

УДК 323.2:327.5:327.7:342.3/.7:351:354.1:355/359(477)
JEL: F52; H56
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-8-23>

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ І ПОВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

©2025 ХАУСТОВА В. Є., ТРУШКІНА Н. В.

УДК 323.2:327.5:327.7:342.3/.7:351:354.1:355/359(477)
JEL: F52; H56

Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Теоретичне обґрунтування стратегії забезпечення національної безпеки України у воєнний і повоєнний періоди

У статті досліджено теоретико-методологічні засади та практичні механізми реалізації державної політики у сфері забезпечення національної безпеки України в умовах війни та повоєнного відновлення. Визначено ключові тенденції трансформації безпекової парадигми держави під впливом нових геополітичних викликів, гібридних загроз, цифровізації та посилення ролі міжнародних партнерств. Узагальнено підходи до стратегічного управління безпекою, що базуються на принципах циклічності, адаптивності, ризик-орієнтованого планування та прогнозування. Обґрунтовано концепцію стратегування національної безпеки як безперервного процесу, який охоплює послідовні етапи діагностики, планування, реалізації, моніторингу, аудиту та адаптації політики відповідно до динаміки загроз і ресурсних можливостей держави. Методологічною основою дослідження є системно-аналітичний, інституційний, порівняльний і стратегічний підходи, що дозволили комплексно проаналізувати структуру та функціональну взаємодію суб'єктів національної безпеки. Використано методи контент-аналізу, структурно-логічного узагальнення та компаративістики для порівняння українських і міжнародних практик стратегічного управління безпекою (зокрема, за моделями ЄС, НАТО, Великої Британії, Японії та Польщі). На основі узагальнення світового досвіду визначено принципи інтегрованого стратегування, що поєднують оборонний, економічний, енергетичний, цифровий та інституційний виміри державної політики. Проведено аналітичну оцінку чинної Стратегії національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни» (Указ Президента України № 392/2020) та виявлено необхідність її оновлення відповідно до сучасних реалій. Запропоновано змістовну модель нової Стратегії національної безпеки України на 2025–2030 роки, що передбачає інституціалізацію циклу стратегування з чітким розмежуванням ролей суб'єктів управління; запровадження системи стратегічних індикаторів і регулярного стратегічного аудиту; розширення кібер- і цифрової резильєнтності; інтеграцію економічної та енергетичної безпеки до загальної архітектури стійкості; інституційне закріплення механізмів тотальної оборони та взаємодії з партнерами із ЄС і НАТО. Особливу увагу приділено питанням реалізації принципу «керованої адаптивності» в системі стратегічного управління – через побудову прозорої вертикалі «стратегія – спроможності – результати – моніторинг». На основі проведеного аналізу сформовано пропозиції щодо створення Національного центру стратегічного прогнозування та безпеки, цифрової платформи відкритої аналітики, а також SOC-мережі кіберзахисту для органів влади та критичної інфраструктури. Розроблено узагальнені та адресні рекомендації для основних інституцій системи безпеки – Ради національної безпеки і оборони України, Кабінету Міністрів, Міністерств оборони, економіки, цифрової трансформації, енергетики, освіти і науки, а також Верховної Ради України – щодо вдосконалення стратегічного, нормативно-правового та організаційного забезпечення політики безпеки. Наукова новизна дослідження полягає в поглибленні концепції стратегування національної безпеки через інтеграцію принципів ризик-менеджменту, цифрової трансформації та індикаторного оцінювання у процеси стратегічного управління. Запропонована модель поєднує системний і процесний підходи, забезпечуючи оперативну адаптацію політики до динаміки зовнішніх і внутрішніх загроз. Практичне значення результатів полягає в можливості використання сформованих пропозицій під час розроблення оновленої Стратегії національної безпеки України, стратегічних планів секторів оборони, енергетики, цифрової безпеки та соціально-економічної стійкості в післявоєнний період. Узагальнення результатів дослідження дозволило зробити висновок, що ефективна система забезпечення національної безпеки має спиратися на інтегровану прогностично-резильєнтну модель стратегування, орієнтовану на взаємодію між державними інституціями, приватним сектором і міжнародними партнерами. Такий підхід сприяє зміцненню оборонних та економічних спроможностей, формуванню цифрової й енергетичної стійкості та забезпечує поступ України до повноцінної інтеграції в європейський і євроатлантичний безпековий простір.

Ключові слова: національна безпека, обороноздатність, загроза, ризик, уразливість, виклики, національні інтереси, нормативно-правове забезпечення, безпекова політика, безпековий простір, резильєнтність, кібербезпека, ризик-менеджмент, концепція, стратегія, стратегічне управління, стратегування, державна політика, європейська безпека, міжнародна безпека, воєнний період, повоєнна відбудова.

Табл.: 5. Бібл.: 40.

Хаустова Вікторія Євгенівна – доктор економічних наук, професор, директор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)

E-mail: v.khaust@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5895-9287>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/629132>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216123094>

Трушкіна Наталія Валеріївна – кандидат економічних наук, старший дослідник, старший науковий співробітник сектора промислової політики та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)

E-mail: trushkina@nas.gov.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/894686>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210808778>

Khaustova V. Ye., Trushkina N. V. The Theoretical Substantiation of the Strategy for Ensuring Ukraine's National Security in Wartime and Post-Wartime Periods

The article explores the theoretical and methodological foundations, as well as practical mechanisms, for implementing State policy in the field of national security during wartime and post-wartime recovery in Ukraine. It identifies key trends in the transformation of the State's security paradigm under the influence of new geopolitical challenges, hybrid threats, digitalization, and the growing role of international partnerships. Approaches to strategic security management based on the principles of cyclicity, adaptability, risk-oriented planning, and forecasting are summarized. The conception of national security strategizing is substantiated as an ongoing process that includes consecutive stages of diagnosis, planning, implementation, monitoring, auditing, and policy adaptation according to the dynamics of threats and the State's resource capabilities. The methodological foundation of the study is based on systemic-analytical, institutional, comparative, and strategic approaches, which enabled a comprehensive analysis of the structure and functional interaction of national security actors. Methods such as content analysis, structural-logical generalization, and comparative analysis were used to compare Ukrainian and international strategic security management practices (notably, according to the models of the EU, NATO, the United Kingdom, Japan, and Poland). Based on the synthesis of global experience, principles of integrated strategizing were identified, combining the defensive, economic, energy, digital, and institutional dimensions of State policy. An analytical assessment of the current National Security Strategy of Ukraine «Human Security – National Security» (Presidential Decree of Ukraine No. 392/2020) was conducted, revealing the need for its updating in line with contemporary realities. A substantive model of Ukraine's new National Security Strategy for 2025–2030 has been proposed, which provides for the institutionalization of the strategic planning cycle with a clear distinction of the roles of management entities; the introduction of a system of strategic indicators and regular strategic audits; the expansion of cyber and digital resilience; the integration of economic and energy security into the overall resilience architecture; and the institutional consolidation of total defense mechanisms and cooperation with EU and NATO partners. Special attention is paid to the implementation of the principle of «managed adaptability» in the strategic management system – through building a transparent vertical of «strategy – capabilities – results – monitoring». Based on the conducted analysis, proposals have been made for the establishment of the National Center for Strategic Forecasting and Security, a digital open analytics platform, as well as a SOC cyber defense network for government authorities and critical infrastructure. General and targeted recommendations have been developed for the main institutions of the security system – the National Security and Defense Council of Ukraine, the Cabinet of Ministers, the Ministries of Defense, Economy, Digital Transformation, Energy, Education and Science, as well as the Verkhovna Rada of Ukraine – aimed at improving the strategic, legal, and organizational support of security policy. The scientific novelty of the study lies in deepening the conception of national security strategy by integrating risk management principles, digital transformation, and indicator-based evaluation into strategic management processes. The proposed model combines systemic and process approaches, ensuring the operational adaptation of policy to the dynamics of external and internal threats. The practical significance of the results lies in the possibility of using the formulated proposals in the development of the updated National Security Strategy of Ukraine, as well as strategic plans for the defense, energy, digital security, and socioeconomic resilience sectors in the post-wartime period. The synthesis of the research results allowed for the conclusion that an effective national security system should rely on an integrated predictive-resilient strategic model focused on collaboration between State institutions, the private sector, and international partners. This approach promotes the strengthening of defense and economic capacities, the development of digital and energy resilience, and ensures Ukraine's advancement toward full integration into the European and Euro-Atlantic security space.

Keywords: national security, defense capability, threat, risk, vulnerabilities, challenges, national interests, legal and regulatory framework, security policy, security space, resilience, cybersecurity, risk management, conception, strategy, strategic management, strategic planning, State policy, European security, international security, wartime period, post-wartime reconstruction.

Tabl.: 5. **Bibl.:** 40.

Khaustova Viktoriia Ye. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Director of the Research Centre for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (2 floor 1a Inzhenernyi Ln., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: v.khaust@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5895-9287>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/629132>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57216123094>

Trushkina Nataliia V. – PhD (Economics), Senior Researcher, Senior Research Fellow of the Sector of Industrial Policy and Innovative Development of the Department of Industrial Policy and Energy Security, Research Centre for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (2 floor 1a Inzhenernyi Ln., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: trushkina@nas.gov.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/894686>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57210808778>

Забезпечення національної безпеки є ключовою умовою збереження державного суверенітету, територіальної цілісності та сталого розвитку України у воєнний та повоєнний періоди. Повномасштабна агресія російської федерації проти України спричинила глибокі трансформації в системі глобальної, європейської та національної безпеки, актуалізувавши необхідність формування нової стратегії, здатної ефективно реагувати на гібридні, воєнні, економічні, енергетичні, інфор-

маційні, продовольчі та гуманітарні виклики та загрози.

Результати загальнонаціонального опитування Фонду «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва та Київського міжнародного інституту соціології (грудень 2024 – січень 2025 рр.) засвідчили, що 46% українців надають перевагу свободі над безпекою, тоді як 34% готові обмежити свої права задля посилення безпеки [1]. Це свідчить про збереження демократичних орієнтирів навіть в

умовах війни та формування зрілої громадянської свідомості, яка є важливою передумовою забезпечення стійкості системи національної безпеки.

Водночас, за даними опитування Центру внутрішньополітичних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень (лютий 2024 р.), серед основних загроз національній безпеці громадяни називають недоліки системи державного управління, низький рівень довіри до політичного керівництва та високий рівень інформаційних маніпуляцій [2]. При цьому 89% респондентів визнають дезінформацію безпосередньою загрозою державі, а 93% вважають, що Європейський Союз має посилити підтримку України в боротьбі з нею [2].

У контексті формування нової європейської безпекової архітектури ключовим стратегічним документом стала «Біла книга з питань європейської оборони – Готовність 2030» (European Defence White Paper 2030) [3], у якій росію визначено як екзистенційну загрозу для Європи, а майбутнє України – вирішальним чинником стабільності континенту. Документ наголошує на необхідності розвитку оборонно-промислової бази Європейського Союзу, технологій подвійного призначення, зміцнення співпраці між ЄС і НАТО, а також реалізації ініціативи ReArm Europe як механізму колективної готовності до нових криз і конфліктів [3].

Підтримка України залишається пріоритетом європейської безпекової політики. За даними Інституту світової економіки Кільського університету (Kiel Institute for the World Economy), у 2022–2024 роках загальна міжнародна допомога Україні перевищила 287 млрд дол., з яких 49% становить воєнна, 44% – фінансова, 7% – гуманітарна допомога [4]. Європейські держави перевищили обсяг американської підтримки: на початок 2025 р. вони виділили близько 132 млрд євро проти 114 млрд євро зі США [5]. Найбільшими донорами стали Німеччина, Велика Британія, Польща, Данія, країни Балтії та Скандинавії.

За оцінками Стокгольмського міжнародного інституту дослідження проблем миру (Stockholm International Peace Research Institute), у 2023 р. Україна стала найбільшим імпортером озброєнь у світі (14% глобальних поставок), а воєнні витрати держави досягли 64,8 млрд дол., що становить 37% ВВП [6]. Таким чином, Україна відіграє стратегічну роль у системі колективної безпеки Європи та НАТО як держава, що зміцнює оборонний потенціал і стабільність східноєвропейського регіону.

За оцінками міжнародних аналітичних центрів, сукупні глобальні економічні втрати від насильства у 2023 р. перевищили 19,1 трлн дол., або 13,5% світового ВВП [7]. При цьому Україна поси-

ла одне з перших місць за відносними втратами (у 2022 р. – 63,1% ВВП, у 2023 р. – 68,6% ВВП) [7]. Це підкреслює не лише безпрецедентний масштаб руйнувань, але й стратегічну значущість післявоєнного відновлення держави як чинника глобальної економічної стабільності.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування нової стратегії забезпечення національної безпеки України у воєнний та повоєнний періоди, яка має інтегрувати політичні, військові, економічні, інформаційні та гуманітарні аспекти безпеки й відповідати пріоритетам європейської безпекової політики. Такий підхід дає змогу розглядати Україну як активного суб'єкта формування нової архітектури європейської та глобальної безпеки.

Як показує проведений теоретичний аналіз, у сучасній науковій літературі немає єдиного підходу до трактування понять «стратегія», «стратегічне управління» та «стратегування». Це зумовлено міждисциплінарним характером проблематики та різною методологічною базою, якою користуються представники економічних, управлінських, правових і філософських шкіл. У загальному вигляді стратегія розглядається як мистецтво планування, система рішень, модель дій, інструмент управління, механізм адаптації до змінного середовища або комплекс заходів для досягнення цілей.

На основі узагальнення теоретичних підходів до визначення поняття «стратегія» його можна умовно класифікувати за трьома основними концепціями: 1) система (взаємопов'язана сукупність цілей, інструментів і результатів); 2) модель (поведінковий або організаційний алгоритм діяльності); 3) план розвитку (програма дій на визначений період). Ключовими характеристиками цього поняття є узгодженість, наявність часових і просторових меж, забезпеченість ресурсами та вплив внутрішніх і зовнішніх чинників.

У зарубіжних дослідженнях [8–12] стратегічне управління в державному секторі розглядається як поєднання стратегічного планування, управління результативністю та організаційного навчання в умовах невизначеності.

J. Bryson, F. Berry та K. Yang [8] визначають його як процес, що еволюціонував від формалізованого планування до інклюзивної моделі із залученням стейкхолдерів і використанням доказових підходів. T. Poister і G. Streib [9] акцентують увагу на балансі між стратегічними цілями, ресурсами та результатами, тоді як L. Höglund et al. [11] показують, що управлінські інструменти можуть як розширювати, так і обмежувати можливості стратегічного розвитку залежно від інституційного контексту.

Поступово в науковому дискурсі сформувалося поняття «стратегування», яке розглядається як безперервний циклічний процес – від визначення стратегічних цілей до моніторингу їх реалізації та коригування політики з урахуванням змін середовища. Сучасні українські та зарубіжні автори трактують стратегування як інтегровану методологію, що поєднує змістовні та процедурні елементи (правила, етапи, механізми, інструменти, моніторинг). Зокрема, А. Касич [13] пропонує розглядати стратегування як доктрину безпекової політики, яка задає логіку довгострокових рішень у межах ресурсних та інституційних обмежень і формує адаптивну спроможність держави до зовнішніх загроз.

У роботі О. Резнікової [14] стратегічний аналіз безпекового середовища визначено як методологічну основу формування державної політики національної безпеки. Він полягає у своєчасному виявленні загроз, ризиків, уразливостей і можливостей розвитку, що формують підґрунтя для визначення стратегічних цілей і пріоритетів державної політики. Отже, стратегування національної безпеки передбачає перехід від реактивного управління до адаптивного, заснованого на постійному моніторингу середовища, аналізі ризиків і коригуванні стратегічних орієнтирів [14].

В. Лагодіна [15] тлумачить державну політику національної безпеки як системну діяльність із захисту національних інтересів через взаємодію нормативно-правових і інституційних механізмів, а Р. Штеба [16] детально аналізує принципи й етапи формування та реалізації безпекової політики, наголошуючи на необхідності міжвідомчої координації.

В українському науковому просторі проблематика стратегічного управління національною безпекою розглядається в тісному зв'язку з реформуванням системи державного управління, удосконаленням правових засад і підвищенням інституційної спроможності держави в умовах воєнних і гібридних загроз. О. Власюк [17] розробив концептуальну модель національної безпеки, що відображає ієрархію загроз і визначає стратегічні напрями державної політики. Г. Ситник [18] систематизував понятійний апарат галузі, розробив підходи до оцінювання ризиків і наголосив на важливості демократичного цивільного контролю у сфері безпеки.

Подальший розвиток наукової думки відбувається в межах міждисциплінарного підходу, який поєднує філософсько-правові, соціально-економічні та управлінські виміри національної безпеки. У монографії В. Білхара та ін. [19] національна безпека трактується як багатовимірна система, що охоплює державний, суспільний і особистісний рівні. Автори визначають стратегічні цілі держави

через базові цінності – суверенітет, справедливість, людську гідність – і підкреслюють значення правової культури для формування безпекової ідентичності.

У колективній праці О. Боднарчука та ін. [20] здійснено ґрунтовний аналіз правового регулювання безпеки та запропоновано шляхи гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами. М. Гурковський і М. Сидор [21] розглядають національну безпеку як адміністративно-правову категорію, що вимагає зміцнення ролі виконавчої влади в реалізації стратегічних функцій. Філософсько-правові основи безпеки поглиблено в монографії О. Данильяна та ін. [22], де запропоновано інтегративну концепцію національної безпеки як єдності держави, громадянського суспільства та людини.

Т. Подковенко [23] досліджує аксіологічні засади безпеки, підкреслюючи значення національних цінностей і демократичних принципів для забезпечення стійкості держави. А. Рябовол [24] запропонувала структурно-функціональну модель національної безпеки, де стратегічне управління розглядається як механізм узгодження політичних, економічних і військових елементів. Д. Чижов [25] аналізує безпеку в контексті гарантування прав і свобод людини, визначаючи їх як ядро державної стратегії в цій сфері. Узагальнення цих досліджень свідчить, що українські вчені розвивають концепцію стратегії забезпечення національної безпеки на основі принципів правової визначеності, системності, гуманітарної орієнтації та європейської інтеграції.

Водночас порівняльні аналізи міжнародних документів підтверджують, що провідні держави світу формують свої стратегії безпеки на засадах технологічної незалежності, кіберстійкості та розбудови оборонних спроможностей. Так, у Великій Британії (Integrated Review, 2021) [26] основними пріоритетами визначено цифрову трансформацію та розвиток національної стійкості; у Японії (National Security Strategy, 2022) [27] – розширення оборонного бюджету та стратегічних партнерств; Польща у National Security Strategy (2020) [28] орієнтується на інтегровану оборону у взаємодії з НАТО та ЄС. Для України ці підходи є орієнтиром у формуванні власної моделі безпеки, що поєднує військові, економічні, інформаційні та гуманітарні компоненти в контексті європейської безпекової системи.

Таким чином, узагальнення наукових і практичних напрацювань свідчить, що сучасна система стратегічного управління національною безпекою України потребує комплексного оновлення – з урахуванням воєнних викликів, трансформації міжнародного безпекового середовища та вимог європейської інтеграції.

Попри наявність вагомих досліджень у сфері правових, інституційних і управлінських засад безпеки, залишається недостатньо розробленою цілісна теоретико-методологічна основа формування стратегії забезпечення національної безпеки України у воєнний і повоєнний періоди, що інтегрує принципи стійкості, стратегічного прогнозування, міжвідомчої координації та демократичного цивільного контролю. Саме це зумовлює необхідність проведення комплексного дослідження, спрямованого на теоретичне обґрунтування нової моделі стратегічного управління національною безпекою України в умовах глобальної невизначеності.

З огляду на це, **мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні концептуальних засад і формуванні системного підходу до розроблення стратегії забезпечення національної безпеки України у воєнний і повоєнний періоди з урахуванням трансформації міжнародного безпекового середовища, євроатлантичного курсу держави, а також принципів національної стійкості та резильєнтності.

Для досягнення поставленої мети використано сукупність *загальнонаукових і спеціальних методів дослідження*, зокрема методи контент-аналізу, порівняльного аналізу, SWOT-діагностики, експертного оцінювання та структурно-логічного узагальнення.

Методологічну основу становлять системно-структурний, порівняльно-інституційний і стратегічно-аналітичний підходи, які забезпечують комплексне пізнання процесів формування та реалізації державної політики у сфері національної безпеки. У процесі роботи використано офіційні нормативно-правові документи України та Європейського Союзу, аналітичні звіти міжнародних організацій (NATO, EU, SIPRI, World Bank, OECD), а також результати власного узагальнення наукових публікацій, представлених у міжнародній наукометричній базі Scopus.

Сучасна безпекова динаміка, загострена повномасштабною агресією російської федерації проти України, трансформує як внутрішні інститути управління, так і зовнішню архітектуру європейської безпеки. На цьому тлі стратегічне управління у сфері національної безпеки слід трактувати як багаторівневу систему взаємопов'язаних рішень, орієнтованих на випереджувальне прогнозування, інтеграцію воєнних, економічних, енергетичних, інформаційно-комунікаційних і соціогуманітарних інструментів, а також на забезпечення контролю та прозорості реалізації політики [17].

Порівняльні міжнародні оцінки підтверджують тенденцію до ускладнення ризиків: європейські аналітичні документи фіксують конвергенцію «кла-

сичних» і гібридних загроз, що вимагає від держав здатності одночасно підтримувати оборонні спроможності та цивільну стійкість до кібератак, енергетичних шоків і дезінформаційних кампаній [3]. На цьому фоні продовжується зростання воєнних витрат у світі, що відображає стратегічну переоцінку ризиків на рівні урядів і союзів [6]. Для України предметними залишаються відшкодування масштабних прямих і непрямих втрат, відновлення критичної інфраструктури та модернізація сектора безпеки, причому обсяги потреб, за оцінками швидкої оцінки збитків і потреб (RDNA4), є системоутворюючими для програм 2025–2035 років [29; 30].

Визначальним чинником підтримання обороноздатності, макрофінансової стабільності та спроможності до відбудови стала зовнішня підтримка України. Згідно з Ukraine Support Tracker [4], у 2022–2024 роках загальний обсяг міжнародної допомоги Україні перевищив 287 млрд дол., причому структура допомоги демонструє перевагу воєнної та фінансової складових над гуманітарною, що узгоджується з фазами війни та відновлення (табл. 1).

Таблиця 1

Види міжнародної допомоги Україні у 2022–2024 рр.

Вид допомоги	Обсяг донорської допомоги, млрд дол.			Частка в загальному обсязі, %
	2022	2023	2024	
Воєнна	53,1	58,7	29,9	49
Фінансова	47,6	52,8	25,4	44
Гуманітарна	6,1	7,0	3,2	7
Разом	106,8	118,5	58,5	100

Джерело: складено авторами на основі узагальнення джерел [4; 5].

Узагальнення по країнах і міжнародних організаціях (табл. 2) свідчить, що Європейський Союз і його держави-члени в сукупності вже переважають за обсягами допомоги Сполучені Штати Америки; водночас низка менших економік ЄС забезпечує найбільші внески відносно власного ВВП, що підкреслює «європеїзований» характер підтримки безпеки та відбудови України [5]. Ці висновки кореспондують із систематизованими даними вихідного масиву, що охоплюють розподіл допомоги за видами, внески провідних донорів, а також відносні частки допомоги у ВВП країн Балтії та Польщі.

Наведені в табл. 2 дані відображають безпрецедентну мобілізацію ресурсів міжнародної спільноти для підтримки України в умовах тривалої війни. Загальний обсяг допомоги перевищує 290 млрд євро, з яких близько 80% припадає на Євро-

Обсяги міжнародної допомоги Україні за основними донорами (станом на січень 2025 р.)

Країна / організація	Обсяг допомоги, млрд євро	Основні форми підтримки
Європейський Союз	132,0	Бюджетна підтримка, оборонні фонди, гранти на відбудову
США	114,0	Воєнна допомога, макрофінансова підтримка
Велика Британія	12,0	Оборонне озброєння, кібербезпека
Німеччина	11,3	Енергетична інфраструктура, системи ППО
Польща	6,1	Логістична та гуманітарна допомога
Канада	5,8	Фінансова допомога, тренувальні місії
Японія	4,7	Технічна допомога, інвестиції у критичну інфраструктуру
Естонія	2,4	Воєнна та кібердопомога
Данія	2,2	Воєнна, гуманітарна підтримка
Литва	1,9	Озброєння, фінансування оборони
Латвія	1,5	Технічна допомога, підготовка персоналу

Примітка: таблиця демонструє перевагу ЄС і США у загальному обсязі допомоги Україні (разом понад 80% світової підтримки). При цьому спостерігається зростання внесків середніх економік – Польщі, Канади, Японії, країн Балтії, що свідчить про розширення кола стабільних партнерів у сфері безпеки та відбудови.

Джерело: узагальнено за даними [4; 5; 30; 31].

пейський Союз і Сполучені Штати Америки [4–6; 30–31].

Європейський Союз виступає не лише колективним донором, але й інституційним координатором глобальних фінансових і відбудовчих програм. Його внесок (132 млрд євро) структурований через кілька ключових інструментів [31]: 1) Ukraine Facility (2024–2027 рр.) – середньострокова бюджетна підтримка; 2) European Peace Facility (EPF) – фінансування постачання озброєнь і тренувальних місій; 3) Rebuild Ukraine Fund – гранти на відновлення критичної інфраструктури й енергетики.

США залишаються другим за обсягом стратегічним партнером, надаючи близько 114 млрд євро підтримки, з яких понад 70% – військова допомога (озброєння, боєприпаси, ППО, навчання). Макрофінансовий компонент забезпечує стабільність державного бюджету та валютних резервів [4; 30].

Важливу роль відіграють регіональні союзники – Польща, Велика Британія, Канада, Японія та країни Балтії [5]. Польща виконує функцію логістичного центру, Велика Британія спеціалізується на кіберзахисті та оборонних технологіях, Канада забезпечує фінансову стабілізацію, а Японія – технічну допомогу й інвестиції у критичну інфраструктуру.

Зростання кількості донорів із відносно невеликими економіками (Естонія, Данія, Литва, Латвія) свідчить про формування «коаліції солідарності», у якій середні держави ЄС і НАТО пере-

бирають на себе значну частину регіональної відповідальності [4; 5; 31]. Отже, географічна та функціональна диверсифікація допомоги демонструє баланс між оперативною підтримкою та довгостроковими стратегічними програмами, спрямованими на стійке відновлення енергетики, цифрової інфраструктури та обороноздатності України.

Подавший аналіз доцільно здійснити не лише за абсолютними обсягами міжнародної допомоги, а й за її відносною часткою у валовому внутрішньому продукті (ВВП) країн-донорів, що дозволяє об’єктивно оцінити рівень бюджетного навантаження та глибину політичної солідарності партнерів України. Такий підхід забезпечує порівнянність внесків великих економік – Сполучених Штатів Америки, Європейського Союзу, Японії та Канади – з результатами менших, але стратегічно вмотивованих держав, насамперед країн Балтії та Північної Європи.

Як свідчать розрахунки, які наведено в табл. 3, саме Естонія, Данія, Литва та Латвія демонструють найвищі частки допомоги у структурі власних ВВП (від 1,5% до понад 2%), тоді як у країнах «Великої сімки» цей показник не перевищує 0,3% [4; 5]. Така диференціація засвідчує, що внесок малих європейських держав має не лише фінансову, а й символічну та політичну вагу, формуючи нову модель «солідарної безпеки» в системі міжнародних відносин, де підтримка України виступає чинником стабільності всього європейського простору.

Частка допомоги Україні у ВВП країн-донорів (станом на січень 2025 р.)

Країна / організація	Частка допомоги у ВВП, %	Характеристика внеску
Естонія	2,20	Найвищий відносний показник серед членів ЄС і НАТО
Данія	2,17	Висока частка оборонних витрат у структурі підтримки
Литва	1,80	Пріоритет – військова допомога та навчальні місії
Латвія	1,53	Значна технічна підтримка та логістика
Польща	0,80	Найбільша країна-донор серед сусідів України
Велика Британія	0,35	Орієнтація на оборонні технології
Німеччина	0,28	Фінансування інфраструктурних проєктів
Канада	0,25	Макрофінансова стабілізаційна допомога
США	0,23	Високий абсолютний обсяг, проте невелика частка від ВВП
Японія	0,15	Інвестиції у критичну інфраструктуру
Європейський Союз (загалом)	майже 0,35	Інституційна та фінансова підтримка через спільні програми

Примітка: відносні показники засвідчують, що менші держави ЄС (Естонія, Данія, Литва, Латвія) демонструють найвищу частку витрат на допомогу Україні у структурі власних ВВП, що підкреслює їхній високий рівень солідарності та стратегічну зацікавленість у стабільності регіону.

Джерело: узагальнено за даними [4; 5; 30; 31].

Узагальнюючи наведені дані, можна стверджувати, що структура міжнародної допомоги Україні поступово переходить від екстреної підтримки до стратегічного партнерства, заснованого на принципах спільної безпеки, стійкості та відповідальності. Аналіз часток допомоги у ВВП країн-донорів свідчить про формування нової поліцентричної архітектури солідарності, у якій малі держави – Естонія, Данія, Литва, Латвія – виступають каталізаторами регіональної згуртованості, а великі економіки (ЄС, США, Японія, Канада) забезпечують фінансову стабільність і технологічну підтримку [4; 5; 30–33].

Таке поєднання різнорівневих форм участі створює асиметричну, але взаємодоповнювану систему підтримки, у межах якої Україна розглядається не лише як реципієнт допомоги, а як активний учасник формування нової європейської безпекової моделі. У перспективі післявоєнного періоду ця модель здатна трансформуватися у сталий механізм гарантування безпеки, розвитку та відбудови, що поєднує фінансові ресурси, політичну волю та технологічні інновації міжнародної спільноти.

Виходячи з наведеної емпіричної бази та результатів міжнародного аналізу, наступним логічним кроком є *опис цілісної моделі стратегування у сфері національної безпеки України* – як послідовності циклічних управлінських дій, де кожна фаза має власні інструменти, очікуваний результат і механізм зворотного зв'язку. Такий процесний підхід дає змогу забезпечити узгодженість

між стратегічним, програмним і бюджетним рівнями планування, а також скоротити лаг між виявленням загроз і реагуванням на них.

Змістовно модель має спиратися на інституціалізований цикл стратегування:

діагностика → планування → реалізація →

моніторинг / аудит → адаптація,

де ролі центральних органів виконавчої влади, Ради національної безпеки і оборони, Президента та парламенту чітко розмежовані та синхронізовані з бюджетним і середньостроковим плануванням. Це підвищує керованість, підзвітність і адаптивність політики у відповідь на зміну ризиків (табл. 4).

Наведена в табл. 4 концептуальна модель стратегування відображає сучасне бачення управління національною безпекою як безперервного циклічного процесу, що поєднує аналітичні, організаційні, виконавчі та контрольні функції держави. У центрі моделі перебуває принцип адаптивності, який передбачає постійне оновлення цілей, показників ефективності та методів реалізації політики безпеки відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [3; 13; 39].

Ключова ідея полягає в переході від епізодичних рішень до інституціалізованого стратегічного циклу, який інтегрує планування, реалізацію та моніторинг політики в єдину систему державного управління. На етапі стратегічної діагностики відбувається ідентифікація загроз, оцінювання спроможностей і формування карти ризиків. Планування ґрунтується на використанні інструментів

Концептуальна модель стратегування національної безпеки (процесний вимір)

Етап	Зміст	Ключові інструменти	Очікуваний результат
Стратегічна діагностика	Виявлення загроз і вразливостей, оцінка спроможностей	SWOT/PESTLE, огляди СБО, ризик-моделювання	Аналітична карта ризиків, матриця пріоритетів
Планування	Формування цілей і завдань, визначення KPI/індикаторів	SMART-підхід, сценарне планування, бюджетна синхронізація	Стратегія, дорожні карти, ресурсні орієнтири
Реалізація	Виконання програм і проєктів, міжвідомча координація	ДПП, інтероперабельність, стандарти, спільні закупівлі	Зростання оборонних і цивільних спроможностей
Моніторинг і аудит	Оцінювання результативності, забезпечення відкритості	Стратегічний аудит, цифрові панелі, risk review	Дані для корекції курсу, прозорість і контроль
Адаптація	Оновлення цілей та індикаторів з урахуванням змін	«Refresh»-підхід, регулярні огляди загроз	Гнучка політика, мінімізація лага між загрозою та дією

Джерело: складено на основі узагальнення [3; 13; 34–39].

SMART, сценарного аналізу та бюджетної синхронізації, що забезпечує узгодженість ресурсів і цілей [3; 13]. Реалізація передбачає міжвідомчу координацію та використання механізмів державно-приватного партнерства. Етапи моніторингу й аудиту та адаптації забезпечують стратегічну прозорість, оперативне реагування та коригування політики.

Таким чином, запропонована модель не лише описує управлінську послідовність, а й формує основу для нової системи стратегічного управління, орієнтованої на результативність, підзвітність і превентивність дій держави. Її реалізація сприятиме підвищенню резильєнтності сектора безпеки, зміцненню довіри до державних інститутів та узгодженості політики на всіх рівнях стратегічного планування.

Чинна Стратегія національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни» (Указ Президента України № 392/2020) [40] є основоположним документом стратегічного планування у сфері безпеки. Вона визначає систему національних інтересів, стратегічних цілей, засад державної політики, а також механізми координації та моніторингу її реалізації. У структурі Стратегії виділяються такі логічні блоки:

- ✦ преамбула та визначення національних інтересів і стратегічних цілей;
- ✦ характеристика актуальних загроз національній безпеці;
- ✦ засади державної політики у сферах оборони, внутрішньої та економічної безпеки, кібер- та інформаційної стійкості;
- ✦ пріоритетні напрями реалізації політики (оборонна, енергетична, екологічна, гуманітарна, науково-технологічна безпека);

- ✦ система управління, моніторингу та оновлення (включно зі «Стратегічним оглядом виконання» РНБО).

Водночас у нинішній редакції документ частково втратив актуальність у зв'язку з радикальною трансформацією безпекового середовища після 2022 року. Його концепція «людноцентричної безпеки» потребує доповнення новими пріоритетами, серед яких:

- ✦ інституційне закріплення циклу стратегування на основі інтегрованого ризик-менеджменту;
- ✦ чітке визначення індикаторів досягнення цілей (KPI) для кожної сфери безпеки;
- ✦ включення окремого розділу про цифрову та кіберрезильєнтність, синхронізовану з EU Cyber Resilience Act та Directive (EU) 2022/2557;
- ✦ інтеграція питань економічної безпеки та енергетичної стійкості у стратегічний контур із урахуванням рекомендацій OECD і World Bank;
- ✦ створення Національного центру стратегічного прогнозування та безпеки, який забезпечуватиме аналітику, сценарне планування та узгодження між секторами;
- ✦ перегляд принципів тотальної оборони з урахуванням досвіду країн Балтії та Скандинавії;
- ✦ визначення механізму щорічного оновлення з урахуванням моніторингу ризиків і змін глобального безпекового середовища.

З урахуванням цих положень оновлена Стратегія національної безпеки України (2025–2030 рр.) має перейти від декларативної до операційної

моделі управління ризиками, із запровадженням цифрових індикаторів, інтегрованих систем моніторингу та інструментів оцінки ефективності політики безпеки.

Європейська перспектива задає рамкові орієнтири для імплементації запропонованої моделі стратегування: пріоритет стійкості (резильєнтності) у поєднанні з оборонною готовністю, кібербезпекою та захистом критичної інфраструктури; взаємосумісність у форматах Постійного структурованого співробітництва (PESCO) та Процесу планування оборони НАТО (NDPP); а також розумна оборона, що передбачає спільні закупівлі, кооперацію в наукових дослідженнях і розробках, стандартизацію та уніфікацію процедур.

На рівні державної політики це означає створення окремого модуля «Національна стійкість», запровадження ключових індикаторів ефективності цивільної готовності (зокрема, середнього часу відновлення об'єктів критичної інфраструктури, рівня стратегічних запасів, охоплення навчальними програмами населення), а також інституціоналізацію центрів стійкості та цивільного захисту, подібних до структур, що функціонують у Великій Британії та Швеції [3; 32]. Узагальнені пропозиції вихідного документа – щодо мережі центрів оперативного реагування органів влади, обов'язкових аудитів, сертифікації критичної інфраструктури на основі ризиків, розвитку обміну даними про загрози – узгоджуються з Регламентом ЄС про кіберстійкість (EU Cyber Resilience Act) і вимогами до секторальної кіберрезильєнтності [31; 32].

Водночас економічний вимір безпеки вимагає структурних рішень: установлення базових орієнтирів видатків (мінімальні частки у ВВП на оборону, кібер- та енергетичну безпеку), стимулювання локалізації оборонного виробництва, інтеграції до європейських ланцюгів постачання та впровадження єдиних стандартів якості й безпеки. Для прискорення мобілізації інновацій доцільно розгорнути державні програми спільних досліджень із партнерами ЄС у сферах штучного інтелекту, безпілотних і протибезпілотних систем, протиповітряної та протиракетної оборони, кібербезпеки та квантових технологій [5; 13; 30].

Підтримання системи оборони в українських реаліях – через розвиток військового резерву та територіальної оборони, логістику підтримки приймаючої держави, освіту з питань безпеки – є ключем до довгострокової суспільної стійкості, що підтверджується досвідом країн Балтії [4; 6].

Змістовним підсумком викладених положень є конкретизація основних напрямів Стратегії забезпечення національної безпеки України як ці-

лісного документа для воєнного та післявоєнного періодів:

- ✦ інституційне закріплення циклу стратегування з розмежуванням ролей і щорічними оновленнями;
- ✦ пріоритет стійкості з окремими індикаторами цивільної готовності та вимогами до захисту критичної інфраструктури й кіберпростору;
- ✦ розвиток оборонних спроможностей відповідно до європейських пріоритетів – протиповітряної та протиракетної оборони, артилерії, боеприпасів, безпілотних систем, військової мобільності, кібер- і радіоелектронної боротьби, штучного інтелекту та квантових технологій;
- ✦ інтеграція оборонно-промислової та економічної політики, локалізація виробництва та участь у спільних закупівлях;
- ✦ розбудова системи стратегічних комунікацій і психологічної стійкості;
- ✦ інституціоналізація двосторонніх безпекових угод і спільних програм ЄС і НАТО;
- ✦ запровадження матриці ключових індикаторів ефективності (KPI) для моніторингу спроможностей, стійкості та інституційної якості з відкритою звітністю.

У сукупності ці елементи формують керовану адаптивність системи безпеки, що скорочує часовий проміжок між появою загрози та політичним рішенням.

У центрі планування має бути післявоєнна Стратегія безпеки України на 2025–2030 роки. Логіка цього документа полягає в переході від антикризової до прогностично-резильєнтної моделі з трьома інтегрованими пріоритетами:

1) *Інтеграція до НАТО* – синхронізація процесів планування оборони з євроатлантичними форматами, досягнення орієнтовних стандартів спроможностей (передусім, у сферах ППО, ПРО, безпілотних систем, боеприпасів, кіберзахисту), уніфікація стандартів, участь у спільних закупівлях і дослідженнях.

2) *Цифрова стійкість* – розбудова мережі центрів оперативного реагування органів влади та об'єктів критичної інфраструктури, сертифікація на основі оцінки ризиків, регулярні аудити та навчання, моніторинг на основі даних з відкритими аналітичними панелями, посилення функцій національних і міждержавних центрів реагування на кіберінциденти, обмін інформацією про загрози з європейськими партнерами.

3) *Економічна безпека* – забезпечення стійких фінансів, зниження енергетичних вразливостей

шляхом диверсифікації джерел і розвитку відновлюваної енергетики, перехід від фрагментарних ремонтів до комплексної модернізації енергетичних систем, реалізація індустріальної політики у сфері оборонно-промислового комплексу та подвійних технологій, глибша інтеграція до європейських ланцюгів вартості.

Усі три напрями мають бути інтегровані в матрицю ключових показників ефективності з проведенням щорічного Стратегічного огляду виконання під егідою Ради національної безпеки і оборони України та парламентськими слуханнями, що забезпечить підзвітність і гнучкість політики відповідно до змін ризиків [3; 13; 30; 32; 33]. Зміст цих пріоритетів і структурні пропозиції відповідають рекомендаціям вихідного документа щодо стратегічного циклу, стійкості та кібернетичного компонента.

Для повноти аналітичного бачення доцільно подати рамку реалізації за рівнями – від нормативно-правових засад до міжнародної інтеграції. Вона показує, якими інструментами досягаються результати на кожному рівні та як забезпечується зв'язок «стратегія – спроможності – стійкість – моніторинг результатів» (табл. 5).

Системний аналіз свідчить, що українська політика безпеки переходить від реактивного до прогностично-резильєнтного підходу, у якому оборонні та цивільні спроможності, цифрова й енергетична стійкість, економічна безпека та демократичний контроль утворюють інтегровану рамку управління. Зовнішня підтримка відіграла критичну роль у стабілізації 2022–2024 рр., однак у 2025–2030 рр. ключовим стає поєднання зовнішньої допомоги з

інституційним зміцненням, модернізацією оборонно-промислового комплексу та глибокою інтеграцією в європейський безпековий простір.

Окреслені положення Стратегії забезпечення національної безпеки України – інституалізація циклу стратегування, пріоритет стійкості, стандарти спроможностей, економічна безпека, кіберстійкість, міжнародна архітектура гарантій і система моніторингу – формують логічний місток до післявоєнної Стратегії безпеки 2025–2030 років, у межах якої інтеграція до НАТО, цифрова стійкість і економічна безпека становитимуть триєдину вісь державної політики.

Така структурна модель дає змогу зменшити стратегічну невизначеність, прискорити модернізацію та забезпечити довгострокову стійкість держави. Проведений аналіз змісту, структури та перспектив оновлення Стратегії національної безпеки України формує цілісне бачення майбутньої архітектури безпеки. Синергія внутрішніх реформ, цифрової трансформації, інституційного зміцнення та міжнародної інтеграції створює підґрунтя для побудови ефективної системи стратегічного управління, орієнтованої на стійкість, прогнозованість і результативність.

Отже, ефективна система забезпечення національної безпеки України має ґрунтуватися на інтегрованій моделі стратегування, що поєднує принципи стійкості, резильєнтності, цифрової трансформації, економічної безпеки та міжнародного партнерства. Такий підхід забезпечує перехід від реактивного до прогностичного управління ризиками та створює основу для формування висновків і практичних рекомендацій

Таблиця 5

Рамка стратегування національної безпеки (за рівнями)

Рівень	Інструменти	Орієнтири результатів
Нормативно-інституційний	Стратегії, закони, укази; регламенти оглядів; стандартизація	Єдина система управління, чіткі ролі, швидке оновлення політик
Організаційно-функціональний	Координаційні ради, міжвідомчі програми, взаємосумісність	Синергія сектора безпеки, зниження транзакційних витрат
Економічний / оборонно-промисловий	Орієнтири фінансування, державно-приватне партнерство, локалізація, спільні закупівлі	Зростання спроможностей, імпорто-заміщення, додана вартість
Сектор стійкості / критична інфраструктура / кібербезпека	Мережі оперативного реагування, сертифікація за ризиками, навчання, індикатори готовності	Зниження часу відновлення об'єктів, менша частота інцидентів, зростання готовності населення
Міжнародний	Двосторонні угоди, участь у програмах ЄС і НАТО, проекти колективної безпеки	Довгострокові гарантії, спільні інструменти та стабільне фінансування

Джерело: складено на основі узагальнення [3; 13; 31; 32].

щодо вдосконалення державної політики у сфері національної безпеки.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження засвідчило, що система національної безпеки України перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої війною, зміною геополітичного контексту та необхідністю переходу до прогностично-резильентної моделі державного управління. Запропонована в роботі концепція стратегування національної безпеки ґрунтується на циклічному процесі діагностики, планування, реалізації, моніторингу та адаптації, що забезпечує узгодженість між стратегічним, програмним і бюджетним рівнями державної політики. Такий підхід формує передумови для переходу від реактивного до випереджального управління ризиками, зміцнення оборонних і цивільних спроможностей, підвищення стійкості критичної інфраструктури та зміцнення довіри до державних інститутів.

Важливою складовою сучасної парадигми безпеки є інтеграція України до євроатлантичного простору, розвиток цифрової та енергетичної стійкості, посилення кіберрезильентності, а також інституційне закріплення механізмів стратегічного прогнозування та демократичного контролю. У післявоєнний період пріоритетом має стати узгодження внутрішніх реформ зі спільними програмами ЄС і НАТО, що сприятиме формуванню стабільної, передбачуваної та інституційно стійкої архітектури національної безпеки.

Отже, узагальнення результатів проведеного аналізу свідчить, що ефективна система забезпечення національної безпеки України має базуватися на інтегрованій моделі стратегування, яка поєднує принципи стійкості, цифрової трансформації, економічної безпеки та міжнародного партнерства. Такий підхід формує основу для переходу від реактивного до прогностичного управління ризиками та створює умови для довгострокової стабільності держави в післявоєнний період.

Водночас реалізація цих засад потребує не лише оновлення стратегічних документів, а й чіткої координації між ключовими органами державної влади, узгодження функцій і відповідальності, а також упровадження системи моніторингу результативності політики безпеки. Саме тому наступним етапом у розвитку державної політики має стати формування адресних рекомендацій для центральних органів виконавчої влади, Ради національної безпеки і оборони, Верховної Ради України та інших інституцій, відповідальних за розроблення, реалізацію та оновлення Стратегії національної безпеки у воєнний і післявоєнний періоди:

1) *Раді національної безпеки і оборони України (РНБО):*

- ✦ забезпечити інституціалізацію циклу стратегування національної безпеки з визначенням процедур щорічного стратегічного огляду виконання Стратегії;
- ✦ створити Національний центр стратегічного прогнозування та безпеки для системного моніторингу ризиків, сценарного аналізу та координації між секторами;
- ✦ розробити відкриту цифрову панель індикаторів (KPI) стійкості, оборонних спроможностей і готовності критичної інфраструктури.

2) *Кабінету Міністрів України:*

- ✦ забезпечити узгодження державних, галузевих і регіональних програм безпеки з оновленою Стратегією;
- ✦ запровадити обов'язкові ризикоорієнтовані аудити об'єктів критичної інфраструктури та сертифікацію за європейськими стандартами;
- ✦ розробити нормативно-правові акти щодо інтеграції питань економічної безпеки, енергетичної стійкості та цифрової трансформації в систему стратегічного планування.

3) *Міністерству оборони України та Генеральному штабу Збройних Сил України:*

- ✦ адаптувати національне оборонне планування до євроатлантичних форматів (PESCO, NDPP);
- ✦ визначити мінімальні орієнтири видатків на оборону у ВВП, пріоритетно фінансуючи ППО/ПРО, безпілотні системи, боеприпаси, кіберзахист і технології штучного інтелекту;
- ✦ посилити взаємодію з вітчизняним оборонно-промисловим комплексом у межах державно-приватного партнерства.

4) *Міністерству економіки України та Міністерству фінансів України:*

- ✦ сформувати механізми стимулювання локалізації виробництва оборонної продукції та компонентів подвійного призначення;
- ✦ закріпити індикативні стандарти фінансування безпеки й оборони, а також мінімальні частки у ВВП для кібер- та енергетичної безпеки;
- ✦ розробити систему фінансових гарантій і страхових інструментів для залучення приватних інвестицій у сектор безпеки.

5) *Міністерству цифрової трансформації України:*

- ✦ створити національну мережу центрів реагування на кіберінциденти (SOC/CSIRT)

для органів влади та об'єктів критичної інфраструктури;

- ✦ забезпечити впровадження європейських вимог до кіберрезильєнтності та запровадити навчальні програми для підвищення цифрової грамотності у сфері безпеки;
- ✦ реалізувати платформу моніторингу ризиків і загроз на основі великих даних (Big Data) та штучного інтелекту.

6) *Міністерству енергетики України:*

- ✦ інтегрувати питання енергетичної стійкості у Стратегію національної безпеки, передбачивши розвиток відновлюваних джерел енергії, резервних потужностей і систем зберігання енергії;
- ✦ забезпечити диверсифікацію джерел постачання, модернізацію критичної енергетичної інфраструктури та впровадження стандартів ЄС щодо кіберзахисту енергосистем.

7) *Міністерству освіти і науки України та Міністерству внутрішніх справ України:*

- ✦ запровадити освітні програми з питань національної, кібер- та енергетичної безпеки для формування культури стійкості суспільства;
- ✦ розвивати програми підготовки резерву, територіальної оборони та цивільного захисту населення.

8) *Верховній Раді України:*

- ✦ удосконалити законодавчу базу у сфері національної безпеки з урахуванням досвіду країн НАТО та вимог ЄС;
- ✦ забезпечити парламентський контроль за виконанням Стратегії та щорічний розгляд звітів РНБО й уряду щодо стану її реалізації.

Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме переходу України до цілісної операційної моделі стратегічного управління безпекою, що забезпечить синергію між інституційними реформами, цифровою трансформацією, оборонними спроможностями й економічною резильєнтністю. Це створить підґрунтя для довгострокової стабільності України, прискорить євроатлантичну інтеграцію та зміцнить її позиції як ключового гаранта безпеки в Центральній-Східній Європі.

У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на розробленні практичних механізмів удосконалення державної політики забезпечення національної безпеки в контексті повоєнної відбудови економіки України, із залученням кращих міжнародних практик та інструментів стратегічного прогнозування. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Свобода, безпека, достаток: думка українців під час війни (6 грудня 2024 – 9 січня 2025 рр.). Київ : Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва, Київський міжнародний інститут соціології, 2025. URL: <https://dif.org.ua/en/article/freedom-security-prosperity-ukrainian-public-opinion-during-the-war>
2. Потапенко В. Г., Павленко І. А., Нагірний В. М., Малярєвський Є. В. Аналіз загроз національній безпеці у сфері внутрішньої політики: аналіт. доп. Київ : Нац. ін-т стратегічних досліджень, 2024. 31 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.05>
3. White Paper for European Defence – Readiness 2030. Brussels : European Commission, 2025. 22 p. URL: https://commission.europa.eu/document/download/e6d5db69-e0ab-4bec-9dc0-3867b4373019_en?filename=White+paper+for+European+defence+%E2%80%93+Readiness+2030.pdf
4. Bomprezzi P., Cherepinskiy D., Irto G. et al. Ukraine Support After Three Years of War: Aid remains low but steady and there is a shift toward weapons procurement. Kiel : Kiel Institute for the World Economy, 2025. 14 p. URL: https://www.kielinstitut.de/fileadmin/Dateiverwaltung/Subject_Dossiers_Topics/Ukraine/Ukraine_Support_Tracker/3rd_Aniv_Report.pdf
5. Європа випередила США за обсягом допомоги Україні за три роки великої війни. *Texty.org.ua*. 14 лютого 2025. URL: <https://texty.org.ua/frage/ments/114462/yevropa-vyperedyla-ssha-za-obsyhom-dopomohy-ukrayini-za-try-roky-vijny-doslidzhennya/>
6. Tian N., Lopes da Silva D., Liang X., Scarazzato L. Trends in World Military Expenditure, 2023. Stockholm : Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), 2024. 12 p. URL: https://www.sipri.org/sites/default/files/2024-04/2404_fs_millex_2023.pdf
7. Global Peace Index 2024: Measuring Peace in a Complex World. Sydney : Institute for Economics & Peace, 2024. 89 p. URL: <https://www.economicandpeace.org/wp-content/uploads/2024/06/GPI-2024-web.pdf>
8. Bryson J. M., Berry F. S., Yang K. The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *The American Review of Public Administration*. 2010. Vol. 40. Iss. 5. P. 495–521. DOI: <https://doi.org/10.1177/0275074010370361>
9. Poister T. H., Streib G. D. Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity & Management Review*. 1999. Vol. 22. No. 3. P. 308–325. DOI: <https://doi.org/10.2307/3380706>
10. Johnsen Å. Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning

- for All Seasons? *Financial Accountability & Management*. 2015. Vol. 31. Iss. 3. P. 243–268.
DOI: <https://doi.org/10.1111/faam.12056>
11. Höglund L., Caicedo M. H., Mårtensson M., Svårdsten F. Strategic Management in the Public Sector – How Tools Enable and Constrain Strategy-Making. *International Public Management Journal*. 2018. Vol. 21. Iss. 5. P. 822–849.
DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1427161>
12. Axelsson K., Höglund L. Strategic management in the public sector – the case of the Swedish transport administration. *International Public Management Journal*. 2024. Vol. 27. Iss. 4. P. 609–632.
DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2271481>
13. Касич А. О. Стратегування розвитку національної економіки як доктрина безпекової політики країни. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 3. С. 13–22.
DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2020.2>
14. Резнікова О. О. Стратегічний аналіз безпекового середовища України. *Стратегічна панорама*. 2022. Спец. вип. С. 45–53.
DOI: <https://doi.org/10.53679/2616-9460.specialissue.2022.05>
15. Лагодіна В. Національна безпека як зміст і мета державної політики України. *Правова інформатика*. 2007. № 2. С. 69–76. URL: <https://ippi.org.ua/sites/default/files/07lvdpu.pdf>
16. Штеба Р. Ю. Теоретичні засади державної політики у сфері забезпечення національної безпеки. *Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2019. № 1. С. 415–422. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13751/1/Shtreba119.pdf>
17. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики. Київ : Нац. ін-т стратегічних досліджень, 2016. 528 с.
18. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки. Київ : НАДУ, 2012. 544 с.
19. Національна безпека держави: філософсько-правовий і соціально-економічний аналіз : монографія / В. Бліхар та ін. Хмельницький : Хмельницький ун-т управління і права ім. Л. Юзькова, 2021. 404 с.
20. Боднарчук О. Г., Боднарчук О. І., Глух М. В., Гарбінська-Руденко А. В. Правове регулювання національної безпеки : навч. посіб. Ірпінь : Держ. податковий ун-т, 2024. 202 с.
21. Гурковський М. П., Сидор М. Я. Поняття національної безпеки як адміністративно-правової категорії. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 2. С. 26–32.
DOI: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-26-32>
22. Національна безпека у філософсько-правовому дискурсі : монографія / О. Г. Данильян та ін. Харків : Право, 2019. 244 с.
23. Подковенко Т. Національна безпека України: аксіологічний та правовий аспекти. *Актуальні проблеми правознавства*. 2021. № 1. С. 11–18.
DOI: <https://doi.org/10.35774/app2021.01.011>
24. Рябовол Л. Т. Національна безпека України: структурно-функціональний аналіз. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Право»*. 2020. № 1. С. 25–30.
DOI: <https://doi.org/10.32342/2709-6408-2020-1-1-4>
25. Чижов Д. А. Національна безпека як елемент системи забезпечення прав і свобод людини та громадянина. *Держава та регіони. Серія «Право»*. 2021. № 4. С. 96–101.
DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-338X-2021.4.15>
26. Global Britain in a Competitive Age: The Integrated Review. London : HM Government, 2021. 114 p.
27. National Security Strategy. Tokyo : Government of Japan, 2022. 38 p.
28. National Security Strategy of the Republic of Poland. Warsaw : Government of Poland, 2020. 44 p.
29. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released: Press Release No 2025/ECA/079. *World Bank Group*. 2025. February 25. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
30. Ukraine. Rapid damage and needs assessment (RDNA4). February 2022 – December 2024. Washington, DC : World Bank, 2025. 195 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/96bd9c94-c327-49b4-8aff-fe-125686f04e/content>
31. Rebuild Ukraine Platform. Paris : OECD, 2024. 156 p.
32. Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC (Text with EEA relevance). *Official Journal of the European Union*. 2022. December 27. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj>
33. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2450 of 25 July 2023 supplementing Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council by establishing a list of essential services. *Official Journal of the European Union*. 2023. October 30. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2450/oj/eng
34. Кизим М. О., Губарева І. О., Хаустова В. Є., Манойленко О. В. Аналіз контекстуальних і часових закономірностей розвитку поглядів на пріоритети забезпечення обороноздатності країн світу. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 4–12.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-4-12>
35. Bezpartochnyi M., Khaustova V., Trushkina N. Mechanism for ensuring international security in new geostrategic realities. Prospects for sustainable development and ensuring the security of economic systems in the new geostrategic realities : scientific monograph. Košice : Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2023. P. 222–246.
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10436679>
36. Хаустова В. Є., Губарева І. О., Трушкіна Н. В. Нормативно-правове та організаційне забезпечення

національної безпеки в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 277–293.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-277-293>

37. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «національна безпека» та її складових. *Проблеми економіки*. 2024. № 4. С. 134–153.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-4-134-153>
38. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Ризики та загрози національній безпеці: сутність і класифікація. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 6–22.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-6-22>
39. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В., Проноза П. В. Закордонна практика реалізації стратегій і державних програм забезпечення національної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 108–126.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-108-126>
40. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12>

REFERENCES

- Axelsson, K., & Höglund, L. (2024). Strategic management in the public sector – the case of the Swedish transport administration. *International Public Management Journal*, 27(4), 609–632.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2271481>
- Bezpartochnyi, M., Khaustova, V., & Trushkina, N. (2023). Mechanism for ensuring international security in new geostrategic realities. In *Prospects for sustainable development and ensuring the security of economic systems in the new geostrategic realities* (p. 222–246). Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10436679>
- Blikhar, V., ta in. (2021). *Natsionalna bezpeka derzhavy: filosofsko-pravovyi i sotsialno-ekonomichniy analiz* [National security of the state: Philosophical-legal and socio-economic analysis]. Khmelnytskyi: Khmelnytskyi un-t upravlinnia i prava im. L. Yuzkova.
- Bodnarchuk, O. H., Bodnarchuk, O. I., Hlukh, M. V., & Harbinska-Rudenko, A. V. (2024). *Pravove rehuliuвання natsionalnoi bezpeky* [Legal regulation of national security]. Irpin: Derzh. podatkovyi un-t.
- Bomprezzi, P., Cherepinskiy, D., Irto, G., et al. (2025). Ukraine Support After Three Years of War: Aid remains low but steady and there is a shift toward weapons procurement. Kiel: Kiel Institute for the World Economy. https://www.kielinstitut.de/fileadmin/Dateiverwaltung/Subject_Dossiers_Topics/

Ukraine/Ukraine_Support_Tracker/3rd_Aniv_Report.pdf

- Bryson, J. M., Berry, F. S., & Yang, K. (2010). The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 495–521.
<https://doi.org/10.1177/0275074010370361>
- Chyzhov, D. A. (2021). Natsionalna bezpeka yak element systemy zabezpechennia prav i svobod liudyny ta hromadianyna [National security as an element of the system of ensuring the rights and freedoms of man and citizen]. *Derzhava ta rehiony. Seriya «Pravo»*, 4, 96–101.
<https://doi.org/10.32840/1813-338X-2021.4.15>
- Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2450 of 25 July 2023 supplementing Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council by establishing a list of essential services. (2023, October 30). *Official Journal of the European Union*. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2450/oj/eng
- Danylian, O. H., ta in. (2019). *Natsionalna bezpeka u filosofsko-pravovomu dyskursi* [National security in philosophical and legal discourse]. Kharkiv: Pravo.
- Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC (Text with EEA relevance). (2022, December 27). *Official Journal of the European Union*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj>
- Global Britain in a Competitive Age: The Integrated Review (2021). London: HM Government.
- Global Peace Index 2024: Measuring Peace in a Complex World. (2024). Sydney: Institute for Economics & Peace. <https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2024/06/GPI-2024-web.pdf>
- Höglund, L., Caicedo, M. H., Mårtensson, M., & Svärdesten, F. (2018). Strategic Management in the Public Sector – How Tools Enable and Constrain Strategy-Making. *International Public Management Journal*, 21(5), 822–849.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1427161>
- Hurkovskiy, M. P., & Sydor, M. Ya. (2021). Poniattia natsionalnoi bezpeky yak administrativno-pravovoi katehorii [The concept of national security as an administrative and legal category]. *Sotsialno-pravovi studii*, 2, 26–32.
<https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-26-32>
- Johnsen, Å. (2015). Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons? *Financial Accountability & Management*, 31(3), 243–268.
<https://doi.org/10.1111/faam.12056>
- Kasych, A. O. (2020). Stratehuvannya rozvytku natsionalnoi ekonomiky yak doktryna bezpekovoï polityky krainy [Strategizing the development of the national economy as a doctrine of the country's security policy]. *Ekonomichniy zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, 3, 13–22.
<https://doi.org/10.15276/EJ.03.2020.2>

- Khaustova, V. Ye., Hubarieva, I. O., & Trushkina, N. V. (2024). Normatyvno-pravove ta orhanizatsiine zabezpechennia natsionalnoi bezpeky v Ukraini [Regulatory and organizational support of national security in Ukraine]. *Biznes Inform*, 11, 277–293. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-277-293>
- Khaustova, V. Ye., & Trushkina, N. V. (2024). Ryzky ta zahrozy natsionalnii bezpetsi: sutnist i klasyfikatsiia [Risks and threats to national security: Essence and classification]. *Biznes Inform*, 10, 6–22. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-6-22>
- Khaustova, V. Ye., & Trushkina, N. V. (2024). Teoretychni pidkhody do vyznachennia sutnosti poniattia «natsionalna bezpeka» ta yii skladovykh [Theoretical approaches to defining the essence of the concept of "national security" and its components]. *Problemy ekonomiky*, 4, 134–153. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-4-134-153>
- Khaustova, V. Ye., Trushkina, N. V., & Pronoza, P. V. (2025). Zakordonna praktyka realizatsii stratehii i derzhavnykh proham zabezpechennia natsionalnoi bezpeky [Foreign practice of implementing strategies and state programs to ensure national security]. *Biznes Inform*, 5, 108–126. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-108-126>
- Kyzym, M. O., Hubarieva, I. O., Khaustova, V. Ye., & Manoilenko, O. V. (2022). Analiz kontekstualnykh i chasovykh zakonamirnostei rozvytku pohliadiv na priorytety zabezpechennia oboronozdatnosti krain svitu [Analysis of contextual and temporal patterns in the development of views on the priorities of ensuring the defense capability of countries of the world]. *Biznes Inform*, 4, 4–12. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-4-12>
- Lahodina, V. (2007). Natsionalna bezpeka yak zmist i meta derzhavnoi polityky Ukrainy [National security as the content and purpose of the state policy of Ukraine]. *Pravova informatyka*, 2, 69–76. <https://ippi.org.ua/sites/default/files/07lvdpu.pdf>
- National Security Strategy. (2022). Tokyo: Government of Japan.
- National Security Strategy of the Republic of Poland. (2020). Warsaw: Government of Poland.
- Podkovenko, T. (2021). Natsionalna bezpeka Ukrainy: aksiologichnyi ta pravovyi aspekty [National security of Ukraine: Axiological and legal aspects]. *Aktualni problemy pravozaivstva*, 1, 11–18. <https://doi.org/10.35774/app2021.01.011>
- Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999). Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity & Management Review*, 22(3), 308–325. <https://doi.org/10.2307/3380706>
- Potapenko, V. H., Pavlenko, I. A., Nahirnyi, V. M., & Malirevskyi, Ye. V. (2024). Analiz zahroz natsionalnii bezpetsi u sferi vnutrishnoi polityky [Analysis of threats to national security in the field of domestic policy]. Kyiv: Nats. in-t stratehichnykh doslidzen. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.05>
- Rebuild Ukraine Platform. (2024). Paris: OECD.
- Reznikova, O. O. (2022). Stratehichni analiz bezpekovichoho seredovyscha Ukrainy [Strategic analysis of the security environment of Ukraine]. *Stratehichna panorama. Spets. vyp.*, 45–53. <https://doi.org/10.53679/2616-9460.specialissue.2022.05>
- Riabovol, L. T. (2020). Natsionalna bezpeka Ukrainy: strukturno-funktsionalnyi analiz [National security of Ukraine: Structural and functional analysis]. *Visnyk Universytetu imeni Alfreda Nobelii. Seriiia «Pravo»*, 1, 25–30. <https://doi.org/10.32342/2709-6408-2020-1-1-4>
- Shteba, R. Yu. (2019). Teoretychni zasady derzhavnoi polityky u sferi zabezpechennia natsionalnoi bezpeky [Theoretical principles of state policy in the field of national security]. *Visnyk natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriiia «Derzhavne upravlinnia»*, 1, 415–422. <http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13751/1/Sh-treba119.pdf>
- Svoboda, bezpeka, dostatok: dumka ukraintsiv pid chas viiny (6 hrudnia 2024 – 9 sichnia 2025 rr.) [Freedom, security, prosperity: The opinion of Ukrainians during the war (December 6, 2024 – January 9, 2025)]. (2025). Kyiv [Kyiv]: Fond «Demokratychni initsiatyvy» im. Ilka Kucheriva, Kyivskiy mizhnarodnyi instytut sotsiolohii. <https://dif.org.ua/en/article/freedom-security-prosperity-ukrainian-public-opinion-during-the-war>
- Sytnyk, H. P. (2012). *Derzhavne upravlinnia u sferi natsionalnoi bezpeky* [State management in the field of national security]. Kyiv [Kyiv]: NADU.
- Tian, N., Lopes da Silva, D., Liang, X., & Scarazzato, L. (2024). *Trends in World Military Expenditure*, 2023. Stockholm: Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI). https://www.sipri.org/sites/default/files/2024-04/2404_fs_milex_2023.pdf
- Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku «Pro Stratehiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy» vid 14.09.2020 r. № 392/2020 [Decree of the President of Ukraine "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated September 14, 2020" On the Strategy of National Security of Ukraine "dated September 14, 2020 No. 392/2020]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12>
- Ukraine. Rapid damage and needs assessment (RDNA4). February 2022 – December 2024. (2025). Washington, DC: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/96bd9c94-c327-49b4-8aff-fe125686f04e/content>
- Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released: Press Release No 2025/ECA/079. (2025, February 25). *World Bank Group*. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>

Vlasiuk, O. S. (2016). *Natsionalna bezpeka Ukrainy: evoliutsiia problem vnutrishnoi polityky* [National security of Ukraine: Evolution of domestic policy problems]. Kyiv: Nats. in-t stratehichnykh doslidzhen.

White Paper for European Defence – Readiness 2030. (2025). Brussels: European Commission. https://commission.europa.eu/document/download/e6d-5db69-e0ab-4bec-9dc0-3867b4373019_en?filena

me=White+paper++for+European+defence+%E2%80%93+Readiness+2030.pdf

Yevropa vyperedyla SShA za obsiahom dopomohy Ukraini za try roky velykoi viiny [Europe has overtaken the US in terms of aid to Ukraine in three years of the great war]. (2025, February 14). Texty.org.ua. <https://texty.org.ua/fragments/114462/yevropa-vyperedyla-ssha-za-obsyahom-dopomohy-ukrayini-za-try-roky-vijny-doslidzhennya/>

УДК 338.2:339.13

JEL: D21; D22; L20

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-23-30>

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ФІРМИ: ІНТЕГРАЦІЯ ТЕОРЕТИЧНИХ І ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ

©2025 СТЕФАНИШИН О. Б., ПАРФЕНЮК Є. І.

УДК 338.2:339.13

JEL: D21; D22; L20

Стефанишин О. Б., Парфенюк Є. І. Аналіз економічної поведінки фірми: інтеграція теоретичних і практичних аспектів

Метою наукового дослідження є аналіз економічної поведінки українських фірм у кризових умовах війни через інтеграцію теоретичних моделей економічної поведінки та практичних кейсів. Стаття спрямована на виявлення функцій sensing, seizing та reconfiguring, які забезпечують адаптивність і гнучкість підприємств, а також на з'ясування механізмів прийняття рішень у складних умовах нестабільного ринку. Методологічно дослідження базується на інтеграції теоретичного аналізу економічних моделей поведінки фірм, організаційних концепцій та мікроекономічних підходів із практичним кейсом ТОВ «ПТ». Використані методи включають аналіз фінансово-господарських показників, оцінку сильних і слабких сторін компанії, а також дослідження ринкової та конкурентної ситуації. Виділення функцій sensing, seizing та reconfiguring дозволяє оцінити динамічні можливості підприємства. Дослідження показує, що успішна адаптація компанії до умов війни забезпечується здатністю своєчасно виявляти ринкові можливості та загрози, активно їх реалізовувати через інвестиції та закупівлі та переструктурувати внутрішні ресурси і процеси. Аналіз кейсу свідчить, що класичні моделі ($MR = MC$) не враховують повного спектра поведінки фірм у кризових умовах, а концепція динамічних спроможностей D. J. Teece надає більш ефективний аналітичний інструмент. Результати дослідження застосовні для аналізу діяльності інших українських компаній у нестабільних умовах і можуть служити основою для подальших досліджень адаптивних стратегій фірм, оптимізації бізнес-процесів та розвитку динамічних можливостей підприємств. Стаття демонструє реальну реалізацію теорії динамічних спроможностей на практиці. Виявлення та впровадження функцій sensing, seizing та reconfiguring дозволяє компаніям підтримувати стійкість, підвищувати конкурентоспроможність та ефективно реагувати на ринкові зміни. Дослідження сприяє підвищенню стабільності українського бізнесу, підтримці робочих місць і розвитку інноваційних підходів до управління підприємствами в кризових умовах, що має позитивний вплив на економіку та суспільство. Стаття є цінним внеском у сучасну економічну науку, оскільки інтегрує класичні та сучасні теорії поведінки фірм із практичним кейсом, демонструючи ефективність динамічних спроможностей у кризових умовах. Дослідження підкреслює важливість адаптивності та гнучкості для виживання та розвитку сучасних підприємств.

Ключові слова: економічна поведінка фірми, мікроекономічні концепції, динамічні спроможності (sensing, seizing, reconfiguring), конкурентні ринки (досконала конкуренція, монополія, олігополія), фінансово-господарський аналіз.

Табл.: 2. **Бібл.:** 15.

Стефанишин Оксана Борисівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму, Львівський інститут Міжрегіональної академії управління персоналом (вул. Зелена, 149, корп. 4, Львів, 79028, Україна)

E-mail: 2905sob1971@gmail.com

Парфенюк Євгенія Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, заступниця директора з навчально-методичної та виховної роботи Львівського інституту Міжрегіональної академії управління персоналом (вул. Зелена, 149, корп. 4, Львів, 79028, Україна)

E-mail: e.parfeniyuk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1308-0348>

UDC 338.2:339.13

JEL: D21; D22; L20

Stefanyshyn O. B., Parfenyuk Ye. I. Analyzing the Firm Behavior: Integration of Theoretical and Practical Aspects

The aim of this research study is to analyze the economic behavior of Ukrainian firms under the crisis conditions of wartime through the integration of theoretical models of economic behavior and practical case studies. The article directs towards identifying the functions of sensing, seizing, and reconfiguring, which ensure the adaptability and flexibility of enterprises, as well as to understand the decision-making mechanisms in the complex conditions of an unstable market. Methodologically, the study is based on integrating the theoretical analysis of economic models of firm behavior, organizational conceptions, and microeconomic approaches with the practical case of LLC «PT». The methods used include analyzing financial and operational indicators, assessing the company's strengths and weaknesses, and examining the market and competitive situation. Identifying the functions of sensing, seizing, and reconfiguring enables the evaluation