

УДК 351.07:005.21

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.2.16>

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Таран Є. І. – кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID: 0000-0002-1822-6978

Scopus-Author ID: 57223097486

Researcher ID: GOE-5351-2022

У сучасних умовах нестабільності, зумовленої геополітичними конфліктами, глобальними ризиками та внутрішніми трансформаціями, особливої ваги набуває стратегічне планування як інструмент забезпечення ефективного державного управління. Для України, яка перебуває в стані повномасштабної війни, питання розбудови цілісної, скоординованої й адаптивної системи стратегічного управління є надзвичайно важливим для збереження національної цілісності, стійкості інституцій і гарантування безпеки.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю перегляду наявних підходів до планування й розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення відповідно до нових викликів. Метою статті є аналіз теоретико-методологічних засад стратегічного планування в системі державного управління, визначення його впливу на національну безпеку. У роботі застосовано комплекс методів наукового аналізу, зокрема структурно-функціональний аналіз, системний підхід, метод порівняльного аналізу, елементи прогнозування, методи змістовного аналізу нормативно-правової бази й стратегічних документів. У статті розглянуто основні проблеми стратегічного планування в Україні, зокрема фрагментарність міжвідомчої координації, методологічна невизначеність, недосконалість нормативно-організаційного забезпечення й недостатня інтеграція науково-аналітичного потенціалу. Доведено, що ефективне стратегічне планування тісно пов'язане з рівнем підтримання національної безпеки, глобалізаційними й геополітичними трансформаціями, які суттєво змінюють вектори стратегічного розвитку. Запропоновано практичні кроки з удосконалення системи стратегічного управління: гармонізація стратегічних документів, посилення координації та підзвітності, впровадження цифрових інструментів та індикаторів оцінювання ефективності. Результати дослідження переконують у необхідності цілісного реформування підходів до стратегічного планування в державному управлінні України. Підтримання національної безпеки й стійкості держави в умовах сучасних викликів можливе лише за умови посилення аналітичної, організаційної та нормативної складових стратегічного підходу.

Ключові слова: система публічного управління, глобалізаційні процеси, транснаціональна взаємозалежність, національна безпека, загрози економічного й соціального характеру.

Taran Ye. I. Strategic Planning as a tool for improving the efficiency of state policy

In today's conditions of growing instability caused by geopolitical conflicts, global risks and internal transformations, strategic planning as a tool for ensuring effective public administration is gaining special importance. For Ukraine, which is in a full-scale war, the issue of building a holistic, coordinated and adaptive system of strategic management is critically important for preserving national integrity, institutional stability and ensuring security. The relevance of the study is due to the need to review existing approaches to planning and develop practical recommendations for their improvement in accordance with new challenges. The purpose of the article is to analyze the theoretical and methodological foundations of strategic planning in the public administration system, determine its impact on national security. The work uses a complex of scientific methods of cognition, in particular structural-functional analysis, a systems approach, a comparative analysis method, elements of forecasting, as well as methods of substantive analysis of the regulatory framework and strategic documents. The article highlights the key problems of strategic planning in Ukraine, in particular the fragmentation of interdepartmental coordination, methodological uncertainty, imperfection of regulatory and organizational support and weak

integration of scientific and analytical potential. It is substantiated that effective strategic planning is closely related to the level of ensuring national security, and that globalization and geopolitical transformations significantly change the vectors of strategic development. Practical steps are proposed to improve the strategic management system, in particular: harmonization of strategic documents, strengthening coordination and accountability, introduction of digital tools and indicators for assessing effectiveness. The results of the study indicate the need for a holistic reform of approaches to strategic planning in the public administration of Ukraine. Ensuring national security and stability of the state in the face of modern challenges is possible only if the analytical, organizational and regulatory components of the strategic approach are strengthened.

Key words: public administration system, globalization processes, transnational interdependence, national security, threats of an economic and social nature.

Постановка проблеми. Сучасні умови розвитку державних інституцій позначені ускладненням внутрішніх і зовнішніх викликів, актуалізованих у системі публічного управління. У контексті глобалізаційних процесів, посилення транснаціональної взаємозалежності, інформаційної відкритості й прискорення геополітичних трансформацій виникає невідкладна потреба у формуванні гнучких і водночас довгострокових механізмів управління, здатних забезпечити адаптивність і стабільність державної політики. Особливої актуальності набуває питання підтримування національної безпеки, що вимагає стратегічного переосмислення засобів, інструментів і підходів до планування дій держави в умовах невизначеності й підвищених ризиків.

Нинішня ситуація, зумовлена зростанням загроз міжнародного, енергетичного, кібернетичного й соціального характеру, ставить перед системою публічної політики нові вимоги щодо передбачення сценаріїв розвитку подій, ефективного ресурсного забезпечення та координації між секторами. Водночас спостерігається недостатня узгодженість між поточними урядовими рішеннями й довгостроковими цілями, що знижує ефективність реалізації політики й посилює вразливість національної безпеки. У цьому контексті стратегічне планування є не лише управлінським інструментом, а й необхідною умовою інтеграції безпекових, соціальних, економічних та інституційних складових у єдину політичну систему дій.

Отже, дослідження стратегічного планування як системного елемента сучасної державної політики сприятиме зміцненню національної безпеки в умовах глобальних і регіональних викликів, а тому є актуальним. Важливо визначити, за яких умов стратегічне планування здатне стати дієвим інструментом підвищення ефективності державного управління в умовах динамічної геополітичної нестабільності й постійної трансформації глобального безпекового порядку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного планування у сфері національної безпеки України розглядається в низці наукових праць, що створює підґрунтя для висновків і узагальнень і водночас виявляє низку нерозв'язаних проблем та актуалізує подальші дослідження. Зокрема в контексті інформатизації суспільства С. Бондаренко та співавтори (S. Bondarenko et al.) здійснили комплексний аналіз функціонування державної системи стратегічного планування національної безпеки [1]. Автори дійшли висновку, що ефективність такої системи значно залежить від інтеграції цифрових технологій в управлінські процеси.

У науковій розвідці В. Ляха й Д. Жупан [2] зосереджено увагу на людському ресурсі як важливому елементі безпекової політики й обґрунтовано необхідність упровадження стратегічного планування насамперед у сфері кадрової безпеки державного управління.

Суттєвий внесок у теоретико-методологічне обґрунтування державної політики у сфері безпеки здійснив Р.Примуш, який акцентував на важливості системного підходу до формування безпекових стратегій [3].

У дослідженні Р. Ткачука деталізовано організаційно-правові механізми муніципальної безпеки в мегаполісах, зокрема на прикладі Києва [4], і наголошено на складності інтеграції місцевого самоврядування у загальнодержавну систему безпеки.

Розроблення концептуальних підходів до планування безпеки державного кордону є предметом дослідження О. Морохова й Г. Магася [5], які запропонували свою стратегію прикордонної безпеки з урахуванням загроз зовнішнього середовища.

Правові аспекти стратегічних комунікацій у підтриманні національної безпеки деталізовано в праці В. Кубко [6]. Авторка звертає увагу на необхідність нормативного закріплення стратегічного нарративу держави.

Безпекові й геополітичні аспекти синтезовано й пояснено в дослідженнях В. Ліпкана, який актуалізує значення стратегічної інфраструктури й комунікацій у формуванні сучасної геостратегії України [7]. Вказана наукова праця важлива постановкою питання міжгалузевої координації.

Проблемі державного стратегічного планування присвячено розвідку Н. Щербак, у якій окреслено головні виклики у впровадженні довгострокових управлінських стратегій [8].

Отже, здійснений аналіз джерельної бази свідчить про стійкий науковий інтерес до проблематики стратегічного планування у сфері національної безпеки, що знаходить відображення в тематично різнопланових і фактологічно насичених дослідженнях. Водночас виявляється фрагментарність підходів та відсутність системного бачення взаємозв'язку між управлінськими, кадровими, правовими й інформаційно-комунікаційними чинниками, що й зумовлює необхідність комплексного дослідження порушеної проблеми.

Метою статті є аналіз стратегічного планування як інструмента підвищення ефективності державної політики в умовах глобалізаційних процесів, геополітичних трансформацій і зростання загроз національній безпеці, обґрунтування його ролі у забезпеченні стійкості й результативності публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Успішний розвиток України як демократичної та європейсько орієнтованої держави значно залежить від ефективності функціонування системи публічного управління. В умовах зростання глобальних ризиків, геополітичної нестабільності та внутрішніх викликів, пов'язаних із безпекою, економікою, соціальними трансформаціями, зростає потреба у впровадженні стратегічного планування як фундаментального інструмента модернізації та підвищення результативності державної політики.

Стратегічне планування в системі публічного управління є складним, багаторівневим процесом, що передбачає прогнозування, формулювання й реалізацію довгострокових цілей органів влади з урахуванням як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Його головна мета – забезпечення цілеспрямованого розвитку суспільства через ефективну координацію дій інституцій публічного управління, мобілізацію ресурсів та адаптацію до викликів середовища [8, с. 53].

Відповідно до п. 15 частини першої статті 1 Закону України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII, стратегічне планування є видом діяльності, що охоплює підготовку довгострокових рішень у формі стратегій, прогнозів, програм і планів, які спрямовані на ефективне функціонування суб'єктів

управління в довготривалій перспективі [9]. Йдеться не лише про формальне складання планів, а й про системне мислення, яке дозволяє вибудувати зв'язок між баченням майбутнього й поточними діями, інтегруючи принципи гнучкості, адаптивності та участі всіх зацікавлених сторін.

Загальні принципи стратегічного планування – орієнтація на результат, комплексність, прозорість, участь громадськості й відповідальність – незмінні незалежно від рівня публічного управління [10, с. 83]. Водночас змістовна частина планування залежить від масштабів юрисдикції органу управління: на центральному рівні переважають загальнодержавні стратегічні цілі, на регіональному й місцевому – більш прикладні орієнтири, що транслюють загальну державну стратегію у відповідних просторово-соціальних контекстах.

У межах державного управління стратегічне планування виконує не лише програмну чи орієнтаційну функцію, а й слугує інструментом формування політики, що відповідає на виклики часу. Таке планування дозволяє сформувати цілісне бачення розвитку, узгодити ресурси, оптимізувати управлінські рішення й забезпечити зворотний зв'язок із реальними умовами функціонування. Багатофункціональний характер стратегічного планування, що проявляється через його ключові функції, узагальнено в таблиці 1.

Окрему увагу варто приділити проблемі взаємозв'язку між цілями та орієнтирами. В умовах невизначеності, які домінують у сучасному глобалізованому світі, саме стратегічне планування має бути інструментом, який дозволяє аналізувати й зменшувати цю невизначеність. Цілі можуть змінюватися, трансформуватися в орієнтири залежно від політичної та економічної кон'юнктури, а орієнтири – ставати новими перспективними цілями. Така динаміка вимагає впровадження

Таблиця 1

Функції стратегічного планування в системі державного управління

Функція	Зміст і значення	Очікуваний результат/ефект
Формулювання й ранжування довгострокових цілей	Визначення ключових стратегічних цілей відповідно до пріоритетів соціально-економічного розвитку й національної безпеки	Узгоджені орієнтири для державної політики, підвищення ефективності управління в довгостроковій перспективі
Оцінка умов функціонування та формування альтернатив	Аналіз внутрішнього потенціалу й зовнішніх загроз, моделювання декількох можливих сценаріїв дій	Підвищення гнучкості державної політики, готовність до змін і непередбачуваних ситуацій
Прийняття ефективних рішень	Вибір оптимальних управлінських рішень для раціонального використання ресурсів, координації між структурами й підвищення адаптивності	Забезпечення цілісності управлінського процесу, економія ресурсів, посилення спроможності до змін
Забезпечення зворотного зв'язку	Систематичний моніторинг, оцінювання ефективності реалізації стратегії, коригування цілей і засобів їх досягнення	Гнучкість та актуальність стратегії, підвищення рівня відповідальності й прозорості управління

Джерело: власна розробка автора.

гнучких моделей стратегічного управління, які враховують ієрархію управлінських рівнів: національного, регіонального, муніципального.

Для забезпечення системності та цілеспрямованості стратегічного управління надзвичайно важливо чітко диференціювати рівні стратегічного планування. Кожен з них характеризується власною специфікою, колом завдань і суб'єктів реалізації, що зумовлює відмінності в підходах до формування відповідних стратегій. У таблиці 2 узагальнено основні характеристики стратегічного планування на різних рівнях системи державного управління.

У цьому контексті значну роль відіграє підхід «знизу-вгору», що передбачає формування стратегій на рівні територіальних громад з наступною інтеграцією їх в регіональні, а згодом – у національні стратегії. Така модель не лише підвищує ефективність стратегічного управління, але й сприяє децентралізації, посилює партисипацію громадян і враховує локальні особливості.

Суттєвою відмінністю стратегічного планування в державному секторі порівняно з приватним є необхідність широкого залучення зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень. Якщо в корпоративному управлінні рішення ухвалюються централізовано, то в публічному – неодмінною є участь громадськості, громадських організацій, підприємницького середовища, що зумовлює актуальність партисипативної моделі стратегічного планування, яка й забезпечує прозорість і підзвітність влади [11, с. 228].

Відповідно, стратегічне планування в системі державного управління є не тільки технологією довгострокового прогнозування, а важливим управлінським механізмом, який дозволяє забезпечити стійкість, узгодженість і цілеспрямованість дій держави в умовах посиленої складності сучасного світу. Його ефективна реалізація передбачає постійне оновлення стратегічного мислення, розвиток інституційної спроможності органів влади й формування нової управлінської культури, орієнтованої на результат.

У сучасному мінливому світі стратегічне планування стає не тільки одним із механізмів державного управління, а важливим інструментом підтримання національної безпеки. Геополітична динамічна ситуація зумовлює появу нових центрів

Таблиця 2

Рівні стратегічного планування в системі державного управління

Характеристика	Приклади суб'єктів	Основні цілі
Формування стратегій окремими органами державної влади	Міністерства, центральні органи виконавчої влади	Визначення пріоритетів розвитку відомства, оптимізація ресурсів, управлінські цілі
Планування розвитку окремих секторів національної економіки	Міністерство охорони здоров'я, Міністерство освіти тощо	Забезпечення цілісного розвитку галузі відповідно до потреб суспільства
Орієнтація на потреби окремих регіонів, областей, міст, громад	Обласні адміністрації, місцеві ради, ОТГ	Збалансований регіональний розвиток, адаптація до місцевих умов і викликів
Визначення стратегічного курсу країни в довгостроковій перспективі	Кабінет Міністрів України, Верховна Рада України, Офіс Президента України	Формування національної стратегії розвитку, підтримання безпеки й стабільності

Джерело: власна розробка автора.

впливу, серед яких Китай, Індія, Туреччина, Індонезія, Іран, Бразилія, Пакистан, які значно змінюють розстановку сил на глобальному рівні [12, с. 533]. Це призводить до зміщення балансу політичного й економічного впливу, зростання міждержавної конкуренції, появи нових викликів у сфері міжнародної безпеки. Водночас зазначимо поглиблення соціально-економічної нерівності, посилення міграційних потоків, міжетнічної напруги й релігійного екстремізму, що вимагає від держав нових підходів до формування політичної стратегії. З огляду на це, поняття національної безпеки набуває нового, розширеного змісту, що охоплює не лише традиційну «силову» компоненту (оборону, охорону громадського порядку, протидію тероризму), а й соціально-економічну, інформаційну, екологічну й гуманітарну складові. Гарантування комплексної безпеки держави можливе лише за умови запровадження системного підходу до планування й реалізації державної політики, у якій стратегічне планування є головним методологічним інструментом [13].

Стратегічне планування дозволяє здійснювати чітку ієрархію цілей, визначати пріоритети розвитку, формулювати національні інтереси й координувати дії різних суб'єктів влади в єдиному напрямі. Стратегічне планування дозволяє державі прогнозувати загрози, формулювати ефективну відповідь на виклики, адаптувати внутрішню політику до змін у зовнішньому середовищі. В українському контексті стратегічне планування дедалі активніше інтегрується у сферу безпеки, що відповідає міжнародним тенденціям і стандартам державотворення.

Сучасні виклики вимагають переходу від вузького розуміння національної безпеки як обороноздатності до ширшої парадигми, яка враховує зв'язок між безпекою й розвитком. Концепція «безпека через розвиток» передбачає, що довгострокова безпека держави можлива лише за умови сталого соціально-економічного зростання, розбудови інститутів, ефективного управління ресурсами й збереження культурної ідентичності. Відповідно, національна безпека передбачає не лише пріоритет силових структур, а набуває міжвідомчого характеру й вимагає координації між органами виконавчої влади, науковими установами, громадським сектором і бізнесом [14, с. 8].

Поступова еволюція методології стратегічного планування свідчить про усвідомлення його значущості в контексті національної безпеки. У сучасних державних програмних документах уперше чітко визначені національні інтереси України, що варіюються від захисту державного суверенітету й територіальної цілісності до збереження духовно-культурних цінностей. Ранжування таких інтересів демонструє нову політичну філософію, орієнтовану на інтеграцію питань безпеки в усі сфери державного життя.

В Україні вже сформовано низку стратегій, які становлять основу системи стратегічного планування у сфері національної безпеки, а законодавче закріплення принципів стратегічного управління створює передумови для його практичного впровадження. Зокрема, державою затверджено Стратегію національної безпеки [15], Стратегію економічної безпеки [16], інші програмні документи, які синхронізовані між собою й узгоджені з бюджетним плануванням, що забезпечує комплексність і цілісність реалізації безпекової політики.

З економічного погляду стратегічне планування в безпековій сфері гарантує збалансованість інтересів держави, громадян та економічних суб'єктів, сприяє концентрації ресурсів на основних напрямках розвитку, запобігає дублюванню функцій і ресурсному марнотратству. Воно також створює основу для прозорого моніторингу реалізації державних політик, забезпечення відповідальності виконавців, підвищення довіри з боку суспільства й міжнародних партнерів.

Глобалізаційні процеси та ескалація геополітичних викликів останнього десятиліття, зокрема збройна агресія російської федерації проти України, суттєво трансформували підходи до формування державної політики у сфері національної безпеки. Ці трансформації чітко відображено в чинній Стратегії національної безпеки України, яка стала відповіддю на нову реальність міжнародних відносин, посилену гібридну загрозу й необхідність інтеграції в європейську та євроатлантичну безпекову архітектуру [15].

В основі нової стратегії лежать концепти стримування, стійкості та взаємодії, які є безпосереднім результатом актуалізації загроз глобального характеру. Зокрема, стримування передбачає розвиток оборонного потенціалу, спрямованого на запобігання збройній агресії, тоді як стійкість акцентує на внутрішній консолідації, здатності до адаптації й зменшенні вразливості перед зовнішніми та внутрішніми ризиками. Взаємодія є відповіддю на потребу в інтеграції України до системи колективної безпеки, зокрема ЄС, НАТО й США, і свідчить про стратегічну переорієнтацію України в напрямі західного світу.

З огляду на комплексність викликів, Україна вперше включила до Стратегії положення щодо формування системи національної стійкості як одного з важливих елементів безпекової архітектури. Це свідчить про розуміння державою того факту, що сучасні загрози виходять далеко за межі військової сфери й охоплюють енергетичну, кібернетичну, екологічну, інформаційну й біологічну безпеку.

Процес стратегічного планування, започаткований після затвердження Стратегії у 2020 році, продемонстрував прагнення до цілісного й системного підходу у формуванні державної політики, що втілено в низці галузевих стратегій. Водночас наявні проблеми, пов'язані з методологічною невизначеністю, фрагментарністю міжвідомчої координації та відсутністю уніфікованої структури стратегічних документів, засвідчують обмежену інституційну спроможність до ефективної реалізації стратегічних рішень. Додатковим ускладненням є чинна законодавча база, яка містить суперечності щодо розподілу повноважень між суб'єктами стратегічного планування, що ускладнює впровадження секторальних стратегій. Окремо варто наголосити на недостатній залученості наукових установ та аналітичних центрів до процесів прогнозування безпекових загроз, що знижує рівень аналітичної обґрунтованості ухвалених рішень.

Отже, глобальні й геополітичні зрушення вплинули на стратегічні пріоритети державної політики України, яка відтепер спрямована на розбудову адаптивної, стійкої та скоординованої системи безпеки, здатної ефективно реагувати на мультивекторні виклики. Для забезпечення належної імплементації задекларованих підходів необхідне подальше нормативно-організаційне вдосконалення стратегічного планування, посилення аналітичного компонента, створення прозорих механізмів моніторингу, оцінювання й коригування.

У цьому контексті практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного підходу в державному управлінні набувають особливого значення. Насамперед актуалізовано потребу в інституціоналізації стратегічного планування як системного процесу, інтегрованого на всіх рівнях управління – від центрального до місцевого. Запровадження уніфікованої структури стратегічних документів із чітко визначеними цілями, завданнями, очікуваними результатами й показниками моніторингу дозволить усунути наявну фрагментованість і підвищити узгодженість міжвідомчої взаємодії. Важливим кроком у цьому напрямі є створення міжсекторальних координаційних платформ та аналітичних центрів, здатних здійснювати регулярний стратегічний аналіз, прогнозувати ризики й формувати альтернативні

сценарії розвитку з урахуванням динаміки зовнішніх загроз і внутрішніх викликів. Необхідно усунути законодавчі суперечності, які регламентують розподіл повноважень у сфері стратегічного планування, шляхом гармонізації відповідних нормативно-правових актів та уточнення компетенцій ключових органів влади.

Невіддільним елементом стратегічного підходу має стати цифрова трансформація процесів розробки, моніторингу й оцінювання стратегій. Упровадження сучасних аналітичних інструментів, зокрема штучного інтелекту, великих даних та геоінформаційних систем, дозволить оперативно реагувати на зміни середовища, забезпечувати адаптивність стратегічних документів. Не менш важливо залучати до формування стратегій представників наукових установ, експертного середовища й громадянського суспільства, що дозволить підвищити легітимність стратегічних рішень і сприятиме врахуванню широкого спектра перспективних міждисциплінарних підходів.

Важливим питанням вважаємо формування стійкого механізму реалізації стратегічних пріоритетів, що передбачає регулярний перегляд стратегічних орієнтирів, їхню адаптацію до нових умов, упровадження інструментів зворотного зв'язку й публічного аудиту. У цьому процесі важливо встановити чіткі вимірювані індикатори досягнення цілей, які забезпечать прозорість і підзвітність влади суспільству. З огляду на посилювану складність і динамічність глобального середовища, стратегічне управління в Україні має еволюціонувати у відкриту, гнучку та аналітично обґрунтовану систему, спрямовану на забезпечення довгострокової стійкості й розвитку, а не обмежуватися виключно реагуванням на актуальні виклики.

Висновки. Результати проведеного дослідження засвідчили, що стратегічне планування в системі державного управління виступає ключовим інструментом досягнення цілей державної політики, забезпечення її цілісності, послідовності та здатності адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін. Теоретико-методологічні засади стратегічного підходу ґрунтуються на принципах довгострокового прогнозування, міжвідомчої координації, інтеграції секторальних і регіональних стратегій, застосування аналітичного інструментарію для обґрунтування пріоритетів розвитку.

Доведено, що ефективність стратегічного планування корелює з рівнем національної безпеки, оскільки стратегічні документи визначають шляхи протидії потенційним загрозам, формують алгоритми взаємодії органів влади в кризових ситуаціях і забезпечують комплексність заходів із запобігання та реагування. За умов високої турбулентності безпекового середовища недостатня якість стратегічного планування може призвести до неузгодженості дій держави, зниження стійкості інституцій і зростання вразливостей.

Виявлено, що глобалізаційні процеси й геополітичні трансформації, зокрема повномасштабна агресія проти України, суттєво змінюють вектори стратегічного розвитку, висуваючи нові пріоритети національної політики — зміцнення оборонного потенціалу, енергетичної безпеки, цифрової стійкості, розбудову міжнародних партнерств. У цьому контексті стратегічне планування набуває кризового й водночас проактивного характеру, що потребує гнучкості, сценарного моделювання та мультидисциплінарного підходу.

Здійснений аналіз дав змогу сформулювати низку практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення стратегічного підходу в системі державного управління. Зокрема, йдеться про уніфікацію структури стратегічних документів, розвиток міжвідомчих координаційних механізмів, цифровізацію процесів

стратегічного планування, посилення ролі науково-аналітичної підтримки, чітке інституційне розмежування повноважень суб'єктів планування, упровадження системи моніторингу на основі прозорих індикаторів ефективності. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності державної політики, забезпечить стійкість управлінських рішень і посилить національну безпеку в умовах динамічних викликів сучасності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні ефективних моделей стратегічного планування, адаптованих до змін безпекового середовища, урахування цифровізації, міжвідомчої взаємодії та кадрової сталості. Особливу увагу варто приділити практичним механізмам упровадження стратегічних комунікацій та інституційного гарантування безпеки на муніципальному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Bondarenko S., Bratko A., Antonov V., Kolisnichenko R. Improving the state system of strategic planning of national security in the context of informatization of society. *Journal of Information Technology Management*. 2022. Vol. 14. P. 1–24. URL: https://jitm.ut.ac.ir/article_88861_07972ec01e639efa3b2c9355f8355547.pdf.
2. Лях В. М., Жупан Д. Б. Стратегічне планування кадрової безпеки в державному управлінні. *Публічне урядування*. 2025. Вип. 4(41). С. 41–46. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-5)
3. Примуш Р. Б. Методологічні основи державної політики в області забезпечення національної безпеки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1777>.
4. Ткачук Р. С. Організаційно-правове забезпечення управління системою муніципальної безпеки великого міста на прикладі Києва. *Публічне урядування*. 2022. Вип. 5(33). С. 95–102. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-13)
5. Морохов О., Магась Г. Концептуальні засади стратегічного планування у сфері безпеки державного кордону України. *Аспекти публічного управління*. 2020. Вип. 8(2). С. 34–43. DOI: <https://doi.org/10.15421/152017>
6. Кубко В. П. Концепція стратегічного нарративу в системі стратегічних комунікацій. Актуальні проблеми філософії та соціології. Вип. 10. С. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/apfs.v048.2024.10>
7. Ліпкан В. Безпека стратегічної інфраструктури та стратегічні комунікації в контексті реалізації геостратегії сучасної України. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії*. 2021. Вип. 38. С. 205–216. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2021.38.27>
8. Щербак Н. В. Стратегічне планування в системі державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 3. С. 52–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2020_3_8.
9. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.
10. Ткачук Н. Стратегічне планування та стратегічний аналіз у сфері забезпечення національної безпеки. *Юридичний вісник*. 2021. Вип. 4. С. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i4.2219>
11. Котляров В. О. Особливості державної системи стратегічного планування національної безпеки в умовах інформатизації суспільства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Вип. 7(4). С. 225–231. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-33>
12. Примуш Р. Б. Стратегічне планування в системі забезпечення національної безпеки. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління*. 2018. Вип. 1(8). С. 531–536. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/14696/1/Primush118.pdf>

13. Zahorodnia A. S., Reznik N. P., Neklyudova T. The influence of the digital economy on the development of the domestic economy. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2021. Vol. 3. № 35. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30092021/7667

14. Резнікова О. О. Проблеми планування у сфері національної безпеки України. *Стратегічна панорама*. 2020. Вип. 1–2. С. 5–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Stpa_2020_1-2_3

15. Стратегія національної безпеки України: затверджена Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>.

16. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року: затверджена Указом Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text>.

REFERENCES:

1. Bondarenko, S., Bratko, A., Antonov, V., & Kolisnichenko, R. (2022). Improving the state system of strategic planning of national security in the context of informatization of society. *Journal of Information Technology Management*, 14, 1–24. Retrieved from https://jitm.ut.ac.ir/article_88861_07972ec01e639efa3b2c9355f8355547.pdf [in English].

2. Liakh, V. M., & Zhupan, D. B. (2025). Stratehichne planuvannya kadrovoi bezpeky v derzhavnomu upravlinni [Strategic planning of personnel security in public administration]. *Publichne uriaduvannia – Public Governance*, 4(41), 41–46. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-5) [in Ukrainian].

3. Prymush, R. B. (2018). Metodolohichni osnovy derzhavnoi polityky v oblasti zabezpechennia natsionalnoi bezpeky [Methodological foundations of state policy in the field of national security]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, 8. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1777> [in Ukrainian].

4. Tkachuk, R. S. (2022). Orhanizatsiino-pravove zabezpechennia upravlinnia systemoiu munitsypalnoi bezpeky velykoho mista na prykladi Kyieva [Organizational and legal support of municipal security management in a large city using the example of Kyiv]. *Publichne uriaduvannia – Public Governance*, 5(33), 95–102. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-13) [in Ukrainian].

5. Morokhov, O., & Mahas, H. (2020). Kontseptualni zasady stratehichnoho planuvannia u sferi bezpeky derzhavnoho kordonu Ukrainy [Conceptual principles of strategic planning in the field of Ukraine's state border security]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of Public Administration*, 8(2), 34–43. <https://doi.org/10.15421/152017> [in Ukrainian].

6. Kubko, V. P. (2024). Kontseptsiiia stratehichnoho naratyvu v systemi stratehichnykh komunikatsii [The concept of strategic narrative in the system of strategic communications]. *Aktualni problemy filosofii ta sotsiologii – Current Issues of Philosophy and Sociology*, 10, 64–69. <https://doi.org/10.32782/apfs.v048.2024.10> [in Ukrainian].

7. Lipkan, V. (2021). Bezpeka stratehichnoi infrastruktury ta stratehichni komunikatsii v konteksti realizatsii heostratehii suchasnoi Ukrainy [Security of strategic infrastructure and strategic communications in the context of the implementation of Ukraine's modern geostrategy]. *Visnyk Lvivskoho Universytetu. Serii Filosofsko-politychni studii – Bulletin of the Lviv University. Series Philosophical and Political Studies*, 38, 205–216. <https://doi.org/10.30970/PPS.2021.38.27> [in Ukrainian].

8. Shcherbak, N. V. (2020). Stratehichne planuvannia v systemi derzhavnoho upravlinnia [Strategic planning in the system of public administration]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public Administration and Local*

Government, (3), 52–60. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2020_3_8 [in Ukrainian].

9. Verkhovna Rada Ukrainy. (2018). On National Security of Ukraine: Law of Ukraine dated June 21, 2018 № 2469-VIII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [in Ukrainian].

10. Tkachuk, N. (2021). Stratehichne planuvannia ta stratehichniy analiz u sferi zabezpechennia natsionalnoi bezpeky [Strategic planning and strategic analysis in the field of national security]. *Yurydychnyi visnyk – Legal Bulletin*, 4, 80–86. <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i4.2219> [in Ukrainian].

11. Kotliarov, V. O. (2022). Osoblyvosti derzhavnoi systemy stratehichnoho planuvannia natsionalnoi bezpeky v umovakh informatyzatsii suspilstva [Features of the state system of strategic planning of national security in the context of informatization]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 7(4), 225–231. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-33> [in Ukrainian].

12. Prymush, R. B. (2018). Stratehichne planuvannia v systemi zabezpechennia natsionalnoi bezpeky [Strategic planning in the national security system]. *Visnyk NUTsZ Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia – Bulletin of Lviv State University of Life Safety. Series: Public Administration*, 1(8), 531–536. Retrieved from <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/14696/1/Primush118.pdf> [in Ukrainian].

13. Zahorodnia, A. S., Reznik, N. P., & Neklyudova, T. (2021). The influence of the digital economy on the development of the domestic economy. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 3(35). https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30092021/7667 [in English].

14. Reznikova, O. O. (2020). Problemy planuvannia u sferi natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Problems of planning in the field of national security of Ukraine]. *Stratehichna panorama – Strategic Panorama*, 1–2, 5–13. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Stpa_2020_1-2_3 [in Ukrainian].

15. President of Ukraine. (2020). National Security Strategy of Ukraine: Presidential Decree № 392/2020 dated September 14, 2020. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> [in Ukrainian].

16. President of Ukraine. (2021). Stratehiia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy na period do 2025 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 11 serpnia 2021 roku № 347/2021 [Economic Security Strategy of Ukraine until 2025: Decree of the President of Ukraine dated August 11, 2021. № 347/2021]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text> [in Ukrainian].