

УДК : 35:172.4

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-3\(23\)-95-108](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-3(23)-95-108)

Дмитрук Сергій Федорович,
аспірант, кафедра публічного адміні-
стрування, Міжрегіональна Академія
управління персоналом, 03039, м. Київ,
вул. Фрометівська, 2, тел.: 044 503 63
29, e-mail: sergey.dmytruk@ukr.net, [https//
orcid.org/0000-0002-0574-8208](https://orcid.org/0000-0002-0574-8208)

Дмитрук Сергей Федорович,
аспірант, кафедра публічного адмініс-
трирования, Межрегиональная Академия
управления персоналом, 03039, г. Киев,
ул. Фрометовская, 2, тел.: 044 503 63 29
e-mail: sergey.dmytruk@ukr.net, [https //
orcid.org / 0000-0002-0574-8208](https://orcid.org/0000-0002-0574-8208)

Dmytruk Sergey Fedorovych,
Postgraduate Student, Department of Public
Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039 Kyiv, Str. Frome-
tivska, 2, tel. : 044 503 63 29, e-mail: sergey.dmytruk@ukr.net, [https // orcid.org / 0000-0002-
0574-8208](https://orcid.org/0000-0002-0574-8208)



УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГУВАННЯ БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Анотація. Стратегія національної безпеки України та Концепція розвитку сектору безпеки і оборони України передбачає необхідність пошуку наукових підходів до стратегування безпекового середовища задля мінімізації ризиків та протидії загрозам національній безпеці. Особливої уваги потребує проблема непередбачуваності безпекового середовища, яка пов'язана з асиметрією загроз і дій. Розроблено методики та моделі опису майбутнього безпекового середовища, формування їх бачення та моделі того безпекового стану, в якому буде розвиватись Україна в стратегуванні безпекового середовища, залежатиме від розроблення подальших політичних та стратегічних документів (державно-управлінських рішень), в яких буде задекларовано мета, цілі та зобов'язання.

Для цього необхідно розробити відповідний дієвий інструментарій у вигляді механізму з розроблення ефективних стратегій та процедур здійснення їх, а також вимог до робочих команд і координаційного (об'єднаного)

ситуаційного центру для вирішення завдань прогнозування майбутнього безпекового середовища України. Це надасть можливість удосконалити за-сади галузі знань “Публічне управління та адміністрування”.

Розроблено удосконалену модель державного управління у секторі безпеки і оборони України, яка ґрунтується на запропонованих вище механізмах і принципах розробки та здійснення ефективної стратегії державного управління у сфері національної безпеки України, а саме: представлено схему проходження інформаційних потоків за етапами управління ризиками та запобіганню загроз і алгоритм функціонування інформаційної системи стратегування безпекового середовища України. Крім того, представлено структурно-функціональну схему прийняття рішень з управління ризиками в інформаційній системі стратегування безпекового середовища України та вдосконалено загальну модель державного управління у секторі безпеки і оборони України. Виходячи з проведеного дослідження, запропоновано створити в системі Апарату Ради національної безпеки і оборони України — Об’єднаний ситуаційний центр.

Запропоновано практичні рекомендації, що сприятимуть удосконаленню та підвищенню ефективності стратегування безпекового середовища.

Ключові слова: процедура управління ризиками, безпекове середовище, Об’єднаний ситуаційний центр стратегування безпекового середовища, національна безпека, воєнна безпека.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИРОВАНИЯ СРЕДЫ БЕЗОПАСНОСТИ: ГОСУДАРСТВЕННО- УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Аннотация. Стратегия национальной безопасности Украины и Концепция развития сектора безопасности и обороны Украины предусматривает необходимость поиска научных подходов к стратегированию среды безопасности для минимизации рисков и противодействия угрозам национальной безопасности. Особого внимания требует проблема непредсказуемости среды безопасности, которая связана с асимметрией угроз и действий. Разработанные методики и модели описания будущего безопасности среды, формирования их видения и модели того безопасного состояния, в котором будет развиваться Украина в стратегировании безопасной среды, будет зависеть от разработки дальнейших политических и стратегических документов (государственно-управленческих решений), в которых будет задекларировано цель, цели и обязательства.

Для этого необходимо разработать соответствующий действенный инструментарий в виде механизма по разработке эффективных стратегий и процедур осуществления их, а также требований к рабочим командам и координационного (объединенного) ситуационного центра для решения задач прогнозирования будущего среды безопасности Украины. Это позволит усовершенствовать основы отрасли знаний “Публичное управление и администрирование”.

Разработана усовершенствованная модель государственного управления в секторе безопасности и обороны Украины, которая основывается на предложенных выше механизмах и принципах разработки и осуществления эффективной стратегии государственного управления в сфере национальной безопасности Украины, а именно: представлена схема прохождения информационных потоков по этапам управления рисками и предотвращения угроз и алгоритм функционирования информационной системы стратегирования безопасности среды Украины. Кроме того, представлена структурно-функциональная схема принятия решений по управлению рисками в информационной системе стратегирования безопасности среды Украины и усовершенствованная общая модель государственного управления в секторе безопасности и обороны Украины. Исходя из проведенного исследования, предложено создать в системе Аппарата Совета национальной безопасности и обороны Украины — Объединенный ситуационный центр.

Предложены практические рекомендации, способствующие совершенствованию и повышению эффективности прогнозирования среды безопасности.

Ключевые слова: процедура управления рисками, среда безопасности, Объединенный ситуационный центр стратегирования безопасности среды, национальная безопасность, военная безопасность.

RISK MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF STRATEGY OF THE SECURITY ENVIRONMENT: PUBLIC-MANAGEMENT ASPECT

Abstract. The National Security Strategy of Ukraine and the Concept of Development of the Security and Defense Sector of Ukraine envisage the need to find scientific approaches to the strategy of environmental security in order to minimize risks and counter national security threats. Particular attention needs to be paid to the problem of the unpredictability of the security environment, which is associated with the asymmetry of threats and actions. Methods and models developed for describing the future security of the environment, shaping their vision and models of the security of the state in which Ukraine will develop in the Environmental Security Strategy will depend on the development of further political and strategic documents (state-management decisions), in which the purpose, goals will be declared and commitments.

To do this, it is necessary to develop appropriate effective tools in the form of a mechanism for developing effective strategies and procedures for their implementation, as well as requirements for working teams and a coordination (integrated) situational center to solve the problems of forecasting the future security environment of Ukraine. This will improve the basics of the public administration and administration knowledge industry.

The article elaborates an improved model of public administration in the security and defense sector of Ukraine, which is based on the mechanisms and principles proposed above to develop and implement an effective public administration strategy in the field of national security of Ukraine. Namely: the scheme of passing

information flows through the stages of risk management and threat prevention and the algorithm of functioning of the information system is presented. In addition, the author presents a structural and functional scheme of decision-making on risk management in the information system strategicization of the security of the environment of Ukraine and an improved overall model of public administration in the security and defense sector of Ukraine. Based on the above study, the author proposed to create in the system of the apparatus of the National Security and Defense Council of Ukraine – the United Situation Center.

Practical recommendations are offered to help improve and improve the efficiency of forecasting the security environment.

Keywords: risk management procedure, security environment, Joint Situation Center environment security strategizing, national security, military security.

Постановка проблеми. Проведений аналіз поглядів провідних фахівців на майбутнє безпекове середовище України в умовах глобалізації В. Гурковського [1], В. Куйбіди [2], М. Орел [3], Г. Почепцова [4], Г. Ситнікі [5], дозволяє зробити висновок, що на даний час безпекове середовище характеризується різноманітністю, складністю, швидкоплинністю та непередбачуваністю. Особливої уваги потребує проблема непередбачуваності безпекового середовища, яка пов'язана з асиметрією загроз і дій. Розроблені методики та моделі опису майбутнього безпекового середовища, формування їх бачення та моделі того безпекового стану, в якому буде розвиватись Україна в стратегуванні безпекового середовища залежатиме від розроблення подальших політичних та стратегічних документів (державно-управлінських рішень), в яких буде задекларовано мета, цілі та зобов'язання. Для цього необхідно розробити відповідний дієвий інструментарій у вигляді механізму з розробки ефективних

стратегій та процедур здійснення їх, а також вимог до робочих команд і координаційного (об'єданого) ситуаційного центру для вирішення завдань прогнозування майбутнього безпекового середовища України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасними вченими було виконано низку фундаментальних досліджень серед завдань яких передусім було виявлення закономірностей і тенденцій формування та розвитку системи забезпечення національної безпеки, її складових функцій, завдань; оцінки ефективності функціонування, тощо.

Інтерес вітчизняних науковців до окремих аспектів стратегування безпекового середовища підкреслює суспільну значущість цих аспектів. Водночас дослідженість цієї проблематики загалом видається недостатньою.

Аналіз розвитку безпекової ситуації в Україні свідчить, що необхідний комплекс заходів, які б дозволили не тільки вчасно виявляти і нейтралізувати загрози національній без-

печі, але створювали б умови для ефективного і динамічного розвитку вітчизняної економіки. Йдеться про забезпечення результативності компонентів політико-правових механізмів забезпечення національної безпеки, які об'єднують всі елементи системи з метою реалізації стратегії такої безпеки як концепції, що визначає один з напрямів державної політики у сфері безпеки, оборони. Особливо цінними для проведеного дослідження стали напрацювання таких науковців як: В. Д. Бакуменко [6], В. І. Гурковський [7; 11], В. Ковбасюк [8], Н. Р. Нижник [9], та ін.

Метою статті є обґрунтування на основі сучасних наукових підходів утворення нової організаційної структури — Об'єданого ситуаційного центру, формування нової удосконаленої загальної моделі державного управління у секторі безпеки і оборони України, представлення структурно-функціональної схеми прийняття рішень з управління ризиками в інформаційній системі стратегування безпекового середовища України.

Виклад основного матеріалу. У державному управлінні до ризиків включають збої в наданні інформаційно-технологічних послуг, затримки, непередбачуваних витратах, надлишок зобов'язань та політичний, дипломатичний, економічний тощо “провал”. Маються на увазі області, в яких найбільш гостро стоять питання влади і знання. Держава дуже часто прагне показати, що вона повністю контролює внутрішні процеси, хоча в дійсності її влада суттєво обмежена. Керівники міністерств і відомств можуть стикатися з обструкцією

або слідувати помилковим порадам. Хтось із урядовців чи політиків може намагатися приховати свої помилки або применшити проблеми.

На практиці останньою інстанцією з точки зору відповідальності за ризик все одно залишається державі (наприклад, в разі банкрутства приватного постачальника державного замовлення), оскільки більшість спроб трансферу ризиків зазнають невдачі. Як правило, така передача здійснюється в прозорих, передбачуваних і не тривалих інвестиційних проектах. Очікуваний результат яких безперечний, а не довготривалий у сфері надання послуг. До того ж якщо трансфер фінансових ризиків третій стороні не викликає ускладнень, то з передачею репутаційних витрат справа значно складніше. Адже суспільство має всі підстави очікувати, що держава не складає з себе відповідальності за надані за його дорученням послуги.

Держава зобов'язана долати ризики на трьох рівнях: стратегічному, програмному та операційному. Стратегічний рівень — політичний договір з громадянами і послідовність програми дій влади в цілому. До числа прийнятих на цьому рівні критично важливих рішень відносяться формулювання стратегічних цілей, призначення витрат коштів і зміни в політиці в разі успіху або невдачі.

На програмному рівні уряд має справу з детально відпрацьованими напрямками державної політики, які саме плани будуть здійснюватися і ким. У число основних ризиків входять великі перевитрати коштів, недостатня увага до операційного середовища, опір потужних груп впливу.

Рішення, що приймаються на операційному (проектному) рівні, тісно пов'язані з технічними питаннями, управлінням ресурсами, графіками, постачальниками послуг, партнерами та інфраструктурою. Найбільш часто на цьому рівні доводиться стикатися з проблемою відсутності належної уваги до ситуативного планування і розроблення резервних планів, з надмірним оптимізмом щодо термінів виконання проектів та ін.

На кожному з трьох рівнів держава має можливість вибору: довести розпочату справу до кінця або спробувати впорядкувати прийнятий підхід до ризиків. Ймовірно, найбільш важливий для будь-якої держави питання є: “Хто приймає рішення з приводу ризиків?”, “Правильно обрано виконавців і відповідальних осіб, чи ні?”

Безсумнівно, що посадові особи державних органів повинні глибоко розуміти реальний взаємозв'язок і механізми — чи йде мова про воєнну безпеку країни, компетентності відомства, якому доручено здійснення політики, або нормалізації функціонування комп'ютерних систем. У той же час, найбільш важливі рішення в державі приймаються за відсутності суспільства, дійсно розуміючи їх можливі дії і майбутні наслідки.

Місце в ієрархії і правовий статус — це ті чинники, які завжди зверху безпосереднього досвіду. Тому не варто дивуватися величезній кількості надзвичайних ситуацій та катастроф у самих різних країнах світу. Немає нічого дивного і в тому, що в багатьох випадках поради суспільству несуть ще гірші наслідки ніж були.

Дійсно стратегічно держава не ухиляється від ризиків: вона намагається врахувати всі факти, оскільки має в своєму розпорядженні системами виявлення та протидії небезпекам. Проте умовою збереження стійкості системи до ризиків є здатність держави, поряд з суспільством і бізнесом, розуміти існуючі ризики. Вона повинна ґрунтуватися на загальному для багатьох людей і інститутів реальному досвіді подолання невдач і ліквідації наслідків катастроф. Гранична централізація, коли система покладається перш за все на формальні механізми відстеження та аналізу ризиків, послаблює її здатність до своєчасного і правильного реагування на несподівані шоківі впливи. Те саме можна віднести і до критично важливої для держави і суспільства інфраструктури. Один з найважливіших уроків ХХІ сторіччя полягає в тому, що найбільш стійкими є ті системи та інфраструктури, які можуть бути дезагредовані (розукрупнені).

Виявилось, що крім виконання своїх основних функцій, інститути, покликані мати справу з ризиками, спонукали співробітників державних органів усіх рівнів постійно враховувати необхідність підтримки стійкості, оскільки саме вони допомогли центральній ланці центрального уряду скласти правильне уявлення про те, що чекає країну в найближчому майбутньому.

Виходячи з вище проведеного дослідження пропонується створити нову організаційну структуру при Апараті Ради національної безпеки і оборони України — Об'єднаний ситуаційний центр.

Використовуючи особливий підхід до вирішення поставленого завдання щодо стратегування майбутнього безпекового середовища та під керівництвом фахівця з числа досвідчених практиків, до роботи у Об'єднаного ситуаційного центру необхідно залучити ретельно відібраних співробітників різних структур як з самого урядового апарату, так і ззовні. Співробітникам надати право використовувати фінансові ресурси декількох міністерств, а також конкурувати з діючими в цій сфері неурядовими організаціями. Передати функцію координації діяльності існуючих розвідувальних і силових органів, які діючи автономно і нерідко конкурують між собою.

Нова редакція Закону України "Про національну безпеку України" від 21.06.2018 № 2469-VIII (останні зміни від 4 березня 2020 р.) [10] визначає та розмежовує повноваження державних органів у сферах національної безпеки і оборони, створює основи для інтеграції політики та процедур органів державної влади, інших державних органів, функції яких стосуються національної безпеки і оборони, сил безпеки і сил оборони, визначається система командування, контролю та координації операцій сил безпеки і сил оборони, запроваджується всеосяжний підхід до планування у сферах національної безпеки і оборони, забезпечуючи у такий спосіб демократичний цивільний контроль над органами та формуваннями сектору безпеки і оборони.

Відповідно до статей 106 і 107 Конституції України Президент України здійснює контроль за сектором безпеки і оборони як безпо-

середньо, так і через очолювану ним Раду національної безпеки і оборони України та створювані ним у разі необхідності консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи і служби.

Сектор безпеки і оборони України складається з чотирьох взаємопов'язаних складових: сили безпеки; сили оборони; оборонно-промисловий комплекс; громадяни та громадські об'єднання, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки. Функції та повноваження складових сектору безпеки і оборони визначаються законодавством України.

До складу сектору безпеки і оборони входять: Міністерство оборони України, Збройні Сили України, Державна спеціальна служба транспорту, Міністерство внутрішніх справ України, Національна гвардія України, Національна поліція України, Державна прикордонна служба України, Державна міграційна служба України, Державна служба України з надзвичайних ситуацій, Служба безпеки України, Служба зовнішньої розвідки України, Управління державної охорони України, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, Апарат Ради національної безпеки і оборони України, розвідувальні органи України, центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну військово-промислову політику.

Однак, не зважаючи на новизну та оновлення Закону України "Про національну безпеку України" в державі не існує діючого механізму державного управління у сфері (секторі) безпеки і оборони України.

Автором пропонується удосконалена модель державного управління у секторі безпеки і оборони України, яка ґрунтується на запропонованих вище механізмах і принципах розробки та здійснення ефективної стратегії державного управління у сфері національної безпеки України, які висвітлена на рис. 1–4. А саме:

1. Схема проходження інформаційних потоків за етапами управління ризиками та запобіганню загроз, яка представлена на рис. 1.

2. Алгоритм функціонування інформаційної системи стратегування безпекового середовища України, рис. 2.

3. Структурно-функціональна схема прийняття рішень з управління ризиками в інформаційній системі стратегування безпекового середовища України, рис. 3.

4. Удосконалена загальна модель державного управління у секторі безпеки і оборони України, рис. 4.

Серед іншого завданнями Об'єднаного ситуаційного центру можуть :

- ретельний аналіз міжнародних показників для порівняння результатів діяльності уряду України та інших країн, прикладів для запозичення корисного досвіду;

- аналіз ключових областей політики з метою визначення ефективних напрямів і сфер, в яких необхідні зміни (наприклад, нової політики оборонно-промислового комплексу);

- ретельне вивчення умов функціонування Збройних Сил України та інших силових структур;

- підготовка до змін у майбутньому, включаючи спроби визначити передбачуваний момент політичної актуалізації тих чи інших питань.

Таким чином, Об'єднаний ситуаційний центр домагається найбільших успіхів у тих випадках, коли перед ним поставлено чіткі цілі, коли він виконує функціональні зобов'язання, а на більш низьких рівнях функціонують життєздатні об'єднані структури із сильними традиціями співпраці. Не менш важливою умовою успіху є приведення у відповідність ключових спонукальних мотивів діяльності — грошей, престижу, просування по службі та задач.

Об'єднаний ситуаційний центр є щось більше, ніж просто адміністративна структура. Його діяльність сильно залежить і від взаємодії. Зрозуміти її динаміку допомагають постійне удосконалення інструментів аналізу майбутнього безпекового середовища. У той же час є малоімовірним, що в майбутньому уряд перейде до переважно горизонтальних принципів організації замість — вертикальних. Навіть якщо це станеться, обсяг міжвідомчих завдань залишиться незмінним. Швидше за все, в майбутньому уряд буде являти собою ту чи іншу комбінацію вертикальних ієрархій, зосереджених на рішенні довгострокових завдань держави, і горизонтальних структур, націлених на визначення стратегії та рішенні короткострокових питань.

Як результат, це буде означати подальшу еволюцію уряду, зокрема в напрямку:

- більш проектно орієнтованій діяльності, коли для вирішення тих чи інших завдань формуються тимчасові команди з числа співробітників різних відомств;

- підвищення рівня міжвідомчої взаємодії на етапі реалізації тієї чи

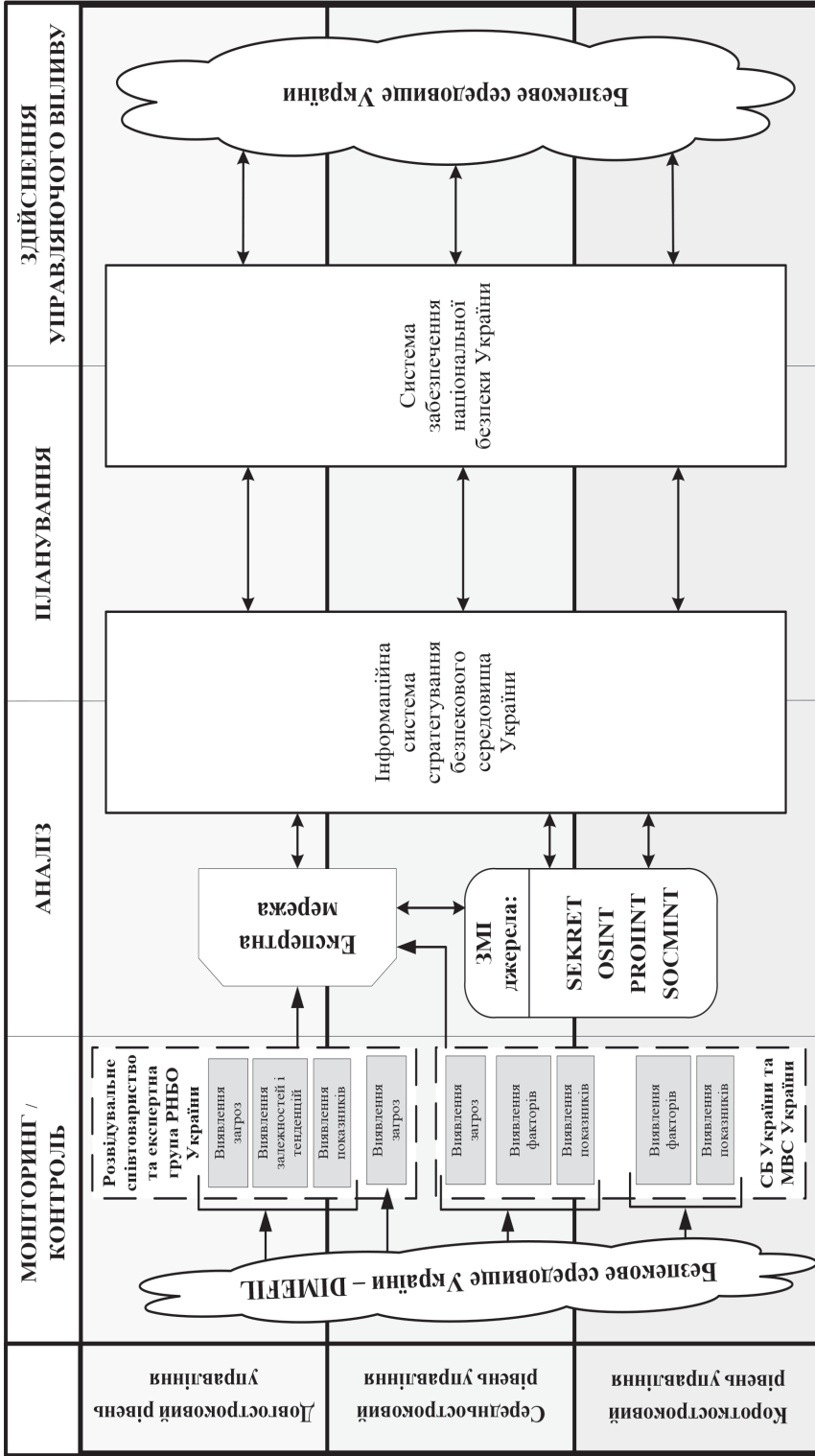


Рис. 1. Схеми проходження інформаційних потоків за етапами управління ризиками та запобіганню загроз

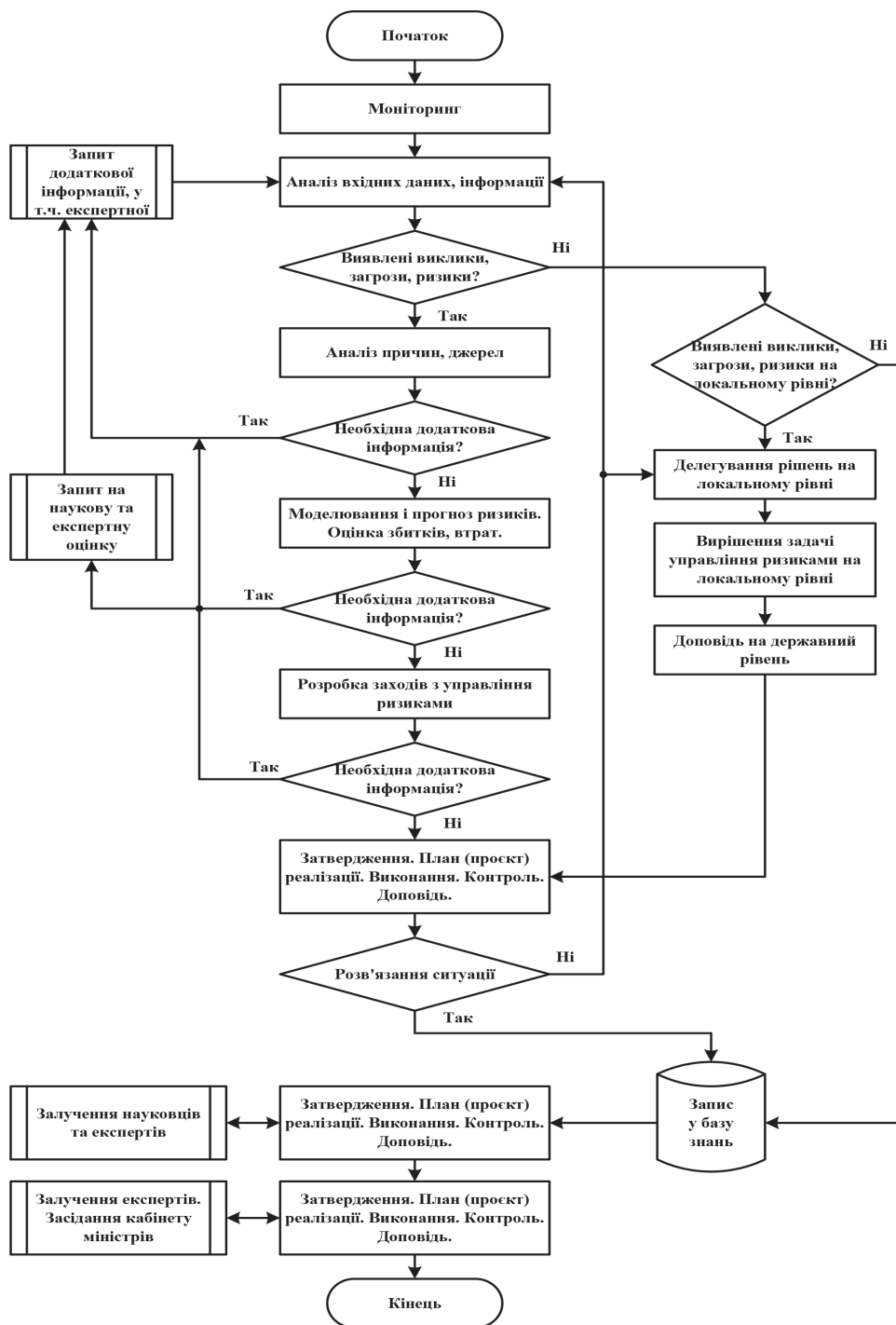


Рис. 2. Алгоритм функціонування інформаційної системи стратегування безпекового середовища України



Рис. 3. Структурно-функціональна схема прийняття рішень з управління ризиками в інформаційній системі стратегування безпекового середовища України

іншої стратегії із залученням практиків;

- підвищення частки фінансових асигнувань, пов'язаних з результатами тих чи інших програм, і послідовний розподіл коштів між міністерствами і відомствами залежно від принесеної ними віддачі;

- передачі відомствам частини вертикальних урядових функцій при одночасному зменшенні чисельності, але підвищенні ступеня інтегрування співробітників центрального апарату;

- автоматизації, оцифрування даних та діджиталізації доступу до послуг, у більшості спрямованих на покращення потреб громадян, ніж для зручності постачальникам;

- надання більшого значення професійним об'єднанням, які виходять за межі обмежених сфер діяльності.

Висновок. Запропонований підхід щодо управління ризиками на прикладі запропонованої для створення нової організаційної структури при Апараті Ради національної безпеки і оборони України — Об'єд-

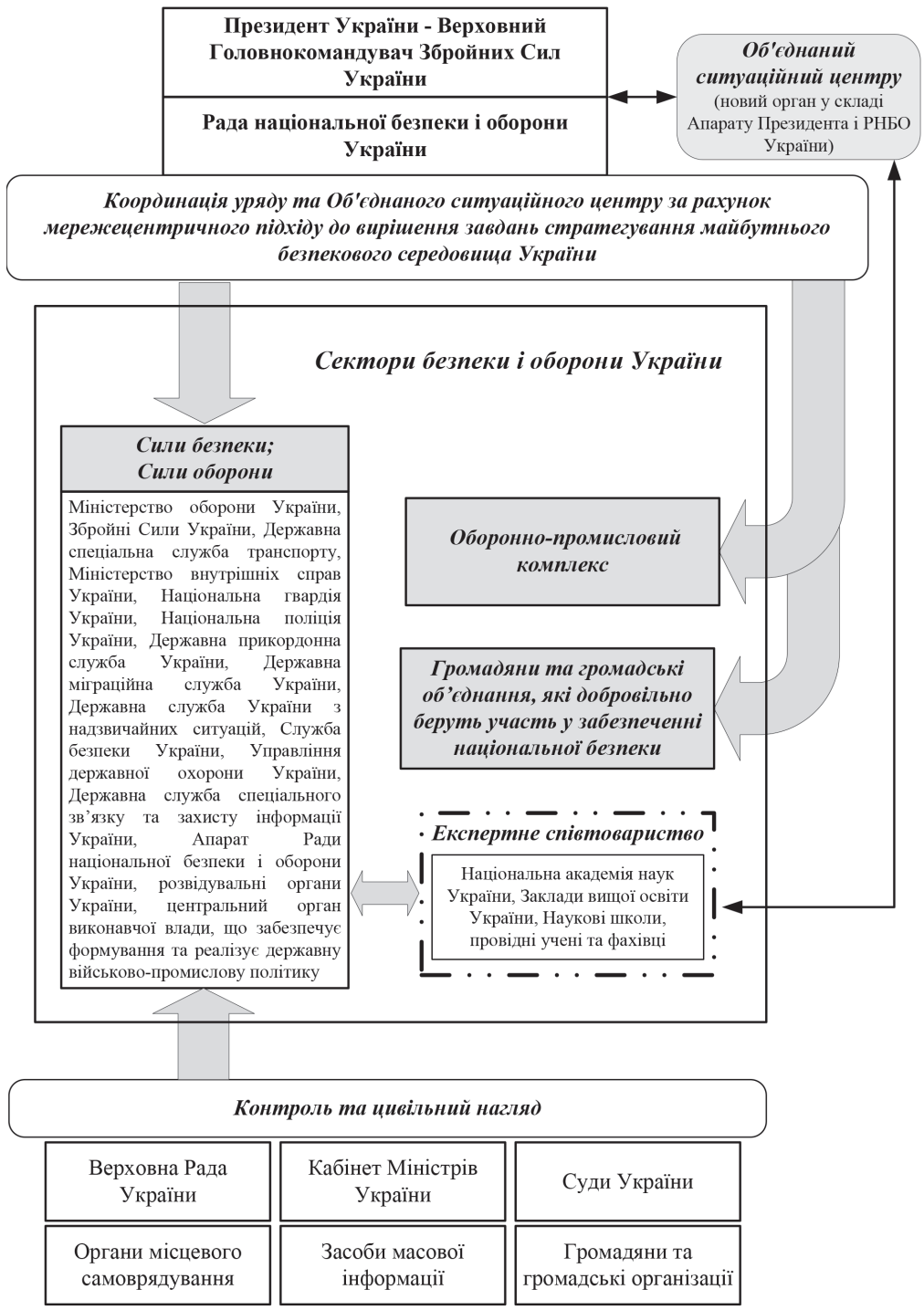


Рис. 4. Удосконалена загальна модель державного управління у секторі безпеки і оборони України

наного ситуаційного центру, за умови його впровадження в практику державного управління сприятиме підвищенню ефективності безпекової політики. З урахуванням зазначеного підходу, одним з перспективним напрямів подальших досліджень має стати розроблення практичних рекомендацій органам державного управління у сфері державної безпеки України щодо управління ризиками та загрозами національній безпеці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Гурковський В.* Державне управління розбудовою інформаційного суспільства в Україні (історія, теорія, практика): монографія / Міжвідомчий наук.-дослід. Центр з проблем боротьби з організованою злочинністю при Раді національної безпеки і оборони України. Київ, 2010. 396 с.
2. *Куйбіда В.* Національна безпека в умовах інформаційних та гібридних війн: монографія / [авт. кол.: В. Куйбіда, В. Бебик, М. Дмитренко та ін.]. НАДУ, 2019. 384 с.
3. *Орел М. Г.* Теоретичні основи державного управління у сфері політичної безпеки: монографія. Київ: Поліграф плюс, 2019. 320 с.
4. *Поцєнцов Г. Г.* Стратегический анализ: стратегический анализ для политики, бизнеса и военного дела: монографія. Київ: Дзвін, 2004. 334 с.
5. *Ситник Г. П.* Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): підручник Київ: НАДУ, 2012. 544 с.
6. Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинсько-

го, Ю. П. Сурміна]. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

7. *Gurkovskiy V. I.* Peculiarities of the legal control of cryptocurrency circulation in Ukraine Journal of legal Ethical and Regulatory Issues Articles Inpress-Volume 22, Issue 6, 2019.
8. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. Київ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
9. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади : навч. посіб. / Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, В. І. Мельниченко [та ін.]; за заг. ред. Н. Р. Нижник ; Укр. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : Вид-во УАДУ, 2002. 164 с.
10. Закон “Про національну безпеку України”: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII [Електронний ресурс] // Законодавство України з питань воєнної сфери // Голос України від 07.07.2018. № 122(6877). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.
11. *Гурковський В. І.* Цифровізація стратегічних комунікацій на прикладі реалізації реформ // Публічне урядування: збірник. № 1 (16). (січень). 2019. Київ: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2019. С. 47–58.

REFERENCES

1. Hurkovskiy V. (2010). *Derzhavne upravlinnia rozbudovoiu informatsiinoho suspilstva v Ukraini (istoriia, teoriia, praktyka)* [State Administration of Information Society Development in Ukraine (History, Theory, Practice)]. Kyiv [in Ukrainian].
2. Kuibida V., Bebyk V., Dmytrenko M. et al. (2019). *Natsionalna bezpeka v umovakh informatsiinykh ta hibryd-*

- nykh viin [National security in the face of information and hybrid wars]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].*
3. Orel M. H. (2019). *Teoretychni osnovy derzhavnogo upravlinnia u sferi politychnoi bezpeky [Theoretical Foundations of Public Administration in the Field of Political Security]. Kyiv: Polihraf plius [in Ukrainian].*
 4. Potseptsov H. H. (2004). *Strategicheskyy analiz: strategicheskyy analiz dlia politykyy, biznesa i voennogo dela [Strategic analysis: strategic analysis for politics, business and military affairs]. Kyiv: Dzvyn [in Russian].*
 5. Sytnyk H. P. (2012). *Derzhavne upravlinnia u sferi natsionalnoi bezpeky (kontseptualni ta orhanizatsiino-pravovi zasady) [Public administration in the field of national security (conceptual and organizational-legal bases)]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].*
 6. Surmin Yu. P., Bakumenko V. D., Mykhnenko A. M., et al. (2010). *Entsyklopedychnyy slovnyk z derzhavnogo upravlinnia [Encyclopedic Dictionary of Public Administration]. Yu. V. Kovbasiuk, V. P. Troshchynskyi, Yu. P. Surmin (Eds.). Kyiv: NADU [in Ukrainian].*
 7. Drobyazko S., Blahuta R., Gurkovskyi V., Marchenko V., Shevchenko L. (2019). Peculiarities of the legal control of cryptocurrency circulation in Ukraine. *Journal of legal Ethical and Regulatory Issues*, 22(6). Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/peculiarities-of-the-legal-control-of-cryptocurrency-circulation-in-ukraine-8813.html> [in English].
 8. Kovbasiuk Yu. V., Vashchenko K. O., Surmin Yu. P., et al. (Eds.). (2012). *Derzhavne upravlinnia [Public administration]. (Vols. 1). Kyiv; Dnipropetrovsk: NADU [in Ukrainian].*
 9. Nyzhnyk N. R., Dubenko S. D., Melnychenko V. I., et al. (2002). *Derzhavne upravlinnia v Ukraini: orhanizatsiino-pravovi zasady [Public Administration in Ukraine: Organizational and Legal Framework] Kyiv: Vyd-vo UADU [in Ukrainian].*
 10. Zakon Ukrainy “Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy” : vid 21.06.2018, № 2469-VIII [Law of Ukraine “On National Security of Ukraine” from 21.06.2018, № 2469-VIII]. (2018). *Holos Ukrainy – Voice of Ukraine*, 122(6877). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> [in Ukrainian].
 11. Hurkovskyi V. I. (2019). Tsyfrovi-zatsiia stratehichnykh komunikatsii na prykladi realizatsii reform [Digitalization of strategic communications through the implementation of reforms]. *Publichne uriaduvannia – Public administration*, 1(16), 47–58 [in Ukrainian].