

УДК 351.746.1 (477)

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2\(74\)-16](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2(74)-16)

## Юрій ШЕВЧУК

аспірант кафедри публічного адміністрування,

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», [yuryshevchuk@ukr.net](mailto:yuryshevchuk@ukr.net)

ORCID: 0009-0002-6562-0326

## Віталій ЛУКАЧ

аспірант кафедри публічного адміністрування,

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», [kafedrapa@ukr.net](mailto:kafedrapa@ukr.net)

ORCID: 0009-0005-6233-7949

# ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ У ВПРОВАДЖЕННІ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

*Стаття присвячена дослідженню і визначенню проблем та викликів у впровадженні механізмів публічного управління у сфері національної безпеки в Україні. Зазначено, що існує потреба подальшого дослідження даного питання та систематизації наукових підходів. Констатовано, що сфера національної безпеки та оборони входила та і наразі входить до числа найбільш гострих питань для розгляду та дослідження, оскільки від неї залежить повна захищеність життєво важливих інтересів людини, суспільства та і держави в цілому.*

*Автором зазначено, що під механізмами публічного управління у сфері національної безпеки в Україні слід вважати систему інструментів, принципів, методів за допомогою яких здійснюється взаємодія між суб'єктами інституційної структури національної безпеки задля досягнення визначених цілей та завдань.*

*У статті звертається увага на те, що підіймаючи питання впровадження механізмів публічного управління у сфері національної безпеки в Україні найперше, на чому ми маємо наголосити – це складність здійснення ефективних довгострокових змін в умовах воєнного часу.*

*У статті охарактеризовано основні проблеми (інституційні, законодавчі, економічні, інформаційно-комунікаційні, соціальні, культурні, психологічні (ментальні)) та виклики (громадська безпека та громадський порядок; корупція; залежність національної економіки від поставок енергетичної сировини; незадовільна конкурентоспроможність української економіки та декапіталізація національного багатства, зокрема промислового, енергетичної, транспортної та житлової інфраструктури) у впровадженні механізмів публічного управління у сфері національної безпеки в Україні.*

**Ключові слова:** публічне управління, механізми публічного управління, національна безпека, сектор безпеки та оборони, громадянське суспільство, публічне управління у сфері національної безпеки.

## Yurii Shevchuk, Vitaly Lukach. PROBLEMS AND CHALLENGES IN THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE SPHERE OF NATIONAL SECURITY IN UKRAINE

*The article is devoted to research and identification of problems and challenges in the implementation of public management mechanisms in the field of national security in Ukraine. It is noted that there is a need for further research into this issue and systematization of scientific approaches. It was established that the sphere of national security and defense was and still is one of the most urgent issues for consideration and research, since the complete protection of the vital interests of a person, society and the state as a whole depends on it.*

*The author states that the mechanisms of public management in the field of national security in Ukraine should be considered a system of tools, principles, and methods by which interaction between subjects of the institutional structure of national security is carried out in order to achieve defined goals and objectives.*

*The article draws attention to the fact that when raising the issue of implementing public management mechanisms in the field of national security in Ukraine, the first thing we should emphasize is the difficulty of implementing effective long-term changes in wartime conditions.*

*The article describes the main problems (institutional, legislative, economic, information and communication, social, cultural, psychological (mental)) and challenges (public safety and public order; corruption; dependence of the national economy on supplies of energy raw materials; unsatisfactory competitiveness of the Ukrainian economy and decapitalization national wealth, in particular industrial, energy, transport and residential infrastructure) in the implementation of public management mechanisms in the field of national security in Ukraine.*

**Key words:** public administration, mechanisms of public administration, national security, security and defense sector, civil society, public administration in the field of national security.

**Постановка проблеми.** Завжди сфера національної безпеки та оборони входила та і наразі входить до числа найбільш гострих питань для розгляду та дослідження, оскільки від неї залежить повна захищеність життєво важливих інтересів людини, суспільства та і держави в цілому. Сучасні виклики детермінують необхідність реформування системи публічного управління, її удосконалення для забезпечення якісного безпекового простору суспільства та держави загалом. Для загального підвищення рівня національної безпеки України для початку необхідно провадити роботу з визначення проблем, які негативно впливають та перешкоджають розвитку механізмів публічного управління у сфері національної безпеки в Україні, що і становить актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Враховуючи актуальність та надважливість дослідження сучасного стану в цілому національної безпеки України та окремо питання механізмів публічного управління у сфері національної безпеки в Україні досліджується такими науковцями, як: В. Базиченко, О. Гошовська, С. Крук, О. Пархоменко-Куцевіл, А. Семенченко, Г. Ситник, О. Яцино та інші.

Не дивлячись на певну дослідженість даного питання, виникла об'єктивна потреба у систематизації наукових підходів до проблем та викликів у впровадженні механізмів публічного управління у сфері національної безпеки в Україні.

**Мета статті.** Метою статті є визначення проблем та викликів у впровадженні механізмів публічного управління у сфері національної безпеки в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Державне управління національною безпекою є специфічним видом державного управління, яке охоплює соціально-економічну, культурну, політичну та інші сфери суспільного життя [4, с. 154], можемо зазначити, що наразі відбувається значний спад у сферах суспільного життя, а саме: погіршення демографічної ситуації, спричинене не лише падінням народжуваності, але й впливом військового фактору, що спричинило високий показник смертності за 2022–2024 роки та еміграція спричинена війною і економічною ситуацією в країні, набуває дедалі серйознішого розвитку. І це серйозний виклик з яким зіткнулася Україна. Це звичайно також пов'язано з загрозами, в тому числі трудовими, оскільки дефіцит молодого покоління, яке працює, значний тягар для системи соціального забезпечення та необхідність забезпечення умов для продо-

вження професійної та соціальної діяльності людей похилого віку.

Стійким явищем є також бар'єр для подальшого розвитку це тривале безробіття, бідність та соціальна ізоляція, які призводять до соціального розшарування та нерівного доступу до товарів і послуг. Вкрай необхідно розвинути механізми, що дозволятимуть широкую участь у різних сферах соціально-економічного життя, будуть створювати можливість для соціальної згуртованості.

Щодо механізмів державного управління, то у науковій літературі в широкому розумінні – це способи розв'язання суперечностей явища чи процесу в державному управлінні, послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних їй форм і методів управління. Механізми державного управління можуть бути політичними, економічними, соціальними, організаційними та правовими, а також комплексними відповідно до основних сфер суспільної діяльності [4, с. 421].

За визначенням В. Авер'янова механізми публічного управління, розглядаються, як система органів виконавчої влади та сукупність правових норм, які регламентують як організаційну структуру системи органів виконавчої влади, так і процеси її функціонування та розвитку [1].

М. Добрянська під механізмами публічного управління розуміє своєрідний комплекс заходів та інструментів, які використовують публічні органи влади з метою досягнення визначених цілей та завдань [3].

Під механізмами публічного управління у сфері національної безпеки в Україні слід вважати систему інструментів, принципів, методів за допомогою яких здійснюється взаємодія між суб'єктами інституційної структури національної безпеки задля досягнення визначених цілей та завдань.

Підіймаючи питання впровадження механізмів публічного управління в досліджуваній темі найперше, на чому ми маємо наголосити – це складність здійснення ефективних довгострокових змін в умовах воєнного часу. Звісно механізми трансформуються в залежності від ситуації, але сьогодні органами влади здійснюються спроби таких їх змін, які б з одного боку відповідали двом головним викликам національній безпеці сьогодні: війна з росією та адаптація держави до норм ЄС, а з іншого – діяли на постійній основі та не потребували змін по завершенню воєнного стану. Вказані дві складові є частково суперечними одна до одної, адже ЄС ратує за демо-

кратію та гласність, а війна навпаки – вимагає деяких незначних обмежень прав громадян, що робить створення єдиних механізмів, дійсних і зараз і після завершення війни є неможливим.

Зокрема, орієнтуючись на сучасні європейські практики, громадськість мала б приймати більш активну роль у побудові системи національної безпеки. Воєнний стан звісно не виключає роль усіх громадян у забезпеченні національної безпеки, але зводить їх скоріше до функції оборонця, військового. Звісно громадськість може надавати пропозиції, але враховуючи необхідність збереження стратегій безпеки від ворога, більшість з них (особливо наданих публічно) враховані навряд чи будуть.

Також слід враховувати, що воєнний час накладає серйозні обмеження на функціонування системи управління та вимагає негайного та ефективного реагування на надзвичайні обставини. Умови воєнного часу також ускладнюють процеси реформування та модернізації системи управління. Оскільки пріоритетом стає вирішення негайних військових завдань та забезпечення безпеки громадян, реформи можуть бути тимчасово затримані або переглянуті з урахуванням поточної ситуації. Концентрація зусиль на стратегічних завданнях воєнного часу може затримати впровадження нових управлінських методик або структурних змін у системі управління.

В даній науковій статті ми пропонуємо виділяти наступні проблеми та виклики на шляху до впровадження механізмів публічного управління у сфері національної безпеки в Україні.

Надалі ми здійснимо спробу схарактеризувати основні проблеми за галузями.

### **Інституційні проблеми.**

1. Недостатня координація між відомствами яка проявляється у відсутності інтегрованого підходу до роботи органів, які займаються питаннями національної безпеки, які часто працюють ізольовано, без належної координації та обміну інформацією. Це призводить до дублювання функцій і неефективного використання ресурсів. Відсутність ефективних механізмів взаємодії між силовими структурами (Служба безпеки України, Міністерство внутрішніх справ, Міністерство оборони тощо) ускладнює проведення спільних операцій та заходів.

2. Слабка інституційна спроможність, яка проявляється у кадрових проблемах та рівні професійної підготовки. Через потік кадрів можлива потреба у кваліфікованих спеціаліс-

тах у сфері національної безпеки, проблеми з підготовкою кадрів, а також відсутність мотивації через низькі зарплати та високу завантаженість. Недостатня системи підготовки та перепідготовки кадрів, яка б відповідала сучасним викликам і загрозам.

3. Проблеми з реалізацією реформ. Реорганізація та модернізація органів національної безпеки часто проводиться фрагментарно, без належного завершення та інтеграції нових підходів у повсякденну практику. Органи національної безпеки не завжди встигають адаптуватися до швидкозмінних умов безпеки, зокрема, новітніх технологічних загроз та гібридних воєнних методів.

4. Інституційна корупція. Надмірне зловживання владою та корупційні практики серед працівників органів національної безпеки підривають довіру до цих інституцій та знижують їх ефективність, а політичне втручання у діяльність органів національної безпеки призводить до прийняття рішень в інтересах окремих політичних груп, а не національної безпеки в цілому.

5. Нестача фінансування та ресурсів. Недостатньо рівномірне фінансування органів національної безпеки ускладнює їхню здатність реагувати на сучасні виклики та забезпечувати належний рівень захисту. Також наразі ми сильно залежимо від постачання засобів захисту нашої держави.

6. Відсутність сучасних технологій та інновацій. Недостатнє впровадження новітніх технологій у сфері національної безпеки, зокрема в галузі кібербезпеки та інформаційних технологій. Зростаючі загрози у сфері кібербезпеки потребують інноваційних підходів та значних інвестицій у сучасні технологічні рішення.

**Законодавчі проблеми.** Часті зміни у законодавстві, що регулює сферу національної безпеки, ускладнюють планування та реалізацію довгострокових стратегій.

Множинність структурних елементів системи національної безпеки обумовлює її складність та багаторівневість нормативно-правового забезпечення. Публічно-правовий механізм забезпечення національної безпеки в Україні формується відповідно до Конституції України, яка встановлює основоположні засади цього механізму. Зокрема, стаття 17 Конституції України визначає захист суверенітету і територіальної цілісності держави, а також забезпечення її економічної та інформаційної безпеки як найважливіші функції держави і справу всього народу. Ці та інші конституційні положення утворюють гарантії забезпечення національної безпеки, закри-

плюючи основні повноваження державних органів у цій сфері.

Також існують проблеми з узгодженістю та актуальністю нормативно-правових актів, що регулюють діяльність органів національної безпеки.

З боку законодавчої влади відбувається наразі спроба створити законодавство, яке б відповідало реаліям сучасності та водночас імплементували нормативно-правові засади ЄС у сфері національної безпеки. Для прикладу, закон України «Про мобілізацію» є важливим в контексті чіткого окреслення процедури мобілізації, осіб, які підлягають призову, проходження ВЛК тощо. Але водночас він покликав резонанс у суспільстві, поставив нові питання, певною мірою нанісши загрозу національній безпеці.

**Економічні проблеми.** Які полягають в недостатніх фінансових ресурсах, що виділяються на сферу національної безпеки, що перешкоджає модернізації та ефективному функціонуванню відповідних органів. Загалом економічні труднощі в країні негативно впливають на здатність фінансувати та підтримувати необхідний рівень безпеки.

Економічні проблеми наразі є одними з ключових. Україна ведучи війну з агресором вимушена витратити десятки мільйонів доларів щомісяця, і це лише на утримання війська. Ще більшою проблемою є озброєння, снаряди тощо. І все це слід поєднувати з забезпеченням функціонування усіх основних об'єктів, які сприяють розвитку України як суверенної держави на шляху до ЄС, об'єктів критичної інфраструктури, інших установ, які опосередковано впливають на забезпечення національної безпеки. Впровадження ж нових механізмів (або радше їх оновлення) потребує значних фінансових капіталовкладень, які наразі доволі складно дістати.

**Інформаційно-комунікаційні.** Недостатнє впровадження сучасних технологій у сфері національної безпеки, що обмежує можливості держави у протидії новітнім загрозам. Зростаюча загроза кіберзлочинності та недостатня підготовленість до захисту критичної інфраструктури та інформаційних систем.

Поліпшення позицій України на міжнародній арені, проте ще членство в НАТО та ЄС призводять все ж до підвищення інтересу з боку іноземних держав спецслужб нашої країни. Можливе несанкціоноване розголошення або викрадення секретної інформації та інших даних, що охороняються законом, можуть завдати шкоди національній безпеці та інтересам України.

Безпечне функціонування інформаційно-комунікаційної системи України є умовою безперервного функціонування всієї держави. Залишається проблемою забезпечення доступності, цілісності та конфіденційності даних, що обробляються в інформаційно-комунікаційних системах державного управління. Крім того, немає єдиних заходів безпеки. З точки зору безпеки, недостатній рівень знання щодо загроз у кіберпросторі, а також необхідності вирішення дилема між особою свободою та захистом прав громадян та використанням заходів, спрямованих на підтримку безпеки стан, є важливим.

**Соціальні проблеми.** Підрив довіри громадян до органів влади, що знижує їхню ефективність та підтримку з боку суспільства. Не дивлячись Деяка байдужість населення до питань національної безпеки, недостатня участь громадян у заходах з забезпечення безпеки.

За два роки війни, низку гучних корупційних скандалів, прийняття урядом непопулярних у народу рішень, нажаль знизило рівень довіри громадськості до влади. Одне питання, якби не велася війна, проте сьогодні існує потреба у єдності нації. Без цієї єдності, підтримки урядових рішень простим українцем впровадження механізмів стає у певного роду ступор. Вони запроваджуються на папері, але на практиці до їх реалізації інколи буває досить далеко.

**Культурні проблеми.** Внутрішні конфлікти у суспільстві, що ускладнює об'єднання зусиль для вирішення питань національної безпеки.

**Психологічні (ментальні) проблеми.** Управління національною безпекою в сучасному світі є складною та важливою завданням, що вимагає не лише технічної ефективності, але й уваги до психологічних аспектів. Хоча ця проблема і є далеко не основною, але все ж таки страх та паніка, ментальний стан нації впливають на маніпулювання людьми. Подані особи краще піддаються дезінформаційним впливам з боку ворога. Паніка може виникати внаслідок стрімкого поширення інформації, особливо через соціальні медіа, які часто не перевіряються на достовірність. У таких умовах важливою стає роль урядових та недержавних інституцій у фільтрації та розповсюдженні інформації, що сприяє запобіганню паніці та збереженню громадського спокою.

Для подолання цих проблем необхідний комплексний підхід, що включає реформування інституцій, покращення законодавчої бази, боротьбу з корупцією, збільшення фінансування та впровадження сучасних тех-

нологій. Важливим є також підвищення рівня довіри населення до органів влади та забезпечення належної освіти щодо питань національної безпеки.

Щодо викликів, які стоять на шляху до впровадження механізмів публічного управління у сфері національної безпеки в Україні, ми пропонуємо звернути увагу на наступні:

1. Виклики громадській безпеці та громадському порядку залишаються навіть в післявоєнний період, в тому числі ті, що стосуються цивільного захисту, особливої уваги буде потребувати розмінування територій та небезпека пов'язана з цим фактором, безпеки масових заходів та дорожнього руху, як а також організована економічна злочинність і злочинність, пов'язана з наркотиками, а також торгівля людьми.

Через міжнародний характер тероризму та інтенсивність його Україна теж не вільна від таких загроз. Окремі та дрібні особливо небезпечними можуть виявитися групи людей, які використовують методи терору як інструмент для досягнення власних політичних, соціальних, економічних чи релігійних цілей.

2. Корупція є перешкодою для подальшого розвитку України і виклик для її економічної безпеки. Сфери, яким це особливо загрожує, включають: інфраструктуру, комп'ютеризацію державного управління, використання фондів ЄС, охорона здоров'я, оборона, енергетика та захист навколишнього середовища.

3. Ще одним викликом для національної безпеки є залежність національної економіки від поставок енергетичної сировини з одного джерела та коливання цін на ресурси, спричинені подіями на міжнародних ринках та безпосередньо військовим станом в Україні. Енергетичний сектор зазнає все більшого впливу. Регуляторна політика ЄС створює фінансові виклики та запроваджує обмеження свободи дій у сфері енергетики, через відсутність зокрема членства в ЄС. Енергетична безпека покращиться завдяки диверсифікації шляхів і джерел постачання сировини, використання нетрадиційних родовищ, джерел генерації, в тому числі на базі атомної потужності, а також до досягнення стабільності енергопостачання за допомогою розвитку генерації та мережевої інфраструктури.

4. Викликом для національної безпеки України є також незадовільна конкуренто-

спроможність української економіки. Інноваційність, зростання на основі знань, електронний бізнес створення сприятливих організаційних, фінансових і правових умов для ведення підприємницької діяльності створюють можливість швидкого покращення ситуації. Покращення податкової системи, яка сьогодні в порівнянні з країнами ЄС є не конкурентною.

5. Промисловість залишається ключовим фактором, що сприяє створенню процвітання та зміцненню позицій України на європейській та міжнародній арені. Проте складно зберегти сильну національну промислову базу через постійні обстріли на території України. Конкурентоспроможна, сучасна та екологічно чиста економія дасть змогу знизити ціни та витрати, а також створити нові та кращі товари та послуги.

Декапіталізація національного багатства, зокрема промислового, енергетичної, транспортної та житлової інфраструктури, може спричинити підвищену загрозу технічної катастрофи. Особливу увагу слід приділити її елементам, які класифікуються як критична інфраструктура.

**Висновки.** На підставі проведеного аналізу під механізмами публічного управління у сфері національної безпеки в Україні слід вважати систему інструментів, принципів, методів за допомогою яких здійснюється взаємодія між суб'єктами інституційної структури національної безпеки задля досягнення визначених цілей та завдань.

Ми пропонуємо виділяти наступні проблеми та виклики на шляху до впровадження механізмів публічного управління у сфері національної безпеки в Україні. Серед проблем вважаємо за необхідне звернути увагу на наступні: інституційні, законодавчі, економічні, інформаційно-комунікаційні, соціальні, культурні, психологічні (ментальні). Щодо викликів, які стоять на шляху до впровадження механізмів публічного управління у сфері національної безпеки в Україні окреслюємо наступні: громадська безпека та громадський порядок; корупція; залежність національної економіки від поставок енергетичної сировини; незадовільна конкурентоспроможність української економіки та декапіталізація національного багатства, зокрема промислового, енергетичної, транспортної та житлової інфраструктури.

#### Література:

1. Авер'янов В. Б. Державне управління в Україні: навч. посіб. Київ: Юрінком Інтер, 1998. 432 с.
2. Гошовська О., Тревого О. Механізми публічного управління для відновлення військової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-24>.

3. Добрянська Н. В. Класифікація механізмів публічного управління освітою. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2024. Том 35 (74) № 1. URL: [https://www.pubadm.vernadskyyournals.in.ua/journals/2024/1\\_2024/17.pdf](https://www.pubadm.vernadskyyournals.in.ua/journals/2024/1_2024/17.pdf).
4. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
5. Єжеєв М. Система забезпечення національної безпеки як складова публічного управління країни. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2023. Випуск 1. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/public/article/view/2774/2674>.
6. Крук С. І. Інституційний і правовий механізм державного управління у сфері забезпечення національної безпеки України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2018. № 2 (19). URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2018/2/10.pdf>.
7. Яцино О. В. Організаційний механізм державного управління у сфері національної безпеки. *Публічне урядування*. 2023. № 1 (34). С. 92–99. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-11](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-11).
8. Klochko A., Semenets-Orlova I. Ensuring Information Security of Ukraine in Conditions of Modern Development of Society. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 2022. 65(3).
9. Semenets-Orlova I., Kushnir V., Rodchenko L., Chernenko I., Druz O., Rudenko M. Organizational Development and Educational Changes Management in Public Sector (Case Of Public Administration During War Time). *International Journal of Professional Business Review*, 2023. 8(4), e01699-e01699.
10. Shmalenko I., Yeftieni N., Semenets-Orlova I. (2021, December). Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021)* (pp. 88–93). Atlantis Press.