

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

ОМЕЛЬЧЕНКО Микола Миколайович

УДК 351.86(477)

**МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕФОРМУВАННЯМ
СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ**

25.00.02 – механізми державного управління

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата наук з державного управління

Черкаси 2026

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Національному університеті цивільного захисту України.

Науковий керівник: доктор наук з державного управління, професор,
МАЙСТРО Сергій Вікторович
Національний університет цивільного захисту
України, доцент кафедри управління у сфері
цивільного захисту

Офіційні опоненти: доктор наук з державного управління, професор,
КРАВЧУК Олег Вікторович,
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова, професор кафедри
кримінального права та процесу

кандидат наук з державного управління,
ВЕРБОВЕНКО Олександр Павлович,
Центральне управління цивільно-військового
співробітництва Генерального штабу Збройних Сил
України, заступник начальника.

Захист відбудеться «21» серпня 2026 року о 14.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.707.03 Національного університету цивільного захисту України за адресою: 18000, м. Черкаси, вулиця Онопрієнка, 8, конференцзал.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету цивільного захисту України за адресою: 18000, м. Черкаси, вулиця Онопрієнка, 8.

Автореферат розісланий «21» липня 2026 року

Вчений секретар
Спеціалізованої вченої ради



Сергій ТАРАСОВ

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Збройна агресія РФ проти України, розпочата ще у 2014 році, докорінно змінила безпекове середовище не лише для нашої держави, а й для всієї Європи. Сектор безпеки і оборони України опинився перед безпрецедентними викликами: необхідністю одночасного ведення бойових дій та проведення системних реформ, інтеграції в євроатлантичну архітектуру безпеки, адаптації управлінських структур до умов гібридної війни. У цих обставинах ефективність механізмів державного управління реформуванням сектору безпеки і оборони набуває стратегічного значення для виживання та розвитку держави.

Трансформація сектору безпеки і оборони України розпочалася після 2014 року у відповідь на анексію Криму та збройний конфлікт на Сході країни. Проте досвід повномасштабної агресії виявив як здобутки здійснених реформ, так і системні недоліки механізмів координації, планування та управління у сфері національної безпеки. Фрагментованість управлінських рішень, відсутність єдиних стандартів оцінки ризиків і загроз, недостатня узгодженість діяльності суб'єктів сектору безпеки і оборони – ці проблеми набули особливої гостроти в умовах збройного протистояння.

Прагнення України до членства в НАТО та ЄС визначає додатковий вектор трансформації: запровадження євроатлантичних стандартів управління у сфері безпеки і оборони стає не лише бажаним орієнтиром, а й обов'язковою умовою інтеграційного процесу. Водночас адаптація зарубіжного досвіду до українських реалій потребує врахування специфіки гібридної війни, обмеженості ресурсів в умовах воєнного стану та необхідності збереження управлінської спроможності в надзвичайних умовах.

Незважаючи на значний обсяг наукових праць із проблематики державного управління у сфері національної безпеки, механізми державного управління реформуванням сектору безпеки і оборони саме в умовах збройної агресії залишаються недостатньо дослідженими. Відсутні комплексні підходи до оцінки ефективності реформ із використанням індикативних методів, не сформована цілісна концептуальна модель інтегрованого управління реформами в умовах активних бойових дій. Це й зумовило вибір теми дисертаційної роботи, її мету і завдання.

Серед зарубіжних учених, що досліджували проблеми реформування сектору безпеки і оборони та механізмів державного управління, слід назвати Т. Едмундса, А. Брайдена, Н. Болл, Х. Борна, Д. Чутера, А. Шнабеля, В. Хансена, Г. Гангі, Е. Хатчфула та ін.

Значний внесок у розвиток теорії та практики державного управління у сфері безпеки зробили українські вчені: О. Акімов, В. Баглик, С. Белай, С. Домбровська, О. Вербовенко, Г. Перепелиця, О. Кравчук, С. Майстро, В. Мороз, В. Палюх, О. Поступна, В. Сиченко та інші.

Разом із тим, питання комплексного реформування сектору безпеки і оборони в умовах повномасштабної збройної агресії, розробки механізмів

координації та моніторингу ефективності реформ з урахуванням гібридного характеру загроз залишаються недостатньо дослідженими.

Потреба в теоретичному, методологічному та практичному вирішенні окреслених проблем підтверджує актуальність дисертаційної роботи, її важливість, наукову новизну, зумовлює мету, завдання, предмет і об'єкт дослідження, апробацію і практичне впровадження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано в межах науково-дослідної роботи «Розробка наукових основ державного управління у сфері безпеки ринку соціально-економічних послуг України з точки зору цивільного захисту» (державний реєстраційний номер 0112U002587) навчально-науково-виробничого центру Національного університету цивільного захисту України. Здобувачем проаналізовано механізми державного управління реформуванням сектору безпеки і оборони України в умовах збройної агресії.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є розробка теоретичних засад та науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державного управління реформуванням сектору безпеки і оборони України в умовах збройної агресії.

Відповідно до сформульованої мети необхідно вирішити такі завдання дослідження:

- узагальнити та систематизувати теоретичні засади механізмів державного управління у сфері національної безпеки та оборони;
- дослідити зарубіжний досвід формування систем управління сектором безпеки і оборони та виявити кращі практики, які можуть бути адаптовані до українських умов;
- розробити методичні засади застосування індикативного підходу до оцінки ризиків і загроз національній безпеці України;
- провести комплексний аналіз сучасного стану системи державного управління сектором безпеки і оборони України та оцінити ефективність чинної нормативно-правової бази та інституційної структури управління;
- розробити концептуальну модель удосконалення механізмів державного управління реформуванням сектору безпеки і оборони;
- обґрунтувати систему механізмів координації, контролю та моніторингу реформ у сфері безпеки і оборони та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення державного управління реформуванням сектору безпеки і оборони України.

Об'єктом дослідження є система державного управління реформуванням сектору безпеки і оборони України

Предметом дослідження є сукупність управлінських відносин, організаційно-правових та інституційних механізмів, методів, принципів, процедур і технологій державного управління процесами реформування сектору безпеки і оборони України.

Методи дослідження. Теоретико-методологічним підґрунтям дисертаційного дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних

учених у галузі державного управління та теорії національної безпеки. Реалізація завдань здійснювалася шляхом комплексного використання загальнонаукових і спеціальних методів: системного аналізу та синтезу – при дослідженні системи державного управління сектором безпеки і оборони; порівняльного аналізу – для узагальнення зарубіжного досвіду реформування; інституціонального аналізу – для вивчення формальних і неформальних інститутів у сфері безпеки і оборони; нормативно-правового аналізу – для дослідження чинного законодавства у сфері національної безпеки; кореляційного аналізу та методу головних компонент – для агрегування індикаторів в інтегральний індекс ефективності реформ; експертного оцінювання та SWOT-аналізу – для комплексної оцінки системи управління; моделювання – для розробки концептуальних моделей; контент-аналізу – при опрацюванні стратегічних документів.

Інформаційно-фактологічною базою дослідження є: закони України, укази Президента України, нормативні акти Кабінету Міністрів України; стратегічні документи та звіти органів сектору безпеки і оборони; аналітичні матеріали міжнародних організацій (НАТО, ЄС, ОБСЄ); статистичні дані; результати експертного опитування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні наукового завдання щодо розвитку теоретичних засад та обґрунтування науково-прикладних рекомендацій з удосконалення механізмів державного управління реформуванням сектору безпеки і оборони України в умовах збройної агресії.

Найсуттєвіші результати дисертаційного дослідження, які містять наукову новизну, полягають у тому, що:

вперше:

розроблено концептуальну модель оптимізації системи управління сектором безпеки і оборони, яка ґрунтується на принципах цілісності, адаптивності, демократичного цивільного контролю, міжвідомчої координації та прозорості й включає функціональні модулі ідентифікації загроз, оцінки ризиків, планування реагування, реалізації контрзаходів та відновлення, та обґрунтування організаційно-функціональної структури Національного координаційного центру безпеки як ключового елемента нової архітектури управління сектором безпеки і оборони України.

удосконалено:

методологічні засади механізмів державного управління сектором безпеки і оборони шляхом інтеграції принципів системного, адаптивного та упереджувального управління, що дозволяє гнучко реагувати на динамічні зміни безпекового середовища;

систему критеріїв оцінки ефективності чинної нормативно-правової бази та інституційної структури управління сектором безпеки і оборони з урахуванням євроатлантичних стандартів, що дало змогу виявити системні недоліки та об'єктивізувати підстави для подальшого реформування.

набули подальшого розвитку:

науково-методичний інструментарій деліберацийного методу ранжування ризиків, адаптованого до оцінки загроз національній безпеці України з урахуванням специфіки гібридної війни, та концепція упереджувального державного управління шляхом формування системи індикаторів і порогових значень рівня загроз з використанням методу головних компонент для агрегування показників в інтегральні індекси;

систематизація та адаптація моделей координації сектору безпеки і оборони провідних країн НАТО та ЄС за критерієм придатності до адаптації в умовах збройної агресії та обмеженості ресурсів воєнного часу.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути безпосередньо використані органами державної влади, зокрема: Радою національної безпеки і оборони України – для вдосконалення координаційних механізмів; Міністерством оборони України – для оптимізації системи управління реформами; Службою безпеки України – для підвищення ефективності аналітичної роботи; Верховною Радою України – для вдосконалення законодавчого забезпечення реформування сектору.

Результати дослідження впроваджено у діяльність: Головного управління національної поліції в Черкаській області № 12/23-137.11 від 11.12.2025); Черкаської районної ради (довідка № 20/01-22 від 14.03.2026); Національного університету цивільного захисту України (акт про впровадження від 12.02.2026). Матеріали дисертації можуть також використовуватися в освітньому процесі при підготовці магістрів публічного управління та адміністрування.

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, у тому числі й ті, що характеризують наукову новизну, мету й завдання, методичні підходи до їх вирішення, теоретичну цінність роботи та практичне значення одержаних результатів, отримані здобувачем особисто в ході дослідження. Конкретний внесок здобувача в наукових працях, підготовлених у співавторстві з В.В. Палюхом, С.С. Тарасовим, зазначений у списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дисертації доповідались і обговорювались на конференціях і семінарах, зокрема: на науково-практичній конференції «Еволюція стратегічних підходів до забезпечення енергетичної безпеки України в умовах повномасштабної війни» (Київ, 2025); І-й Міжнародній науково-практичній конференції «Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення» (Івано-Франківськ, 27 листопада 2025).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано в 7 наукових працях: 5 статтях у наукових фахових виданнях України, 2 тезах у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 3,2 авт. арк.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації 196 сторінок. Обсяг основного тексту становить 165 сторінок,

містить 6 рисунків і 2 таблиці. Список використаних джерел включає 209 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, зумовлену безпрецедентними викликами для сектору безпеки і оборони України в умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації – необхідністю одночасного ведення бойових дій та проведення системних реформ, інтеграції в євроатлантичну архітектуру безпеки й адаптації управлінських структур до умов гібридної війни за збереження фрагментарності чинної системи координації; з'ясовано зв'язок роботи з науковою тематикою навчально-науково-виробничого центру Національного університету цивільного захисту України. Визначено мету дослідження – розроблення теоретичних засад та науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державного управління реформуванням сектору безпеки і оборони України в умовах збройної агресії – та шість послідовних завдань, які структурують зміст трьох розділів роботи; сформульовано об'єкт (система державного управління реформуванням сектору безпеки і оборони України) і предмет дослідження (сукупність управлінських відносин, організаційно-правових та інституційних механізмів, методів, принципів, процедур і технологій державного управління процесами реформування сектору безпеки і оборони України). Охарактеризовано методи дослідження – системний аналіз і синтез, порівняльний та інституціональний аналіз, нормативно-правовий аналіз, кореляційний аналіз і метод головних компонент, експертне оцінювання та SWOT-аналіз, моделювання й контент-аналіз, застосовані відповідно до завдань кожного розділу. Розкрито наукову новизну одержаних результатів, що охоплює один результат, отриманий уперше, два результати, які набули вдосконалення, і два результати, що дістали подальшого розвитку, а також практичне значення одержаних результатів для Ради національної безпеки і оборони України, Міністерства оборони України, Служби безпеки України та Верховної Ради України. Наведено відомості про апробацію та оприлюднення результатів дослідження на науково-практичних конференціях і в наукових фахових виданнях.

У першому розділі — «Теоретичні засади механізмів державного управління сектором безпеки і оборони» — розкрито сутність і зміст механізмів державного управління у сфері національної безпеки та оборони, узагальнено зарубіжний досвід організації відповідних систем управління та проаналізовано сучасні підходи до оцінки ризиків і загроз в умовах гібридних викликів.

Встановлено, що теоретико-методологічною основою дослідження механізмів державного управління у сфері національної безпеки і оборони є синтез теорії державного управління, теорії національної безпеки, інституціональної теорії та системного підходу, складовою якого виступає кібернетичний підхід. Обґрунтовано, що безпека є динамічною категорією, зміст якої еволюціонував від переважно військового розуміння, зосередженого на захисті території держави, до сучасної багатовимірної концепції, що

охоплює військовий, політичний, економічний, інформаційний, кібер- та інші виміри; водночас розширилося й коло суб'єктів безпеки — від держави до особи, спільнот і глобального рівня (концепція людської безпеки 1990-х років). Показано, що феномен гібридної війни, яка поєднує військові та невійськові інструменти впливу, застосовувані одночасно й скоординовано, зумовлює потребу в переосмисленні традиційних підходів до організації національної безпеки та в адаптації механізмів державного управління до умов невизначеності й швидкозмінного безпекового середовища.

Обґрунтовано, що державне управління у сфері національної безпеки і оборони є особливим видом управлінської діяльності, об'єкт якого вирізняється багатокomпонентністю, динамічністю та непередбачуваністю. Визначено систему механізмів державного управління сектором безпеки і оборони, до якої віднесено правовий, інституційно-організаційний, фінансово-економічний, кадровий, інформаційно-аналітичний та контрольно-моніторинговий механізми, причому системоутворювальну роль відведено правовому механізму. Схарактеризовано склад сектору безпеки і оборони та коло суб'єктів управління відповідно до Закону України «Про національну безпеку України», центральне місце серед яких посідають Президент України як Верховний Головнокомандувач Збройних Сил України, Рада національної безпеки і оборони України, Верховна Рада України та Кабінет Міністрів України.

Здійснено класифікацію механізмів державного управління за кількома критеріями: за функціональним призначенням (механізми стратегічного планування, оперативного управління, контролю та моніторингу, координації та взаємодії, ресурсного забезпечення); за характером впливу (прямі й непрямі); за ступенем формалізації (формальні й неформальні); за часовими рамками застосування (постійно діючі й тимчасові); за територіальним охопленням (загальнонаціональні, регіональні та місцеві). Визначено основні принципи такого управління як законність, ефективність, відкритість і прозорість, підзвітність та підконтрольність суспільству, дотримання прав і свобод людини та демократичний цивільний контроль над сектором безпеки і оборони як одну з ключових вимог євроатлантичної інтеграції України.

Узагальнено зарубіжний досвід формування систем управління сектором безпеки і оборони. Проаналізовано модель НАТО, що ґрунтується на принципі колективної безпеки, стандартизації процедур оборонного планування, інтероперабельності збройних сил та консенсусному прийнятті рішень, і модель Європейського Союзу, для якої характерні комплексний підхід до безпеки, поєднання цивільних та військових інструментів і акцент на превентивній дипломатії й управлінні кризами. За результатами порівняльного аналізу національних моделей (США, Великої Британії, Франції, Німеччини, Польщі, країн Балтії, скандинавських країн, Ізраїлю та інших) виокремлено ключові тенденції розвитку систем управління безпекою і обороною: посилення міжвідомчої координації та інтегрованого підходу, зміцнення цивільного контролю, розширення міжнародного співробітництва, зростання ролі технологій, превентивних заходів і громадянського суспільства. Обґрунтовано, що для України особливу цінність має досвід пострадянських країн, які

поєднали реформування систем управління з євроатлантичною інтеграцією.

Проаналізовано сучасні підходи до оцінки ризиків і загроз у контексті гібридних викликів. Встановлено, що трансформація характеру загроз на початку XXI століття зумовила перехід від традиційних реактивних моделей до проактивних систем упереджувального управління (Anticipatory Governance). Схарактеризовано делиберативний метод ранжування ризиків, розроблений в Університеті Карнегі-Меллона та вдосконалений корпорацією RAND, а також визначено його методологічні обмеження. Розкрито зміст концепції гібридних загроз, які поєднують традиційні й нетрадиційні засоби впливу та характеризуються латентним розвитком і адаптивністю, і наведено їх класифікацію за вимірами, формами прояву та об'єктами впливу. Обґрунтовано значення концепції стійкості (resilience) та індикативного підходу до оцінки ризиків, що спирається на акторно-мережеву теорію й метод головних компонент і є складовою «датазалежного» державного управління та доказової політики. Окреслено специфіку застосування цих підходів в Україні, зокрема потребу у формуванні національної системи індикаторів та системи раннього попередження про гібридні загрози, сумісної з міжнародними стандартами.

За результатами розділу зроблено висновок, що механізми державного управління сектором безпеки і оборони мають комплексний характер і потребують постійної адаптації до змінюваних внутрішніх та зовнішніх умов, а ефективне реформування цієї сфери має ґрунтуватися на принципах системності й комплексності, адаптивності та гнучкості, демократичного цивільного контролю, транспарентності й підзвітності, професіоналізації та міжвідомчої координації. Обґрунтовані теоретичні положення утворюють концептуальне підґрунтя для емпіричного аналізу сучасного стану державного управління сектором безпеки і оборони України, здійсненого в другому розділі дисертації.

У другому розділі – «Аналіз сучасного стану державного управління сектором безпеки і оборони України» – здійснено комплексну оцінку та систематизацію чинних механізмів державного управління зазначеним сектором, виявлено системні дисфункції та обґрунтовано методичні засади індикативного підходу до оцінки ризиків.

Оцінка ефективності існуючих механізмів засвідчила, що, попри суттєвий прогрес у реформуванні сектору після 2014 року та в умовах повномасштабної збройної агресії, система управління зберігає ознаки фрагментарності. Виявлено, що ефективність існуючої системи координації не перевищує 60% від потенційно можливого рівня через фрагментованість управлінських структур і відсутність єдиних стандартів прийняття рішень (рис. 1).

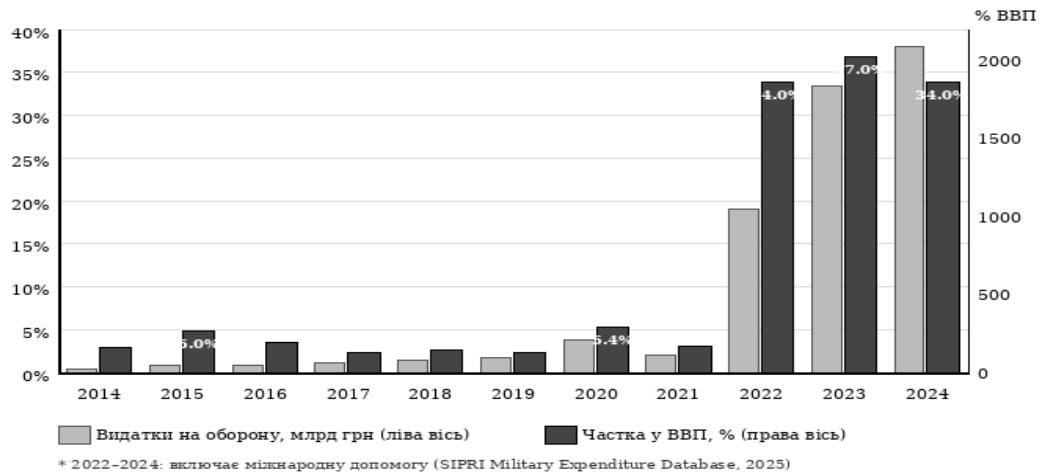


Рис. 1. Динаміка оборонних видатків України у 2014–2024 роках

Джерело: складено за даними SIPRI Military Expenditure Database (2025) та МФУ

Поглиблений аналіз виявлених дисфункцій засвідчив, що вони мають переважно системний, а не ситуативний характер: паралельне існування кількох центрів прийняття рішень у кризових ситуаціях продовжує управлінський цикл реагування, а недостатній обмін інформацією між профільними органами унеможливорює формування єдиної оперативної картини стану безпеки. Встановлено, що кадрова ротація на керівних посадах профільних органів щороку охоплює значну частку керівного складу, що знижує наступність управлінських рішень і послідовність реалізації стратегічних документів.

Аналіз інституційних та нормативно-правових засад реформування показав, що сформована законодавча база загалом відповідає євроатлантичним підходам, однак її практична імплементація стримується інерційністю інституційної структури, дублюванням функцій органів управління та недостатньою спроможністю механізмів демократичного цивільного контролю. Серед ключових проблем нормативно-правового поля виявлено: неузгодженість між Законом України «Про національну безпеку України» та підзаконними актами щодо розмежування повноважень суб'єктів сектору; фрагментарність законодавчого регулювання функцій РНБО в частині координації; відсутність чіткого правового механізму міжвідомчої взаємодії в умовах воєнного стану. Визначено, що імплементація європейських практик правового регулювання потребує подальшої гармонізації національного законодавства зі стандартами НАТО та ЄС.

Обґрунтовано методичні засади застосування індикативного підходу до оцінки ризиків національній безпеці України. Визначено систему індикаторів за шістьма ключовими сферами: воєнною, кібернетичною, інформаційно-психологічною, економіко-енергетичною, внутрішньополітичною та міжнародно-інтеграційною. Для кожної сфери встановлено порогові значення чотирьох рівнів загрози (низький, середній, високий, критичний) та визначено джерела первинних даних. Система індикативної оцінки ефективності реформування сектору безпеки і оборони України представлена на рис. 2.



Рис. 2. Система індикативної оцінки ефективності реформування сектору безпеки і оборони України

Валідація розробленої системи індикаторів здійснена методом експертного оцінювання із залученням фахівців профільних органів сектору безпеки і оборони, наукових установ та аналітичних центрів. Проведене опитування підтвердило узгодженість експертних суджень щодо значущості окремих сфер оцінювання та дозволило уточнити порогові значення рівнів загрози з урахуванням специфіки функціонування українського сектору безпеки і оборони в умовах повномасштабної збройної агресії, що відрізняє розроблену методику від типових індексів, орієнтованих на мирний час.

Порівняння отриманих значень індикаторів із відповідними показниками держав – членів НАТО засвідчило, що за рівнем нормативно-правового забезпечення Україна демонструє показники, наближені до середніх по Альянсу, тоді як за рівнем міжвідомчої координації та ресурсного забезпечення відставання є більш відчутним. Це підтверджує, що резерви підвищення ефективності реформування сектору безпеки і оборони лежать передусім у площині організаційно-координаційних, а не нормативних механізмів, що визначає пріоритети практичних рекомендацій, поданих у третьому розділі.

Окремим результатом аналізу є висновок про відсутність єдиної інформаційно-аналітичної платформи обміну даними між суб'єктами сектору безпеки і оборони, що ускладнює як поточне індикативне оцінювання, так і оперативне реагування на кризові ситуації. Встановлено, що наявні відомчі інформаційні системи функціонують здебільшого автономно, а їх інтеграція

стримується як технічними обмеженнями, так і відсутністю уніфікованих протоколів обміну інформацією з обмеженим доступом між військовими та цивільними структурами.

Доведено, що індикативний підхід створює об'єктивне інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо реформування сектору безпеки і оборони. Методика інтегральної оцінки передбачає агрегування нормованих балів за кожною групою індикаторів із застосуванням диференційованих вагових коефіцієнтів, визначених експертним шляхом відповідно до значущості кожної сфери для загального рівня безпеки. Отримані результати аналізу слугують емпіричною основою для розроблення концептуальної моделі та практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів державного управління реформуванням сектору безпеки і оборони, поданих у третьому розділі.

У третьому розділі – «Удосконалення механізмів державного управління реформуванням сектору безпеки і оборони» – на основі результатів теоретичного аналізу та емпіричного дослідження розроблено концептуальну модель оптимізації системи управління, систему механізмів координації та контролю реформ, а також практичні рекомендації щодо їх впровадження.

Концептуальні засади оптимізації системи управління сектором безпеки і оборони базуються на системному підході та враховують специфіку гібридних загроз сучасності. Встановлено, що традиційні підходи до управління, які базувалися на ієрархічних структурах та вертикальній координації, не відповідають викликам мультидоменних, асиметричних та динамічних гібридних загроз. Концептуальною основою нової системи управління визначено мережеву модель координації, що забезпечує горизонтальну взаємодію між різними структурами та дозволяє швидко реагувати на зміни у характері загроз.

Обґрунтовано, що ефективна система управління сектором безпеки і оборони повинна ґрунтуватися на принципах цілісності, адаптивності, прозорості та демократичної підзвітності. Запропонована концептуальна модель включає функціональні модулі ідентифікації загроз, оцінки ризиків, планування реагування, реалізації контрзаходів та відновлення – з чіткою вертикаллю управління від стратегічного до тактичного рівня (рис. 3).

Модель інтегрованого управління ризиками національної безпеки в умовах гібридних загроз являє собою комплексну систему, що об'єднує процеси ідентифікації, оцінки, моніторингу та мінімізації ризиків у єдиному управлінському циклі та базується на концепції превентивного управління. Основою моделі є створення єдиної системи управління ризиками, яка інтегрує аналітичні можливості всіх структур сектору безпеки і оборони та забезпечує комплексну оцінку загроз у різних доменах. Модель передбачає використання сучасних технологій штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації процесів аналізу загроз і прогнозування їх розвитку, що суттєво підвищує швидкість та точність оцінки ризиків в умовах динамічних гібридних загроз.

Важливою складовою моделі є система раннього попередження, що базується на комплексному моніторингу індикаторів безпеки та алгоритмах виявлення аномалій і трендів. Модель також передбачає адаптивні механізми

реагування, які дозволяють швидко коригувати стратегії і тактики протидії загрозам залежно від змін їх характеру.

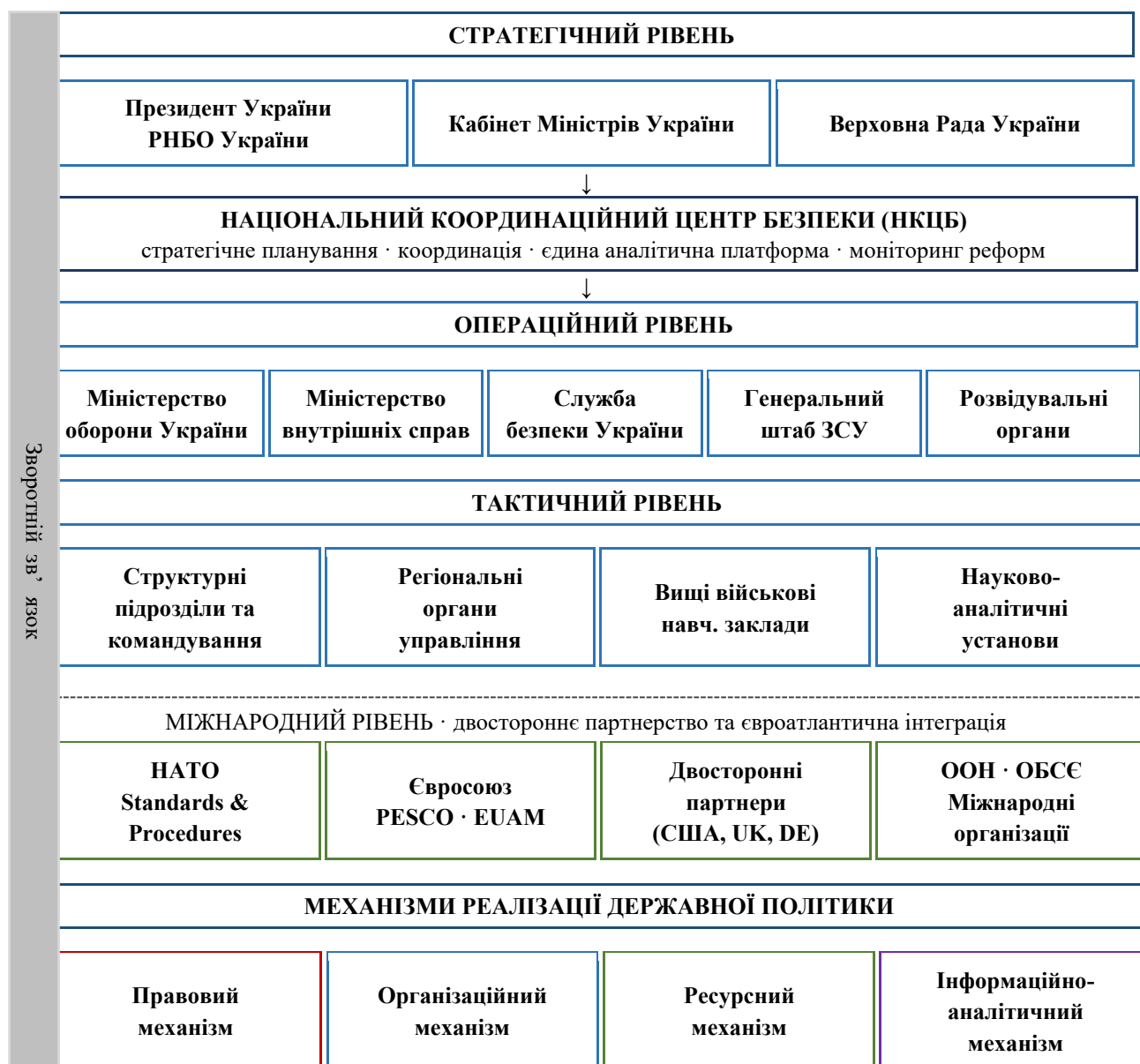


Рис. 3. Концептуальна модель механізму державного управління реформуванням сектору безпеки і оборони України

Ключовим елементом запропонованої системи механізмів координації є Національний координаційний центр безпеки (НКЦБ) як постійно діючий орган при РНБО. НКЦБ забезпечуватиме цілодобову координацію діяльності всіх структур сектору безпеки і оборони, інтеграцію інформаційних потоків та оперативне управління в кризових ситуаціях, що дозволить ліквідувати існуючу фрагментованість системи координації. Визначено функції, повноваження та організаційну структуру НКЦБ, механізми його взаємодії з РНБО, Генеральним штабом, СБУ, МО та іншими суб'єктами сектору безпеки.

Упровадження запропонованої моделі координації доцільно здійснювати поетапно, оскільки одномоментна трансформація інституційної архітектури

сектору безпеки і оборони в умовах ведення бойових дій пов'язана з надмірними ризиками втрати керованості. На першому етапі передбачається пілотне випробування функцій НКЦБ у форматі розширеного мандата чинного координаційного органу; на другому – законодавче закріплення його статусу та повноважень; на третьому – повна інтеграція інформаційно-аналітичних систем усіх суб'єктів сектору в єдиний контур управління. Такий підхід дозволяє поєднати необхідність невідкладних змін з управлінською обачністю, властивою реформуванню чутливих безпекових інституцій.

Визначено чотири пріоритетні напрями вдосконалення механізмів державного управління реформами: по-перше, вдосконалення нормативно-правового забезпечення – шляхом прийняття законів про НКЦБ, про цивільний контроль над сектором безпеки, внесення змін до законодавства щодо розмежування повноважень; по-друге, впровадження єдиної інформаційно-аналітичної системи національної безпеки, що інтегруватиме ресурси всіх структур сектору; по-третє, розвиток механізмів цивільного демократичного контролю – через створення єдиного парламентського комітету з питань національної безпеки та інституту Уповноваженого Верховної Ради з контролю за діяльністю силових структур; по-четверте, адаптація євроатлантичних стандартів управління до українських умов з урахуванням специфіки ведення активних бойових дій.

Система кадрового забезпечення координаційної діяльності також потребує кардинального реформування: рекомендується створення спеціалізованих програм підготовки кадрів для координаційних структур та впровадження механізмів ротації між різними відомствами сектору безпеки і оборони, що сформує корпус висококваліфікованих фахівців міжвідомчої координації.

Включення міжнародного рівня до концептуальної моделі – стандарти і процедури НАТО, механізми PESCO та EUAM, двостороннє партнерство з провідними державами-союзниками – обґрунтовано необхідністю системного, а не епізодичного узгодження національних координаційних механізмів із практикою держав-партнерів. Порівняльний аналіз засвідчив, що у більшості держав НАТО функції, аналогічні пропонованим для НКЦБ, зосереджені в єдиному органі при вищому політичному керівництві, що підтверджує обґрунтованість централізованої моделі координації, запропонованої для українських реалій.

Розроблено систему моніторингу та оцінки ефективності реформування, що ґрунтується на збалансованій системі показників і забезпечує прозорий контроль реалізації реформ. Економічний ефект від впровадження запропонованих рекомендацій досягається за рахунок підвищення ефективності координації та ліквідації дублювання функцій між різними структурами сектору безпеки і оборони, що дозволяє раціональніше використовувати наявні ресурси без збільшення сукупних видатків на управління. Соціальний ефект полягає у підвищенні рівня національної безпеки та зміцненні довіри громадян до державних інституцій.

Успішність реалізації запропонованої моделі значною мірою залежить від

подолання інституційного спротиву окремих суб'єктів сектору безпеки і оборони, зацікавлених у збереженні наявного розподілу повноважень. Мінімізації цього ризику сприятимуть послідовна комунікація мети реформи як інструменту посилення спільної спроможності, а не перерозподілу впливу на користь окремого органу, а також демонстрація практичної користі нових механізмів координації на початкових етапах впровадження, що формує підтримку реформи серед зацікавлених сторін.

Практична цінність розроблених пропозицій підтверджена їх узгодженістю з результатами аналізу, здійсненого у другому розділі дисертації: усунення виявленої фрагментованості координаційних структур, підвищення ефективності інформаційного обміну та зміцнення механізмів цивільного контролю безпосередньо відповідають системним дисфункціям, встановленим за результатами індикативної оцінки. Це підтверджує обґрунтованість запропонованого комплексу удосконалень як цілісної відповіді на виявлені у дисертаційному дослідженні проблеми державного управління реформуванням сектору безпеки і оборони України.

ВИСНОВКИ

Дисертаційне дослідження присвячене актуальному науковому завданню вдосконалення механізмів державного управління реформуванням сектору безпеки і оборони України в умовах збройної агресії. Результати дослідження дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Узагальнено та систематизовано теоретичні засади механізмів державного управління у сфері національної безпеки та оборони. Теоретичною основою дослідження став синтез положень теорії державного управління, теорії національної безпеки, інституціональної теорії та концепції упереджувального управління, що дало змогу розкрити багатовимірний характер об'єкта управління – як у внутрішньому вимірі, так і в зовнішньому. Удосконалено теоретико-методологічні засади зазначених механізмів шляхом інтеграції принципів системного, адаптивного та упереджувального управління, що дозволяє гнучко реагувати на динамічні зміни безпекового середовища; на цій основі розроблено класифікацію механізмів державного управління за функціональним призначенням, характером впливу, ступенем формалізації та часовими рамками застосування, що дозволило системно впорядкувати понятійно-категоріальний апарат дослідження та закласти методологічну основу для подальшого емпіричного аналізу.

2. Досліджено зарубіжний досвід формування систем управління сектором безпеки і оборони та виявити кращі практики, які можуть бути адаптовані до українських умов. Визначено, що на основі порівняльного аналізу американської, британської, польської та ізраїльської систем координації набула подальшого розвитку типологія моделей координації сектору безпеки і оборони провідних країн НАТО та ЄС за критерієм придатності до адаптації в умовах збройної агресії та обмеженості ресурсів воєнного часу. Встановлено, що ефективне управління реформами сектору ґрунтується на поєднанні трьох

базових елементів: демократичного цивільного контролю, інституційної координації через єдиний центральний орган та системного стратегічного планування, водночас жодна з розглянутих моделей не придатна для прямого копіювання – адаптація кращих практик до українських умов потребує врахування специфіки гібридної війни, обмеженості ресурсів воєнного часу та збереження управлінської спроможності в умовах активних бойових дій, що й визначило напрям розробки авторської моделі.

3. Розроблено методичні засади застосування індикативного підходу до оцінки ризиків і загроз національній безпеці України. Сформовано систему індикаторів за основними сферами безпеки з визначенням порогових значень рівня загроз та відповідних джерел даних. Обґрунтовано доцільність застосування методу головних компонент для агрегування первинних показників в інтегральні індекси оцінки ризиків, що дозволяє уникнути статистичного дублювання й підвищити об'єктивність оцінки. Адаптовано науково-методичний інструментарій деліберативного методу ранжування ризиків до умов оцінки загроз національній безпеці України з урахуванням специфіки гібридної війни, що набуло подальшого розвитку в межах концепції упереджувального державного управління, орієнтованої на завчасне виявлення загроз до моменту їх ескалації.

4. Удосконалено систему критеріїв оцінки ефективності чинної нормативно-правової бази та інституційної структури управління сектором безпеки і оборони, яка включає критерій забезпечення територіальної цілісності та суверенітету України, критерій внутрішньої безпеки держави, критерій ефективності використання бюджетних ресурсів, критерій демократичного цивільного контролю та критерій адаптивності системи управління до змінюваних умов безпекового середовища, доповнену критеріями відповідності стандартам НАТО та ЄС (прозорість і підзвітність, професіоналізм, дотримання прав людини). На основі застосування цієї системи критеріїв проведено комплексний аналіз сучасного стану державного управління сектором безпеки і оборони України, який виявив системні недоліки: фрагментованість управлінських повноважень між органами сектору, недостатність аналітичних спроможностей для прогнозування загроз, слабкість інформаційно-комунікаційних систем міжвідомчого обміну, кадрові проблеми координаційних структур та недосконалість правового регулювання. Встановлено, що чинна нормативно-правова база загалом відповідає базовим вимогам євроатлантичної інтеграції, однак практика її застосування істотно відстає від задекларованих стандартів: дублювання функцій між органами сектору безпеки і оборони спричиняє відчутні втрати бюджетних ресурсів, значна частина міжвідомчих конфліктів виникає через нормативно-правову неузгодженість, а технологічна несумісність інформаційних систем відомств уповільнює прийняття рішень у кризових ситуаціях. Отримані результати аналізу склали емпіричну основу для розроблення концептуальної моделі та практичних рекомендацій.

5. На основі аналізу європейського досвіду та українських реалій розроблено концептуальну модель оптимізації системи управління сектором

безпеки і оборони. В основу моделі покладено принципи цілісності та системності, адаптивності до змінних умов безпекового середовища, демократичного цивільного контролю, міжвідомчої координації та інтеграції, а також прозорості й підзвітності перед суспільством. Модель передбачає трирівневу архітектуру управління поєднану механізмами горизонтальної та вертикальної інтеграції між суб'єктами сектору безпеки і оборони. Запропонована модель інтегрованого управління ризиками національної безпеки включає п'ять функціональних модулів: ідентифікації та класифікації загроз, оцінки ризиків, планування та координації реагування, виконання контрзаходів, а також відновлення та адаптації, що в сукупності забезпечує замкнений цикл управління від раннього виявлення загрози до її нейтралізації та аналізу наслідків.

6. Обґрунтовано систему механізмів координації, контролю та моніторингу реформ у сфері безпеки і оборони, ключовим елементом якої визначено створення Національного координаційного центру безпеки (НКЦБ) при РНБО як єдиного органу координації всіх структур сектору безпеки і оборони, що включає аналітично-інформаційний центр, центр стратегічного планування, оперативний центр кризового реагування та центр моніторингу й оцінки. Запропоновано впровадження єдиної інформаційно-аналітичної системи національної безпеки на основі технологій штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволить підвищити швидкість та якість прийняття управлінських рішень. Розроблено механізми вдосконалення парламентського та громадського контролю через створення єдиного Комітету Верховної Ради з питань національної безпеки та посади Уповноваженого з контролю за силовими структурами. Впровадження запропонованих рекомендацій передбачено здійснювати поетапно протягом 2025–2028 років: на першій фазі – формування нормативно-правової бази та організаційної структури НКЦБ, на другій – запуск єдиної інформаційно-аналітичної системи та нових механізмів контролю, на третій – повна інтеграція елементів системи з подальшою оцінкою її ефективності, що забезпечує керованість і поетапну верифікацію результатів реформи.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в наукових фахових виданнях:

1. Омельченко М.М. Національний координаційний центр безпеки як ключовий елемент інтегрованого управління реформуванням сектору безпеки і оборони України. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2019. Вип. 1 (10). С. 461–468. <https://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/28954/1/Omelchenko.pdf>

2. Омельченко М.М. Механізми державного управління реформуванням сектору безпеки і оборони України в період 2014–2021 років: досягнення та проблеми. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2021. Вип. 1 (14). С. 430–440. <https://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/25439/1/Omelchenko21.1.pdf>

3. Омельченко М.М. Інституційні механізми державного управління реформуванням сектору безпеки і оборони України: регіональний вимір (2014–2021 роки). Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2021. Вип. 2 (15). С. 462–469. <https://vdu-nuczu.net/ua/11-ukr/storinkaavtora/518-omelchenko-m-m-institutsijni-mekhanizmi-derzhavnogo-upravlinnya-reformuvannyam-sektoru-bezpeki-i-oboroni-ukrajini-regionalnij-vimir-2014-2021-roki>

4. Omelchenko M.M., Paliukh V.V. Methodological Foundations for Diagnosing the Effectiveness of Public Administration in the Security and Defense Sector under Russian Aggression: Ukrainian Experience. Public administration and state security aspects. 2025. Vol. 2. P. 43–54. <https://passa.nuczu.edu.ua/en/archive/252-paliukh-v-omelchenko-m-methodological-foundations-for-diagnosing-the-effectiveness-of-public-administration-in-the-security-and-defense-sector-under-russian-aggression-ukrainian-experience>

Особистий внесок: розроблено методичні засади діагностики ефективності державного управління у сфері безпеки та оборони в умовах збройної агресії.

5. Палюх В.В., Омельченко М.М. Управлінська синергія та виклики при міжвідомчому комплектуванні керівного складу ЗВО зі специфічними умовами навчання: аналіз адаптаційних механізмів. Успіхи і досягнення у науці. Серія: Управління та адміністрування. 2025. № 17. DOI:10.52058/3041-1254-2025-11(21)-905-914

Особистий внесок: проаналізовано адаптаційні механізми міжвідомчого комплектування керівного складу закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Омельченко М.М. Еволюція стратегічних підходів до забезпечення енергетичної безпеки України в умовах повномасштабної війни: уроки 2022–2025 років. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції 11 листопада 2025 року Київ, 2025. С. 290-293.

7. Омельченко М.М., Тарасов С.С. Трансформація механізмів державного управління сектором безпеки і оборони: адаптація до гібридних загроз на основі зарубіжного досвіду. Матеріали І-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення», 27 листопада 2025 року. Івано-Франківськ, 2025. С. 495-498.

АНОТАЦІЯ

Омельченко М.М. Механізми державного управління реформуванням сектору безпеки і оборони України в умовах збройної агресії. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. – Національний університет цивільного захисту України, Черкаси, 2026.

Дисертація присвячена дослідженню механізмів державного управління реформуванням сектору безпеки і оборони України в умовах збройної агресії рф, аналізу сучасного стану функціонування цих механізмів в Україні та за кордоном із використанням системного, індикативного та інституціонального підходів, а також розробленню науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо вдосконалення державного управління зазначеним сектором. Об'єктом дослідження є система державного управління реформуванням сектору безпеки і оборони України як складова системи національної безпеки держави, предметом – сукупність управлінських відносин, організаційно-правових та інституційних механізмів, методів, принципів, процедур і технологій державного управління процесами реформування сектору безпеки і оборони України.

Визначено теоретичні засади механізмів державного управління сектором безпеки і оборони України, зокрема уточнено понятійне наповнення термінів «механізм державного управління», «сектор безпеки і оборони», «реформування», «гібридна загроза». На основі аналізу зарубіжного досвіду провідних країн НАТО – США, Великої Британії, Франції, Німеччини та Польщі – встановлено, що ефективне управління сектором безпеки і оборони ґрунтується на принципах цивільного контролю, міжвідомчої координації, прозорості й підзвітності, стратегічного планування та управління ризиками. Зокрема, у США координація забезпечується Радою національної безпеки при Президентові, у Великій Британії – Комітетом з питань національної безпеки при Прем'єр-міністрові, а в Польщі реалізовано дворівневу систему цивільного контролю за участю Президента та Прем'єр-міністра.

Обґрунтовано доцільність застосування індикативного підходу до оцінки ризиків і загроз національній безпеці України, який поєднує кількісні та якісні методи оцінки за ключовими сферами безпеки – воєнною, кібернетичною, інформаційною, економічною, енергетичною та внутрішньополітичною. У цьому контексті вперше у вітчизняній науці державного управління застосовано деліберативний метод ранжування ризиків, адаптований до українських реалій з урахуванням специфіки гібридної війни, що дозволило подолати обмеженість традиційних методів, які не враховують комплексного характеру гібридних загроз.

Аналіз сучасного стану державного управління сектором безпеки і оборони України дав змогу охарактеризувати його як недостатньо ефективний і визначити причини такої оцінки. Установлено, що ефективність існуючої системи координації не перевищує 60% від потенційно можливого рівня через

фрагментованість управлінських структур, неузгодженість нормативно-правової бази з вимогами НАТО та недостатній рівень цивільного демократичного контролю. Виявлено, що сформована законодавча база загалом відповідає євроатлантичним підходам, проте її практична імплементація стримується інерційністю інституційної структури та дублюванням функцій органів управління.

Обґрунтовано необхідність запровадження нового елемента архітектури управління сектором. Вперше розроблено концептуальну модель оптимізації системи управління сектором безпеки і оборони, яка ґрунтується на принципах цілісності, адаптивності, демократичного цивільного контролю, міжвідомчої координації та прозорості й включає функціональні модулі ідентифікації загроз, оцінки ризиків, планування реагування, реалізації контрзаходів та відновлення. Доведено необхідність створення Національного координаційного центру безпеки (НКЦБ) як постійно діючого органу при РНБО, що виконуватиме функції стратегічної координації, моніторингу реформ та індикативної оцінки загроз, забезпечуючи цілодобову координацію діяльності всіх структур сектору.

Зважаючи на євроатлантичні прагнення України, визначено шляхи вдосконалення системи державного управління сектором безпеки і оборони. Систематизація зарубіжного досвіду провідних держав – членів НАТО дозволила обґрунтувати необхідність адаптації кращих практик до українських умов з урахуванням специфіки гібридної війни, зокрема щодо запровадження єдиних стандартів прийняття рішень, посилення міжвідомчої координації та підвищення прозорості й підзвітності управлінських процесів.

Обґрунтовано напрями розвитку механізмів парламентського та громадського контролю за діяльністю сектору безпеки і оборони з метою забезпечення демократичної підзвітності силових структур. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення реформування сектору, впровадження єдиної інформаційно-аналітичної системи національної безпеки та адаптації євроатлантичних стандартів управління до українських умов.

Розроблено методичні підходи до вдосконалення механізмів державного управління реформуванням сектору безпеки і оборони України, зокрема систему індикаторів та критеріїв оцінки ефективності реформ, систему моніторингу на основі збалансованих показників, що забезпечує прозорий контроль реалізації реформ, а також структуру єдиної інформаційно-аналітичної системи національної безпеки для задоволення інформаційних потреб сектору з метою прийняття ефективних державно-управлінських рішень.

Ключові слова: державне управління, сектор безпеки і оборони, національна безпека, гібридні загрози, координація, реформування, індикативний підхід, упереджувальне управління, євроатлантична інтеграція.

ABSTRACT

Omelchenko M.M. Mechanisms of State Management for Security and Defense Sector Reform in Ukraine under Armed Aggression. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Candidate of Sciences in Public Administration, speciality 25.00.02 – Mechanisms of Public Administration. – National University of Civil Protection of Ukraine, Cherkasy, 2026.

The thesis is devoted to the study of the mechanisms of public administration of the reform of the security and defence sector of Ukraine under conditions of the Russian Federation's armed aggression, to the analysis of the current state of functioning of these mechanisms in Ukraine and abroad using systemic, indicative and institutional approaches, as well as to the development of scientifically substantiated practical recommendations for improving public administration of the said sector. The object of the study is the system of public administration of the reform of the security and defence sector of Ukraine as a component of the national security system of the state; the subject is the set of administrative relations, organisational-legal and institutional mechanisms, methods, principles, procedures and technologies of public administration of the processes of reforming the security and defence sector of Ukraine.

The theoretical foundations of the mechanisms of public administration of the security and defence sector of Ukraine have been defined; in particular, the conceptual content of the terms "mechanism of public administration," "security and defence sector," "reform" and "hybrid threat" has been clarified. Based on the analysis of the foreign experience of leading NATO countries – the United States, the United Kingdom, France, Germany and Poland – it has been established that effective governance of the security and defence sector is grounded in the principles of civilian control, interagency coordination, transparency and accountability, strategic planning and risk management. In particular, in the United States coordination is provided by the National Security Council under the President, in the United Kingdom – by the National Security Council under the Prime Minister, while Poland has implemented a two-level system of civilian control involving the President and the Prime Minister.

The expediency of applying an indicative approach to assessing risks and threats to the national security of Ukraine has been substantiated; this approach combines quantitative and qualitative assessment methods across key security domains – military, cyber, informational, economic, energy and domestic political. In this context, a deliberative method of risk ranking, adapted to Ukrainian realities with regard to the specifics of hybrid warfare, has been applied for the first time in the domestic science of public administration, which made it possible to overcome the limitations of traditional methods that fail to account for the complex nature of hybrid threats.

The analysis of the current state of public administration of the security and defence sector of Ukraine has made it possible to characterise it as insufficiently effective and to identify the reasons for such an assessment. It has been established that the effectiveness of the existing coordination system does not exceed 60 per cent of its potential level, owing to the fragmentation of administrative structures, the inconsistency of the legal framework with NATO requirements, and an insufficient

level of democratic civilian control. It has been revealed that the established legislative framework generally corresponds to Euro-Atlantic approaches; however, its practical implementation is constrained by the inertia of the institutional structure and the duplication of functions among governing bodies.

The necessity of introducing a new element into the sector's governance architecture has been substantiated. For the first time, a conceptual model for optimising the security and defence sector management system has been developed; it is based on the principles of integrity, adaptability, democratic civilian control, interagency coordination and transparency, and comprises functional modules for threat identification, risk assessment, response planning, implementation of countermeasures, and recovery. The necessity of establishing a National Security Coordination Centre (NSCC) as a permanent body under the National Security and Defence Council has been proven; it will perform the functions of strategic coordination, monitoring of reforms and indicative threat assessment, ensuring round-the-clock coordination of the activities of all sector structures.

Given Ukraine's Euro-Atlantic aspirations, ways of improving the public administration system of the security and defence sector have been identified. The systematisation of the foreign experience of leading NATO member states made it possible to substantiate the necessity of adapting best practices to Ukrainian conditions with regard to the specifics of hybrid warfare, in particular regarding the introduction of unified decision-making standards, the strengthening of interagency coordination, and the enhancement of the transparency and accountability of administrative processes.

Directions for the development of mechanisms of parliamentary and public control over the activities of the security and defence sector have been substantiated with a view to ensuring the democratic accountability of the security forces. Practical recommendations have been developed for improving the legal framework for the reform of the sector, introducing a unified information-analytical system of national security, and adapting Euro-Atlantic governance standards to Ukrainian conditions.

Methodical approaches to improving the mechanisms of public administration of the reform of the security and defence sector of Ukraine have been developed, in particular a system of indicators and criteria for assessing the effectiveness of reforms, a monitoring system based on a balanced set of indicators that ensures transparent oversight of reform implementation, and the structure of a unified information-analytical system of national security designed to meet the sector's information needs for the purpose of making effective public-administration decisions.

Keywords: public administration, security and defence sector, national security, hybrid threats, coordination, reform, indicative approach, anticipatory management, Euro-Atlantic integration.

Відповідальний за випуск Майстро Сергій Вікторович

Підписано до друку 16.07.2026 р.
Формат 60х84 1/16. Обл.-вид. арк. 0,9.
Гарнітура Таймс. Тираж 100 прим.

Віддруковано з оригінал-макета в друкарні ФОП Леонов Д.С.
61023, м. Харків, вул. Весніна, 12, тел. (057) 717-28-80.