємодія суб’єктів стратегічного планування національної безпеки формується як сукупність організаційних і процедурних зв’язків, що забезпечують узгодження рішень та послідовність дій. Ключовим механізмом виступає міжвідомча координація, яка реалізується через діяльність координаційних органів, насамперед Ради національної безпеки і оборони України. Саме через зазначений інститут відбувається інтеграція позицій різних органів влади та формування єдиних стратегічних орієнтирів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Іншим механізмом виступає процедурна взаємодія під час розроблення стратегічних документів. Підготовка стратегій передбачає залучення кількох суб’єктів, погодження проєктів, проведення експертних обговорень. У документі про «Концепцію національної системи стратегічного планування» підкреслено, що багаторівнева участь забезпечує врахування різних аспектів безпеки, проте водночас ускладнює процес ухвалення рішень [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Важливе значення має інформаційна взаємодія. Обмін аналітичними матеріалами, прогнозами та оцінками ризиків створює основу для прийняття обґрунтованих рішень. Дослідження інформаційно-аналітичного забезпечення показують, що ефективність стратегічного планування прямо залежить від якості та швидкості циркуляції інформації між суб’єктами [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Окремий напрям становить вертикальна координація між центральними та місцевими органами влади. Реалізація стратегічних рішень потребує адаптації до регіональних умов, що передбачає передачу

повноважень і зворотний зв’язок. Недостатня узгодженість між рівнями управління призводить до фрагментарності виконання стратегій [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Незважаючи на наявність зазначених механізмів, фіксується низка проблем. Спостерігається дублювання функцій між окремими органами, що ускладнює розподіл відповідальності. Відсутність чітких процедур координації у деяких випадках призводить до затримок у прийнятті рішень. Недостатній рівень інформаційної інтеграції обмежує можливість оперативного реагування на загрози [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Отже, механізми взаємодії охоплюють координаційні, процедурні, інформаційні та вертикальні зв’язки. Їх ефективність визначається рівнем узгодженості дій і чіткістю розподілу повноважень. Наявні недоліки свідчать про потребу вдосконалення координаційних процедур і підвищення якості міжвідомчої комунікації.

Участь недержавних суб’єктів у стратегічному плануванні національної безпеки поступово набула системного характеру. Їх залучення пов’язане з потребою розширення аналітичної бази та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Державні інституції не охоплюють у повному обсязі всі аспекти сучасних загроз, тому взаємодія з позадержавними структурами набуває прикладного значення.

Наукові установи виконують функцію теоретико-методологічного забезпечення. Вони формують понятійний апарат, розробляють підходи до оцінювання загроз, моделюють сценарії розвитку. Академічне середовище забезпечує глибину аналізу та системність бачення, які складно досягти у межах адміністративних процедур [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Отже, науковий компонент інтегрується у процес підготовки стратегічних документів через експертні висновки та аналітичні матеріали.

Аналітичні центри виконують іншу функцію. Вони забезпечують оперативний аналіз і пропонують альтернативні підходи до вирішення

безпекових проблем. Такі структури здатні швидко реагувати на зміну середовища та генерувати прикладні рекомендації [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Їх діяльність доповнює державну аналітику, зменшуючи ризик одновимірного бачення.

Громадські організації забезпечують комунікаційний і контрольний вимір. Вони представляють інтереси суспільства, беруть участь у публічних обговореннях стратегій, здійснюють громадський моніторинг реалізації політики безпеки. Відзначено, що залучення громадськості підвищує легітимність стратегічних рішень і сприяє врахуванню соціальних факторів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Взаємодія зазначених груп формує додатковий рівень стратегічного планування. Наукові установи забезпечують концептуальну основу, аналітичні центри - прикладні інструменти, громадські організації - суспільний зворотний зв'язок. Узгоджене використання їх потенціалу підвищує якість стратегічних документів і сприяє їх ефективній реалізації.

Водночас наявні обмеження. Спостерігається нерівномірний рівень залучення недержавних суб'єктів, відсутність усталених процедур їх участі, а також обмежений доступ до інформації. Подолання зазначених проблем потребує інституціоналізації взаємодії та закріплення відповідних механізмів на нормативному рівні.

Недержавні суб'єкти не замінюють державні органи, проте суттєво доповнюють їх діяльність. Їх участь забезпечує багатовимірність аналізу, підвищує відкритість процесу та створює умови для більш зваженого стратегічного планування.

Функціонування інструментів стратегічного планування та суб'єктного складу характеризується наявністю системних обмежень, що впливають на результативність прийняття та реалізації рішень. Найбільш помітною проблемою залишається фрагментарність використання інструментів. Стратегічні документи, програми та аналітичні розробки часто існують паралельно, без належної узгодженості між собою. Відсутність інтегрованого

підходу знижує ефективність стратегічного планування та ускладнює досягнення довгострокових цілей [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Відчутною є проблема формального застосування інструментів. Прогнозування, сценарний аналіз і оцінка ризиків нерідко виконують допоміжну роль і не впливають безпосередньо на зміст управлінських рішень. Аналітичні процедури використовуються як етап оформлення документів, а не як інструмент реального вибору альтернатив.

Складність виникає також у розподілі повноважень між суб'єктами. Фіксується дублювання функцій окремих органів, що призводить до розмитості відповідальності. У тексті указу № 121 від 25.03.2021 р. «Про Стратегію воєнної безпеки України» підкреслено, що нечітке розмежування компетенції ускладнює координацію та створює передумови для інституційних конфліктів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Окремий аспект становить недостатній рівень міжвідомчої взаємодії. Наявні координаційні механізми не забезпечують повної синхронізації дій, що проявляється у затримках реалізації стратегій та непослідовності управлінських рішень. Обмежений обмін інформацією між суб'єктами знижує якість аналітичного забезпечення.

Проблеми стосуються й ресурсного забезпечення. Недостатність фінансових і кадрових ресурсів обмежує можливість повноцінного застосування складних аналітичних інструментів. У результаті стратегічне планування часто набуває декларативного характеру, без належної підтримки на етапі реалізації [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Недоліки проявляються як у площині інструментів, так і в організації суб'єктного складу. Фрагментарність, формалізація процедур, дублювання повноважень і обмежена координація знижують ефективність стратегічного планування. Виявлені проблеми створюють підґрунтя для подальшого аналізу стану стратегічного планування та пошуку напрямів його вдосконалення.

Аналіз інструментів і суб’єктного складу стратегічного планування національної безпеки засвідчує їх складну, багаторівневу організацію та взаємозалежний характер функціонування. Інструменти планування охоплюють як нормативно закріплені форми – стратегії, програми, прогнози, так і аналітичні методи, серед яких сценарний аналіз і оцінка ризиків. Їх застосування забезпечує формування цілей і вибір управлінських рішень, проте ефективність залежить від рівня інтегрованості та практичного використання. Суб’єктний склад представлений вищими органами державної влади, спеціалізованими структурами, координаційними інститутами, а також недержавними учасниками, діяльність яких доповнює державний сегмент. Водночас виявлено низку проблем – дублювання повноважень, фрагментарність інструментів, недостатню узгодженість дій і обмежену інформаційну взаємодію. Сукупність означених недоліків знижує результативність стратегічного планування та вказує на потребу вдосконалення механізмів координації й чіткого розмежування компетенції.

2.2. Оцінка стратегічного планування національної безпеки в Україні

Сучасний стан стратегічного планування національної безпеки в Україні формується під впливом трансформацій безпекового середовища, інституційних змін і зовнішньополітичних чинників. Після 2014 року відбулося суттєве переосмислення підходів до планування, що проявилося у переході від фрагментарних рішень до системного формування стратегічних документів. Розвиток системи супроводжується посиленням ролі стратегій як інструментів визначення державної політики та довгострокових орієнтирів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Характерною ознакою сучасного етапу є інституціоналізація стратегічного планування. Впровадження комплексних документів, зокрема

«Стратегії національної безпеки», сприяло формуванню ієрархічної системи планувальних актів. Зазначена система забезпечує узгодженість між секторальними політиками та дозволяє структурувати діяльність органів влади [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Водночас процес формування підпорядкованих стратегій не завжди відзначається належною синхронізацією.

Важливою тенденцією виступає розширення змісту стратегічного планування. Воно охоплює не лише воєнний компонент, а й економічну, інформаційну, кібернетичну та соціальну складові. Інтеграція різних сфер зумовлена зміною характеру загроз, які набули комплексного характеру [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Це зумовлює потребу у міжгалузевому підході до планування.

Окремий напрям розвитку пов’язаний із впровадженням аналітичних інструментів. Використання прогнозування, оцінки ризиків та сценарного аналізу поступово закріплюється у практиці державного управління. Проте у наукових працях наголошено, що рівень їх застосування залишається нерівномірним, а вплив на прийняття рішень не завжди є визначальним [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Суттєвий вплив на розвиток системи має євроатлантична інтеграція. Адаптація до стандартів НАТО сприяє уніфікації підходів до планування, запровадженню програмно-цільового методу та посиленню контролю за виконанням стратегій. У наукових дослідженнях зазначено, що запозичення міжнародного досвіду підвищує структурованість процесу планування, проте потребує врахування національних особливостей [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Разом із позитивними зрушеннями зберігаються проблемні аспекти. Спостерігається розрив між стратегічними документами та практикою їх реалізації. Недостатня узгодженість між окремими стратегіями призводить до

дублювання завдань або їх суперечливого тлумачення. Обмеженість ресурсів і недосконалість механізмів контролю знижують ефективність реалізації стратегічних рішень [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Сучасний стан стратегічного планування національної безпеки в Україні характеризується поєднанням інституційного розвитку та наявних дисфункцій. Система набуває цілісності, розширює сферу охоплення і орієнтується на міжнародні стандарти. Водночас недостатня узгодженість елементів і проблеми реалізації стримують досягнення повної ефективності.

Реалізація стратегічних документів у сфері національної безпеки України демонструє нерівномірний характер. Наявна значна кількість стратегій і програм, однак їх виконання не завжди відповідає задекларованим цілям. У дослідженні У Мовчан зазначено, що формальне прийняття стратегічних актів не супроводжується належним ресурсним забезпеченням і чіткими механізмами імплементації [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Окремі роботи вказують на розрив між стратегічним і поточним управлінням. Стратегічні документи часто існують відокремлено від бюджетного процесу, що ускладнює їх практичне виконання. У результаті частина визначених цілей залишається декларативною, без реального інструментарію досягнення [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Аналіз оборонного сектору свідчить про поступове вдосконалення підходів до реалізації стратегій. Зокрема, впроваджуються елементи середньострокового планування, уточнюються показники результативності, розширюється використання аналітичних даних. Водночас дослідники фіксують обмежену узгодженість між різними документами, що знижує ефективність їх застосування [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Порівняльні дослідження підкреслюють, що ефективна реалізація стратегій потребує чіткої ієрархії документів і стабільної інституційної координації. В Україні ж спостерігається часткова фрагментація

стратегічного середовища, що призводить до дублювання функцій і розпорошення відповідальності [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Оцінка практики виконання стратегій у секторі безпеки і оборони показує, що позитивні зміни пов’язані із впровадженням стандартів держав-членів НАТО та адаптацією процедур планування. Проте швидкість реалізації реформ залишається недостатньою через складність управлінських процедур і нестачу ресурсів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

У підсумку рівень реалізації стратегічних документів характеризується частковою відповідністю поставленим цілям. Досягнення результатів залежить не лише від якості стратегій, а й від узгодженості управлінських рішень, фінансового забезпечення та здатності інституцій забезпечити їх виконання.

Оцінювання ефективності механізмів стратегічного планування спирається на систему критеріїв, що дозволяють співвіднести задекларовані цілі із фактичними результатами. У наукових дослідженнях виокремлюють кілька ключових параметрів: результативність, узгодженість, адаптивність і ресурсну забезпеченість [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Результативність відображає ступінь досягнення стратегічних цілей. Її оцінюють через показники виконання завдань, реалізацію програм та відповідність отриманих результатів очікуваним. В практиці часто фіксується часткове виконання, що пов’язано з розривом між плануванням і впровадженням.

Узгодженість характеризує взаємодію між різними стратегічними документами та суб’єктами. Наявність дублювання функцій і неузгоджених цілей знижує загальну ефективність системи. Відсутність єдиного координаційного механізму ускладнює досягнення комплексного результату [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Адаптивність визначає здатність системи реагувати на зміну безпекового середовища. У сучасних умовах цей критерій набуває

особливого значення. Ефективні механізми передбачають регулярне оновлення стратегій, використання сценарного аналізу та прогнозування.

Ресурсна забезпеченість відображає відповідність між поставленими завданнями та наявними фінансовими, кадровими й організаційними можливостями. Недостатнє фінансування або неефективний розподіл ресурсів безпосередньо впливає на рівень реалізації стратегічних рішень.

Оцінка за наведеними критеріями дозволяє виявити системні проблеми. Серед них простежується фрагментарність стратегічного планування, обмежена інтеграція аналітичних інструментів і слабкий зв'язок між цілями та механізмами їх досягнення. Водночас наявні позитивні зрушення, пов'язані з впровадженням середньострокового планування та посиленням ролі аналітичного забезпечення.

Отже, ефективність механізмів стратегічного планування визначається не лише якістю документів, а здатністю системи забезпечити їх узгоджене, ресурсно підкріплене та гнучке виконання в умовах змінного безпекового середовища.

Сучасні виклики істотно змінюють логіку стратегічного планування національної безпеки. Воєнна агресія спричинила переорієнтацію системи з довгострокового прогнозування на поєднання стратегічних і оперативних рішень. У дослідженнях зазначено, що під впливом повномасштабної війни скорочуються горизонти планування, а пріоритет надається швидкій адаптації управлінських рішень [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Воєнний фактор змінює зміст стратегічних документів. З'являється орієнтація на розвиток оборонних спроможностей, мобілізаційні механізми та забезпечення стійкості держави. Наприклад, у аналітичних матеріалах фіксується посилення уваги до територіальної оборони, кібербезпеки та захисту критичної інфраструктури [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Політичні виклики впливають на узгодженість стратегічного планування. Зміна політичних пріоритетів або нестабільність інституцій

призводить до коригування стратегій і перегляду цілей. Дослідження свідчать, що політичний цикл часто не збігається з часовими рамками стратегічних документів, що ускладнює їх реалізацію [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Економічні обмеження визначають реалістичність стратегічних рішень. Зменшення ресурсної бази або перерозподіл фінансів на потреби оборони впливає на виконання довгострокових програм. У міжнародних дослідженнях підкреслено, що ефективність стратегічного планування прямо залежить від здатності держави забезпечити стабільне фінансування визначених напрямів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Інформаційні загрози формують новий вимір стратегічного планування. Поширення дезінформації, кібератаки та інформаційний тиск змушують інтегрувати комунікаційні стратегії у систему національної безпеки. У зарубіжних дослідженнях підкреслюється, що сучасні стратегії мають враховувати гібридний характер загроз, де інформаційний компонент виступає одним із ключових [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Адаптивність системи проявляється у здатності оновлювати стратегічні документи та змінювати інструменти планування. В українській практиці це простежується через уточнення стратегічних цілей, розширення аналітичного забезпечення та активніше використання сценарного підходу. Водночас дослідники відзначають, що швидкість адаптації не завжди відповідає динаміці загроз.

Отже, сучасні виклики формують нову модель стратегічного планування, де визначальними стають гнучкість, міжсекторальна взаємодія та здатність реагувати на комплексні загрози. Воєнні, політичні, економічні й інформаційні фактори не лише ускладнюють процес планування, а й змінюють його зміст і пріоритети.

Функціонування системи стратегічного планування національної безпеки супроводжується низкою стійких обмежень. Вони мають

інституційний, правовий і організаційний характер. Їх наявність знижує здатність системи до досягнення визначених цілей.

Інституційний рівень характеризується фрагментованістю структури управління. Повноваження розподіляються між різними органами без належної координації. Це створює ситуації дублювання функцій і розмивання відповідальності. У праці Н. Сіцінського підкреслено, що відсутність чітко визначеного центру координації ускладнює узгодження стратегічних рішень [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Правові обмеження проявляються у невпорядкованості нормативної бази. Стратегічні документи різного рівня не завжди узгоджуються між собою. Норми окремих актів можуть дублюватися або суперечити одна одній. Відсутність єдиної системи правового регулювання призводить до розриву між стратегічними цілями і механізмами їх реалізації [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Організаційні проблеми пов’язані з недосконалістю процедур планування. Часто відсутні чіткі індикатори оцінювання результатів. Це ускладнює контроль за виконанням стратегій. Аналіз показує, що процес моніторингу носить епізодичний характер і не інтегрується у систему прийняття рішень.

Суттєвим обмеженням виступає ресурсний фактор. Наявні фінансові та кадрові можливості не відповідають масштабності стратегічних завдань. У міжнародних дослідженнях доведено, що нестача ресурсів знижує ефективність навіть добре сформованих стратегій, оскільки унеможливлює їх повну реалізацію.

Окремо простежується проблема адаптивності. Система не завжди встигає реагувати на зміну безпекового середовища. Це проявляється у запізнілому оновленні стратегічних документів та обмеженому використанні сценарного аналізу. У зарубіжних працях зазначено, що ефективне стратегічне планування потребує постійного перегляду рішень з урахуванням нових ризиків [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Практичні приклади підтверджують наявність означених проблем. Невідповідність між стратегічними цілями та бюджетними можливостями призводить до часткового виконання програм. Водночас відсутність узгодженості між документами різного рівня ускладнює координацію дій органів влади.

Система стратегічного планування національної безпеки функціонує під впливом комплексу обмежень. Інституційна роз'єднаність, недоліки правового регулювання, слабкість організаційних процедур і ресурсні обмеження формують бар'єри для досягнення стратегічних цілей. Подолання означених проблем потребує узгодження нормативної бази, посилення координації та вдосконалення механізмів реалізації стратегій.

Порівняння стратегічного планування національної безпеки України з практиками інших держав дозволяє виявити структурні відмінності та потенціал для вдосконалення. Зарубіжні моделі характеризуються вищим рівнем інституційної узгодженості та стабільністю процедур планування.

У країнах-членах НАТО стратегічне планування базується на чіткій ієрархії документів і регулярному перегляді стратегій. Зокрема, використовується система оборонного планування, що поєднує довгострокові цілі з ресурсним забезпеченням і механізмами контролю [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. На відміну від української практики, планування інтегрується з бюджетним процесом, що забезпечує реалістичність поставлених завдань.

Досвід країн Європейського Союзу демонструє інший підхід. Стратегічне планування орієнтується на управління ризиками та забезпечення стійкості державних систем. Підкреслюється необхідність постійного аналізу загроз і швидкого коригування стратегій [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Подібна модель дозволяє ефективніше реагувати на кризові ситуації, зокрема у сфері гібридних загроз.

Окремий інтерес становить досвід Польщі та держав Балтії. У зазначених країнах стратегічне планування тісно пов'язане з безпековою

політикою та оборонними реформами. Дослідження П. Яцюка вказує на наявність централізованих координаційних механізмів, які забезпечують узгодженість дій між органами влади [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. В Україні подібна централізація залишається обмеженою.

Аналіз сектору безпеки свідчить, що в західних державах значна увага приділяється цивільному контролю та прозорості стратегічного планування. У дослідженні А. Чуба та Є. Найдьона підкреслено, що залучення експертного середовища та громадських інституцій підвищує якість стратегічних рішень [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. В українській практиці участь недержавних суб'єктів має менш системний характер.

У зарубіжних системах широко застосовуються сценарний аналіз, прогнозування та оцінка ризиків як обов'язкові елементи планування [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. В Україні ці інструменти використовуються нерівномірно, що впливає на якість стратегічних документів.

Практичні приклади підтверджують означені відмінності. У країнах НАТО стратегічні цілі супроводжуються конкретними індикаторами та ресурсними розрахунками, тоді як в Україні показники часто мають загальний характер. У державах ЄС регулярне оновлення стратегій дозволяє швидко реагувати на нові виклики, тоді як українська система демонструє повільнішу адаптацію.

Українська модель стратегічного планування поступається зарубіжним аналогам за рівнем узгодженості, інституційної стабільності та інтеграції з ресурсним забезпеченням. Водночас наявний потенціал для запозичення окремих елементів, зокрема системи оцінювання, координаційних механізмів та аналітичних інструментів.

Аналіз стану стратегічного планування національної безпеки України виявив поєднання сформованої нормативної бази з обмеженою ефективністю її реалізації. Система функціонує нерівномірно: стратегічні документи не

завжди узгоджені між собою, а їх виконання залежить від ресурсів і якості координації. Сучасні загрози посилюють вимоги до гнучкості та швидкості реагування, однак адаптивність залишається недостатньою. Порівняння із зарубіжними практиками засвідчило відставання за рівнем інтеграції планування та аналітичного забезпечення. Виявлені проблеми визначають потребу у вдосконаленні механізмів реалізації, узгодження та оцінювання стратегічних рішень.

Система стратегічного планування національної безпеки України перебуває у стані трансформації, де поєднуються елементи інституційного розвитку та стійкі функціональні обмеження. Сформовано базову нормативну і стратегічну основу, однак її практична реалізація характеризується нерівномірністю. Простежується розрив між задекларованими цілями та фактичними результатами, що зумовлено недостатньою узгодженістю документів, обмеженістю ресурсів і недосконалістю механізмів координації.

Оцінка ефективності механізмів планування виявила залежність результатів від якості аналітичного забезпечення, чіткості індикаторів і здатності системи реагувати на зміну безпекового середовища. Воєнні, політичні, економічні та інформаційні виклики суттєво впливають на зміст і структуру стратегічних рішень, скорочують горизонти планування та підвищують значення адаптивності.

Порівняння із зарубіжним досвідом продемонструвало, що українська модель поступається за рівнем інституційної узгодженості, інтеграції з бюджетними процесами та використанням аналітичних інструментів. Водночас наявні передумови для вдосконалення, зокрема через запровадження чіткої ієрархії стратегічних документів, посилення координації між суб’єктами та розвиток системи оцінювання результатів.

Сукупність виявлених проблем і тенденцій формує підґрунтя для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного планування. Отримані висновки дозволяють перейти до розроблення

практичних рекомендацій, орієнтованих на підвищення узгодженості, ефективності та адаптивності системи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Розроблення напрямів удосконалення стратегічного планування національної безпеки спирається на поєднання системного, ризик-орієнтованого та адаптивного підходів. Описаний комплекс формує методологічну основу, що дозволяє узгодити довгострокові цілі з динамікою безпекового середовища. У наукових дослідженнях зазначено, що сучасне стратегічне планування повинно враховувати багатовимірний характер загроз і забезпечувати інтеграцію різних сфер державної політики [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Системний підхід передбачає розгляд національної безпеки як цілісного комплексу взаємопов'язаних елементів. У практиці це означає узгодження стратегічних документів різних рівнів і секторів. Недостатня інтеграція, виявлена у попередньому аналізі, потребує формування єдиної логіки планування, де кожен документ виконує визначену функцію. Подібна модель застосовується у країнах НАТО, де стратегічні рішення пов'язуються з ресурсами та механізмами реалізації [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Ризик-орієнтований підхід змінює структуру планування. Він передбачає ідентифікацію загроз, їх оцінювання та пріоритизацію. У документах міжнародних організацій зазначено, що ефективне стратегічне управління базується на постійному аналізі ризиків і сценарному прогнозуванні [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Для України це означає необхідність переходу від реактивної моделі до випереджувального планування, де рішення приймаються з урахуванням можливих сценаріїв розвитку подій.

Адаптивний підхід орієнтує систему на гнучкість. Стратегічні документи мають передбачати механізми регулярного перегляду і коригування. Дослідження О. Черток показує, що стабільні, але негнучкі стратегії втрачають ефективність у середовищі швидких змін [**Ошибка!**

Источник ссылки не найден.]. У національній практиці це потребує впровадження процедур оновлення стратегій без складних бюрократичних бар'єрів.

Концептуальні орієнтири модернізації включають принципи узгодженості, ресурсної обґрунтованості та відповідальності. Узгодженість забезпечує синхронізацію дій суб'єктів. Ресурсна обґрунтованість передбачає відповідність цілей наявним можливостям. Відповідальність формує чіткий розподіл повноважень і контроль за виконанням.

Практичне застосування зазначених підходів можна проілюструвати на прикладі впровадження сценарного аналізу. У зарубіжних країнах розробляються альтернативні сценарії розвитку безпекового середовища, що дозволяє підготувати варіанти реагування. Для України впровадження подібної практики сприятиме підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень і зменшенню впливу невизначеності.

Вдосконалення стратегічного планування потребує переорієнтації на системність, ризик-орієнтованість і адаптивність. Зазначені методологічні засади створюють основу для подальшого формування конкретних напрямів реформування, що розкриватимуться у наступних підрозділах.

Нормативно-правова основа стратегічного планування національної безпеки сформована, проте містить неузгодженості, що впливають на реалізацію визначених цілей. Подальший розвиток потребує цілеспрямованого оновлення законодавства з урахуванням виявлених у попередньому аналізі проблем координації, дублювання повноважень і декларативності окремих положень.

Перший напрям пов'язаний із систематизацією законодавства. Закон України «Про національну безпеку України» визначає загальні засади політики, однак не встановлює чіткої ієрархії стратегічних документів та процедур їх узгодження [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Унаслідок цього виникають ситуації, коли галузеві стратегії розробляються автономно. Доцільним видається закріплення на законодавчому рівні

структури стратегічних документів із визначенням їх функціонального призначення, строків перегляду та порядку взаємодії.

Другий напрям передбачає усунення правових колізій. Стратегія національної безпеки України встановлює орієнтири розвитку сектору безпеки, проте механізми її реалізації залишаються недостатньо деталізованими [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Наявна ситуація створює розрив між стратегічним і програмним рівнями. Вирішення означеної проблеми можливе через запровадження обов'язкових імплементаційних планів із визначенням конкретних заходів, виконавців і ресурсного забезпечення.

Третій напрям стосується інтеграції стратегічного планування з бюджетним процесом. Відсутність прямого зв'язку між стратегічними цілями та фінансовими ресурсами знижує реалістичність документів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. До прикладу:

- стаття 3 Бюджетного кодексу України встановлює лише часові рамки середньострокового планування;
- стаття 33 вводить Бюджетну декларацію і згадує «цілі державної політики», але не визначає механізму їх зв'язку зі стратегічними документами;
- стаття 7 закріплює фінансово-орієнтовані принципи, що не гарантують реалізацію стратегічних пріоритетів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Міжнародні рекомендації наголошують на необхідності поєднання стратегічного та середньострокового бюджетного планування, що дозволяє забезпечити виконання визначених пріоритетів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Для України це означає внесення змін до бюджетного законодавства з метою закріплення обов'язкової прив'язки фінансування до стратегічних показників.

Четвертий напрям охоплює нормативне закріплення процедур моніторингу та оцінювання. Наявні акти не містять єдиних вимог до

оцінювання ефективності реалізації стратегій. У результаті контроль здійснюється фрагментарно. Доцільно визначити стандартизовану систему індикаторів, періодичність звітності та відповідальність за невиконання цільових показників. Подібний підхід застосовується у країнах ЄС, де оцінювання виступає обов'язковим елементом стратегічного циклу [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

П'ятий напрям передбачає розширення правового регулювання у сфері міжвідомчої координації. Відсутність чітко визначених механізмів взаємодії між суб'єктами стратегічного планування ускладнює реалізацію комплексних рішень. Аналітичні матеріали засвідчують, що фрагментація повноважень призводить до дублювання функцій і втрати ресурсів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Необхідно закріпити процедури обов'язкового погодження стратегічних документів, а також визначити орган, відповідальний за координацію.

Практичний приклад реалізації означених змін спостерігається у державах Європейського Союзу, де законодавство встановлює чіткий цикл стратегічного планування: від формування цілей до оцінювання результатів. Запровадження подібної моделі в Україні дозволить підвищити узгодженість дій і забезпечити контроль за виконанням стратегічних рішень.

Отже, удосконалення нормативно-правового забезпечення повинно спрямовуватися на систематизацію законодавства, усунення колізій, інтеграцію з бюджетним плануванням, запровадження процедур оцінювання та посилення координації. Реалізація означених заходів створить правову основу для підвищення ефективності стратегічного планування національної безпеки.

Інституційна структура стратегічного планування залишається перевантаженою через перетин повноважень і нечіткий розподіл функцій. Це ускладнює управління та знижує узгодженість рішень. Оптимізація потребує чіткого розмежування компетенцій і посилення координації.

Ключовим напрямом виступає перерозподіл повноважень. Дублювання функцій між органами виконавчої влади та безпековими структурами призводить до втрати ресурсів і розмиття відповідальності. Доцільним є закріплення функціональної спеціалізації: формування політики − за центральними органами, реалізація − за виконавчими.

Посилення координації вимагає визначення єдиного центру управління стратегічним плануванням. Такий орган має забезпечувати узгодження дій, ініціювати оновлення документів і контролювати їх виконання. Це зменшить фрагментацію управління.

Ефективність діяльності суб'єктів залежить від формалізації взаємодії. Необхідно запровадити чіткі процедури погодження рішень і обміну інформацією. Паралельно варто інтегрувати аналітичні центри до процесу планування, що підвищить обґрунтованість рішень.

Окремого значення набуває персоналізація відповідальності. Закріплення відповідальних осіб за результати виконання стратегій підвищує дисципліну та зменшує формальний підхід. Часткова децентралізація доповнює означені зміни, оскільки дозволяє врахувати регіональні особливості за збереження загальної координації.

Оптимізація інституційної структури передбачає чіткий розподіл повноважень, посилення координації, формалізацію взаємодії, залучення аналітичного ресурсу та підвищення відповідальності. Це забезпечить більш узгоджене функціонування системи стратегічного планування.

Інструментарій стратегічного планування потребує оновлення через обмежене використання сучасних методів аналізу та прогнозування. Традиційні підходи не забезпечують належної точності в умовах нестабільного безпекового середовища. Це знижує якість управлінських рішень.

Перший напрям пов'язаний із розвитком прогнозування. Доцільно впроваджувати моделі, що враховують варіативність розвитку подій. Йдеться

про використання кількісних і якісних методів, які дозволять оцінити довгострокові тенденції та можливі відхилення.

Другий напрям охоплює аналіз ризиків. Необхідно перейти до системного оцінювання загроз із визначенням їх імовірності та потенційних наслідків. Це дозволить встановити пріоритети та раціонально розподіляти ресурси.

Сценарне планування виступає наступним елементом удосконалення. Розроблення альтернативних сценаріїв забезпечує готовність до різних варіантів розвитку ситуації. Такий підхід зменшує вплив невизначеності та підвищить обґрунтованість стратегічних рішень.

Моніторинг потребує переходу до системи постійного спостереження за виконанням стратегій. Доцільно використовувати індикатори, що відображають реальний стан досягнення цілей. Регулярне оновлення даних дозволить своєчасно коригувати дії.

Удосконалення інструментів стратегічного планування передбачає впровадження сучасних методів прогнозування, ризик-аналізу, сценарного підходу та безперервного моніторингу. Це підвищує точність планування і здатність системи реагувати на зміни.

Координація суб’єктів стратегічного планування залишається недостатньо узгодженою через обмежений обмін інформацією. Підвищення ефективності передбачає створення інтегрованих інформаційних систем, що забезпечить доступ до актуальних даних. Цифровізація процесів дозволить скоротити час прийняття рішень і підвищити їх точність. Впровадження єдиних стандартів обміну інформацією забезпечить сумісність дій різних органів.

Сучасне безпекове середовище характеризується зростанням воєнних, гібридних та інформаційних загроз. Стратегічне планування має враховувати їх комплексний характер. Доцільним є включення до стратегій сценаріїв розвитку кризових ситуацій і механізмів швидкого реагування. Особлива

увага приділяється економічній стійкості та інформаційній безпеці як складовим загальної системи.

Зарубіжні практики демонструють ефективність інтегрованого підходу до стратегічного планування. Їх застосування потребує адаптації до національних умов. Доцільно використовувати досвід країн, які забезпечили узгодженість між стратегічними цілями, ресурсами та механізмами реалізації. Імплементація окремих елементів дозволить підвищити результативність системи без втрати її специфіки.

Очікувані результати впровадження запропонованих змін полягають у підвищенні узгодженості дій суб'єктів і якості стратегічних рішень. Передбачається скорочення часу реагування на загрози та зменшення ресурсних втрат. Зросте рівень досягнення стратегічних цілей завдяки чіткішому плануванню та контролю.

Запропоновані напрями вдосконалення стратегічного планування національної безпеки формують цілісну модель модернізації системи. Її основою виступає поєднання оновленої нормативно-правової бази, оптимізованої інституційної структури та сучасного аналітичного інструментарію. Узгодження означених елементів дозволяє перейти від фрагментарного підходу до системного управління безпековими процесами.

Практична реалізація розроблених пропозицій передбачає поетапну послідовність дій. Початковий етап охоплює вдосконалення законодавства та чітке закріплення повноважень суб'єктів стратегічного планування. Це створює організаційну основу для подальших змін. Наступний етап пов'язаний із впровадженням цифрових рішень, аналітичних систем і сучасних методів прогнозування, що підвищують якість обґрунтування стратегічних рішень. Завершальний етап включає систематичне оцінювання результатів, коригування стратегій і адаптацію до змін безпекового середовища.

Очікуваний ефект полягає у зростанні узгодженості дій між суб'єктами, скороченні часу прийняття рішень і підвищенні точності

прогнозів. Посилюється зв’язок між стратегічними цілями та ресурсним забезпеченням, що забезпечує реалістичність державної політики. Водночас впровадження інтегрованих інформаційних систем сприяє прозорості та контролю за виконанням стратегічних документів.

У підсумку, реалізація запропонованих заходів створює передумови для формування гнучкої та керованої системи стратегічного планування. Така система здатна своєчасно реагувати на комплекс сучасних загроз і забезпечувати досягнення визначених пріоритетів у сфері національної безпеки.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило узагальнити теоретичні, правові та прикладні аспекти стратегічного планування національної безпеки, а також сформулювати обґрунтовані пропозиції щодо його вдосконалення.

Систематизація теоретичних підходів засвідчила, що національна безпека трактується як багатовимірна категорія, що охоплює воєнну, політичну, економічну, інформаційну та інші складові. Її сутність визначається здатністю держави забезпечувати захист життєво важливих інтересів і підтримувати стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз. Стратегічне планування у цій сфері виступає інструментом досягнення довгострокових цілей через узгодження ресурсів, пріоритетів і управлінських рішень.

Аналіз правової природи стратегічного планування показав, що воно має комплексний характер і поєднує елементи державного управління, прогнозування та нормотворчості. Його сутність полягає у формуванні системи стратегічних документів, які визначають орієнтири розвитку сектору безпеки. Водночас нормативно-правове забезпечення залишається недостатньо впорядкованим. Виявлено відсутність чіткої ієрархії документів, неузгодженість окремих положень і недостатню деталізацію механізмів реалізації.

Дослідження інструментів і суб’єктного складу стратегічного планування засвідчило наявність розгалуженої системи органів, діяльність яких не завжди узгоджена. Інструментарій обмежується традиційними підходами, що не враховують повною мірою складність сучасного безпекового середовища. Недостатній рівень використання аналітичних методів і цифрових рішень знижує обґрунтованість стратегічних рішень.

Оцінка сучасного стану стратегічного планування в Україні виявила нерівномірність реалізації стратегічних документів. Досягнення поставлених цілей залежить від ресурсного забезпечення, координації суб’єктів і якості

аналітичної підготовки. Система характеризується обмеженою адаптивністю до швидких змін і підвищеним рівнем фрагментації управлінських процесів.

У результаті дослідження встановлено ключові проблеми функціонування системи. Серед них – дублювання повноважень, відсутність ефективних механізмів координації, слабкий зв’язок між стратегічними цілями та бюджетним плануванням, а також недостатня розвиненість процедур моніторингу й оцінювання. Означені недоліки знижують результативність стратегічного планування та ускладнюють реалізацію державної політики у сфері національної безпеки.

Обґрунтовані напрями вдосконалення передбачають комплексні зміни. Запропоновано впорядкувати нормативно-правову базу, усунути колізії та закріпити ієрархію стратегічних документів. Визначено доцільність оптимізації інституційної структури через чіткий розподіл повноважень і посилення координації. Рекомендовано впровадити сучасні інструменти прогнозування, аналізу ризиків і сценарного планування. Окрему увагу приділено цифровізації процесів і створенню інтегрованих інформаційних систем.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення державної політики у сфері національної безпеки. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню узгодженості дій суб’єктів, покращенню якості стратегічних рішень і зміцненню стійкості держави до сучасних загроз.

Отже, досягнення поставленої мети підтверджується отриманими результатами. Сформульовані висновки та пропозиції створюють основу для подальшого розвитку системи стратегічного планування національної безпеки та можуть бути використані у практиці державного управління.