

УДК 351.84

Бондаренко Олександр Геннадійович

*доктор наук з державного управління, доцент,
Начальник кафедри управління логістикою
навчально-наукового інституту підготовки керівних кадрів
Національна академія національної гвардії України*

Bondarenko Oleksandr

*Doctor of Science (Public Administration), Associate Professor,
Head of the Logistics Management Department of the
Educational and Scientific Institute for Management Training
National Academy of the National Guard of Ukraine*

ORCID: 0000-0003-1755-3333

Годлевський Сергій Олександрович

*кандидат військових наук,
Начальник кафедри оперативної підготовки
навчально-наукового інституту професійної освіти
Національна академія національної гвардії України*

Hodlevsky Serhii

*PhD in Military Sciences,
Head of the Operational Training Department of the
Educational and Scientific Institute of Vocational Education
National Academy of the National Guard of Ukraine*

ORCID: 0000-0002-0437-7847

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-4

ВИЗНАЧЕННЯ ЧИННИКІВ, РОЗРОБЛЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ТА КРИТЕРІЇВ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТИТУЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИЛ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

DETERMINATION OF FACTORS, DEVELOPMENT OF INDICATORS AND CRITERIA OF THE EFFICIENCY OF INSTITUTIONAL MECHANISMS OF THE FUNCTIONING OF SECURITY FORCES IN THE SYSTEM OF STATE MANAGEMENT OF NATIONAL SECURITY PROVISION

Анотація. Вступ. У статті аналізується унікальна подвійна військово-правоохоронна природа сил безпеки і зокрема Національної гвардії України, їх функції, що постійно розвиваються, та складні загрози національній безпеці, з якими стикається Україна, включаючи гібридну війну та збройну агресію. Спираючись на теоретичні основи реформи сектору безпеки та порівняльний аналіз міжнародних моделей жандармерії (наприклад, Французька жандармерія, Італійські карабінери, Іспанська Цивільна гвардія), в дослідженні пропонується набір вимірюваних показників ефективності за операційними, інституційними та соціальними вимірами. Особлива увага приділяється вирішальній ролі легітимності, демократичного нагляду та адаптивності у забезпеченні довгострокової ефективності.



Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Мета. Метою дослідження є запропонувати комплексну основу для оцінки ефективності інституційних механізмів функціонування сил безпеки при виконанні ними функцій щодо забезпечення національної безпеки.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо державного реагування на загрози національної безпеки; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері внутрішньополітичної безпеки, зокрема щодо ефективності інституційних механізмів функціонування сил безпеки в системі державного управління.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики набіру вимірюваних показників ефективності за операційними, інституційними та соціальними вимірами); формалізації, аналізу та синтезу (для розробки рекомендації щодо підвищення можливостей сил безпеки у сфері забезпечення національної безпеки); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті дано характеристику наявних моделі оцінювання ефективності та підзвітності сил безпеки: системи оцінювання реформи сектору безпеки. Надано практичні рекомендації щодо підвищення можливостей сил безпеки у сфері забезпечення національної безпеки. Робиться висновок про те, що майбутня ефективність інституційних механізмів функціонування сил безпеки в системі державного управління забезпеченням національної безпеки залежатиме від здатності сил безпеки гармонійно поєднувати військову міць з глибокою повагою до прав людини та верховенства права, адаптуватися до мінливих викликів і використовувати найкращий міжнародний досвід.

Перспективи. В наступних статтях автори планують дослідити як саме чинники, показники та критерії оцінювання з високою ймовірністю дозволять так організувати функціонування сил безпеки, щоби мінімізувати вплив зовнішніх та внутрішніх загроз на стан захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України.

Ключові слова: національна безпека, державне управління, сили безпеки, інституційні механізми, реінтеграція, чинники, критерії та показники ефективності.

Summary. Introduction. The article analyzes the unique dual military-law enforcement nature of the security forces, and in particular the National Guard of Ukraine, their constantly evolving functions, and the complex threats to national security that Ukraine faces, including hybrid warfare and armed aggression. Drawing on the theoretical foundations of security sector reform and a comparative analysis of international gendarmerie models (e.g., the French Gendarmerie, the Italian Carabinieri, the Spanish Civil Guard), the study proposes a set of measurable performance indicators across operational, institutional, and social dimensions. Particular attention is paid to the crucial role of legitimacy, democratic oversight, and adaptability in ensuring long-term effectiveness.

Purpose. The objective of the study is to propose a comprehensive framework for assessing the effectiveness of institutional mechanisms for the functioning of security forces in performing their functions to ensure national security.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory and legal support for the state response to threats to national security; 2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of domestic political security, in particular on the effectiveness of institutional mechanisms for the functioning of security forces in the system of public administration.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the set of measured performance indicators in operational, institutional and social dimensions); formalization, analysis and synthesis (to develop recommendations for increasing the capabilities of security forces in the field of ensuring national security); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The scientific article provides a description of the existing models for assessing the effectiveness and accountability of security forces: security sector reform assessment systems. Practical recommendations are provided for increasing the capabilities of security forces in the field of ensuring national security. It is concluded that the future effectiveness of institutional mechanisms for the functioning of security forces in the system of state management of national security will depend on the ability of security forces to harmoniously combine military power with deep respect for human rights and the rule of law, adapt to changing challenges and use the best international experience.

Discussion. In the following articles, the authors plan to investigate how exactly the factors, indicators and assessment criteria will most likely allow organizing the functioning of security forces in such a way as to minimize the impact of external and internal threats on the state of protection of state sovereignty, territorial integrity, democratic constitutional order and other national interests of Ukraine.

Key words: national security, state governance, security forces, institutional mechanisms, reintegration, factors, criteria and indicators of effectiveness.

Постановка проблеми. Сьогоднішня агресивна Преваншистська політика російської федерації несе глобальні транснаціональні загрози світовому порядку та національній безпеці цілий низці держав, особливо національній безпеці України. Найголов-

нішим аспектом такої політики по відношенню до України є іредентистські претензії до України, які виражаються у реституціоністських претензіях росії на територію України, й відповідних військових дій по захопленню цих територій; прикладами таких дій

останніх років є окупація і анексія Криму, окупація Донбасу, частини Херсонської, Запорізької та Харківської областей в Україні росією, а також відкрите військове вторгнення і намагання ескалації конфлікту на територію країн Європи. Сучасні конфлікти характеризуються розмиванням меж між війною та миром, а також між державними та недержавними акторами [1]. Ця «сіра зона» [2] створює виклики для традиційних військових і поліцейських сил, оскільки суто військові дії можуть бути непропорційними або нелегітимними для вирішення внутрішніх проблем безпеки, тоді як поліцейські сили можуть не мати достатнього рівня підготовки, оснащення та організаційної стійкості для ефективної протидії складним загрозам воєнного характеру або широкомасштабним внутрішнім заворушенням. Унікальна природа таких складових сил безпеки як жандармерії, що поєднують військовий статус з правоохоронними повноваженнями, набуває особливого значення в умовах гібридної війни. Здатність сил безпеки безперешкодно переходити від операцій військового типу до цивільних поліцейських функцій, а також забезпечувати «безперервне обслуговування у всьому спектрі кризових ситуацій» [3], є не просто організаційною особливістю, а фундаментальною вимогою для ефективного забезпечення національної безпеки в Україні. Це означає, що оцінка ефективності інституційних механізмів функціонування сил безпеки повинна враховувати їх здатність ефективно функціонувати в умовах гібридних загроз, що вимагає унікального набору вимірюваних показників, які виходять за рамки традиційних військових або поліцейських метрик ефективності.

З метою розроблення інструментів оцінювання ефективності інституційних механізмів функціонування сил безпеки в дослідженні вирішувалися наступні завдання: аналіз теоретичних основ національної безпеки та моделі державного управління силами безпеки, зокрема силами жандармерії (в Україні — Національною гвардією); розроблення детальної, багатовимірної структури показників ефективності інституційних механізмів функціонування сил безпеки, що охоплює операційні, інституційні та соціальні аспекти; встановлення чітких, кількісних та якісних критеріїв для оцінки запропонованих показників, ґрунтуючись на міжнародних еталонах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному контексті загрози національній безпеці є різноманітними та часто взаємопов'язаними. Вони включають загрози внутрішній безпеці держави такі як традиційну злочинну діяльність, організовану злочинність, а також дедалі більшу кількість «гібридних загроз» [4], які мають виразний характер зовнішніх загроз національній безпеці України. Ці гібридні загрози передбачають кіберзлочинність, дезінформаційні кампанії, шпигунство, економічний тиск та саботаж критичної інфраструктури, спрямовані на дестабілізацію суспільства та підрив державних інституцій [4]. Крім того, на національ-

ну безпеку безпеку суттєво впливають соціально-економічні виклики, корупція та ефективність державного управління. Пострадянський контекст, зокрема, підкреслює стійкість невирішених конфліктів, соціально-економічні труднощі та транснаціональну організовану злочинність тощо [5].

Ефективність сектору безпеки визначається не лише оперативними спроможностями його складових, а й підзвітністю громадянам та рівнем сприйняття легітимності правоохоронних структур [6]. Коли сили безпеки вважаються нелегітимними — зокрема через порушення прав людини або корупцію — це може сприяти внутрішньому насильству та підривати довіру громадськості [7]. Втрата довіри ускладнює збір розвідувальної інформації, знижує готовність громадян до співпраці та суттєво обмежує здатність сил безпеки досягати своїх цілей на тривалу перспективу. Зовнішні ініціативи з нарощування безпекового потенціалу без одночасного забезпечення легітимності можуть мати зворотний ефект — формування «більш професійних порушників прав людини» [7]. Це вказує на критичний зворотний зв'язок: зловживання владою, навіть з боку добре навчених підрозділів, підривають довіру суспільства, що, у свою чергу, зменшує їхню ефективність у межах демократичної системи. Така динаміка може спричинити зростання суспільного невдоволення, посилення соціальної напруги та зростання залежності від силових методів, що ще більше шкодить легітимності сектору безпеки [7].

У контексті України, з урахуванням її історії соціальних розбіжностей [8], виключно державоцентричний або мілітаризований підхід до забезпечення національної безпеки є недостатнім. Забезпечення стійкого стану безпеки потребує від сил безпеки та інших суб'єктів забезпечення національної безпеки активного формування довіри суспільства, дотримання прав людини, прозорості та підзвітності. Відповідно, показники ефективності інституційних механізмів функціонування сил безпеки мають обов'язково включати індикатори суспільного сприйняття, дотримання прав людини та внутрішнього нагляду, оскільки саме ці чинники є основою її довгострокової легітимності та спроможності до успішного функціонування.

Мета статті. На основі аналізу останніх досліджень та публікацій щодо державного управління забезпеченням національної безпеки України визначити чинники, розробити показники та критерії ефективності інституційних механізмів функціонування сил безпеки в системі державного управління забезпеченням національної безпеки.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо державного реагування на загрози національній безпеки; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері внутрішньополітичної безпеки, зокрема щодо ефективності інституційних механізмів

функціонування сил безпеки в системі державного управління.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики набіру вимірюваних показників ефективності за операційними, інституційними та соціальними вимірами); формалізації, аналізу та синтезу (для розробки рекомендації щодо підвищення можливостей сил безпеки у сфері забезпечення національної безпеки); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Одними із основних складових сил безпеки в Європі, які безпосередньо функціонують в системі інституційних механізмів забезпечення національної безпеки держави є сили жандармерії. Сили жандармерії описуються як «поліцейські сили з військовим статусом» [3], які дозволяють зменшити «розрив» між поліцією та збройними силами. Їх вважають «ідеально придатними для ситуацій конфліктів низької інтенсивності та післякризових обставин» [3] і називають «силами потрійного призначення» [9]. Така змішана природа забезпечує унікальну оперативну гнучкість і результативність. Сучасні конфлікти, особливо так звана «гібридна війна», характеризуються навмисним розмиванням традиційних меж між війною і миром, а також між державними та недержавними учасниками. Ця «сіра зона» [2] ставить під сумнів здатність звичайних військових і поліцейських структур діяти ефективно, адже військове втручання може бути надмірним або вважатися неправомірним для вирішення питань внутрішньої безпеки як складової національної безпеки, тоді як поліція може не мати достатніх можливостей для протидії складним загрозам. Жандармерії, поєднуючи військову підготовку, структури управління та технічне оснащення з юридичними повноваженнями щодо дотримання правопорядку й взаємодії з населенням, мають унікальну здатність діяти в цьому неоднозначному середовищі. Вони спроможні забезпечити належну відповідь на виклики, які «не досягають рівня, що вимагає застосування регулярних армійських підрозділів», але є «надто складними для звичайної поліції» [3]. Додаткове значення моделі жандармерії для України полягає саме в її спроможності забезпечувати безперервну та адаптивну безпеку в усьому спектрі криз — від високої інтенсивності бойових дій до виконання чутливих цивільних правоохоронних завдань. Така гнучкість має вирішальне значення для протидії багатогранній гібридній агресії з боку Росії.

Таким чином, система оцінки ефективності інституційних механізмів функціонування сил безпеки, зокрема повинна чітко визначати та вимірювати її здатність використовувати цю гібридність, включаючи її оперативну сумісність як з військовими, так і з цивільними установами, а також її здатність адаптувати свою систему застосування та доктринальні документи до мінливого характеру загроз.

Розглянемо наявні моделі оцінювання ефективності та підзвітності сил безпеки: системи оцінювання реформи сектору безпеки (ООН, DCAF, FBA): ці системи зосереджені на оцінюванні як оперативної спроможності, так і підзвітності (управління, права людини, верховенство права) [6]. Вони акцентують увагу на національній відповідальності, демократичному контролю, прозорості та дотриманні прав людини як основоположних принципах [10];

- показники ефективності поліції (США, Велика Британія, Нідерланди): сучасні підходи виходять за межі традиційних показників, таких як рівень злочинності, час реагування та розкриття злочинів. Вони також охоплюють рівень задоволеності населення, пропорційність застосування сили, ефективність використання ресурсів і превентивне вирішення проблем. Спостерігається перехід до «роботи, орієнтованої на ризики» та «завчасного виявлення проблем» [11];

- показники військової ефективності: окрім чисельності та технологій, ці показники враховують стратегію, тактику, організаційну узгодженість, лідерство, моральний стан та взаємодію між цивільними й військовими структурами [12]. Важливим є розуміння того, як ці нематеріальні чинники впливають на практичні результати;

- показники прав людини (добровільні принципи безпеки і прав людини): ці принципи передбачають оцінювання ризиків, пропорційне застосування сили, звітність і розслідування зловживань, а також прозорість у взаємодії з силами безпеки [13];

- системи оцінювання Національної гвардії США: стратегічний план управління (SMP) Міністерства оборони США пов'язує стратегічні цілі з оперативними показниками та завданнями, акцентуючи увагу на результативних цілях, кадрових питаннях та оцінюванні ризиків [14]. Програма державного партнерства (SPP) також є ключовим інструментом для підвищення оперативної сумісності та нарощування спроможностей разом з міжнародними партнерами [15].

Отже, оцінювання ефективності інституційних механізмів функціонування сил безпеки потребує всебічного підходу, що виходить за межі суто кількісних військових або поліцейських показників. Воно повинно включати якісні критерії, які відображають дотримання прав людини, прозорість, підзвітність та рівень довіри громадськості. Досвід провідних жандармерій країн НАТО та ЄС, а також міжнародні рамки реформування сектору безпеки, надають цінні приклади та моделі для вдосконалення. Для комплексного оцінювання ефективності інституційних механізмів функціонування сил безпеки у забезпеченні національної безпеки пропонується багатовимірною структура, що охоплює оперативні, інституційні та суспільні аспекти. Кожен з цих вимірів включає ключові чинники, показники для вимірювання та конкретні критерії для оцінювання.

Фактори ефективності.

Фактори ефективності — це основні складові, що визначають здатність інституційних механізмів функціонування сил безпеки успішно виконувати свої завдання:

- оперативна спроможність. Цей чинник стосується здатності сил безпеки ефективно реалізовувати свої функції на практиці. Він охоплює чисельність і якість особового складу, наявність та стан обладнання, рівень підготовки й готовності підрозділів, а також їхню спроможність до взаємодії й виконання різноманітних завдань, зокрема військових, правоохоронних та гібридних операцій [12];
- інституційна стійкість і управління. Цей чинник відображає внутрішню міцність і дієвість управління в силах безпеки. Він включає наявність і функціонування демократичного цивільного контролю, ефективність внутрішніх механізмів нагляду, прозорість фінансової підзвітності, антикорупційні заходи, а також системи добору та кар'єрного просування, засновані на досягненнях [16];
- легітимність і довіра суспільства. Цей чинник має вирішальне значення для довготривалої ефективності й стабільності. Він охоплює дотримання прав людини, сприйняття силам безпеки з боку громадськості, ефективність механізмів розгляду скарг, рівень взаємодії з населенням та підтримку процесів реінтеграції ветеранів;
- здатність до адаптації та інновацій. Цей чинник відображає спроможність сил безпеки пристосовуватися до змін у безпековому середовищі й упроваджувати нові підходи. Він охоплює здатність вчитися на досвіді збройних конфліктів, упроваджувати новітні технології (наприклад, безпілотні апарати), оновлювати доктрину для протидії гібридним загрозам, а також розвивати цивільно-військову співпрацю у сфері наукових досліджень і розробок [17].

Показники ефективності.

Показники ефективності — це конкретні, вимірювані величини, які дозволяють оцінити ступінь досягнення цілей та ефективність інституційних механізмів функціонування сил безпеки за визначеними напрямками.

Операційні показники:

- кількість та якість виконаних завдань: Це може охоплювати частку успішно проведених операцій з охорони громадського порядку, кількість інцидентів на об'єктах критичної інфраструктури, які були успішно врегульовані, кількість затримань у справах, пов'язаних із злочинністю, та показники ефективного виконання бойових завдань;
- час реагування: середній час реагування на надзвичайні події та критичні інциденти, зокрема масові заворушення або загрози об'єктам критичної інфраструктури;
- рівень підготовки та боєготовності: обсяги навчання, участь у вправах і тренуваннях, а також рівень готовності озброєння, техніки та оснащення;

- взаємодія та сумісність дій: показники результативності спільних операцій із Збройними Силами України, іншими правоохоронними органами та міжнародними партнерами, а також ефективність обміну інформацією.

Інституційні показники:

- дотримання демократичного цивільного контролю: рівень залучення органів законодавчої влади до нагляду, відкритість бюджету та участь цивільних осіб у процесі ухвалення рішень [16];
 - ефективність внутрішнього контролю та протидії корупції: кількість внутрішніх розслідувань, дисциплінарних заходів, а також усунення недоліків, виявлених під час перевірок;
 - управління персоналом: показники добору та утримання кадрів, рівень задоволеності особового складу і можливості для професійного зростання.
- Соціальні показники:
- рівень довіри населення: результати соціологічних опитувань щодо діяльності сил безпеки та рівня громадської довіри до них;
 - дотримання прав людини: кількість скарг на порушення прав людини, результати незалежних розслідувань, дотримання принципів застосування сили, а також ефективність програм повернення до цивільного життя ветеранів;
 - взаємодія з громадськістю та засобами масової інформації: прозорість звітності, проведення інформаційно-роз'яснювальних кампаній для громадян та співпраця з інститутами громадянського суспільства [16].

Критерії вимірювання ефективності. Критерії вимірювання ефективності — це стандарти або показники, за якими визначається ступінь досягнення цілей та результативність інституційних механізмів функціонування сил безпеки. Вони можуть мати кількісний або якісний характер.

Кількісні критерії:

- частка успішно виконаних операцій: співвідношення результативних дій до загальної кількості спроб виконання конкретних завдань;
- середній час реагування на надзвичайні події (наприклад, масові заворушення, загрози критичній інфраструктурі);
- кількість затриманих / нейтралізованих осіб: у справах, пов'язаних з організованою злочинністю, незаконними збройними формуваннями, участю у масових заворушеннях;
- аналіз випадків, коли сили безпеки запобігли терактам, з оцінкою методів і засобів, застосованих для попередження;
- частка інцидентів на об'єктах критичної інфраструктури, яких вдалося запобігти / ліквідувати: співвідношення врегульованих або нейтралізованих інцидентів до загальної кількості загроз;
- відсоток укомплектованості підрозділів: показник забезпеченості підрозділів необхідним особовим складом;

- кількість годин навчання на одного військовослужбовця (співробітника): середня кількість годин, присвячених професійній підготовці кожного військовослужбовця (співробітника) за категоріями. Якісні критерії:
- оцінка задоволеності населення: регулярні, незалежні опитування щодо ефективності діяльності сил безпеки, їх професіоналізму та дотримання прав людини;
- звіти правозахисних організацій: незалежні оцінки дотримання прав людини з боку сил безпеки;
- результати внутрішніх та зовнішніх аудитів: оцінка прозорості та підзвітності у фінансовому та оперативному управлінні;
- оцінка міжнародних партнерів: зворотний зв'язок від спільних навчань, тренувань та програм співпраці (наприклад, НАТО, ЄС, ООН);
- адаптивність до нових загроз: продемонстрована здатність коригувати доктрини, систему навчання та вдосконалювати обладнання у відповідь на гібридні загрози, що мають місце;
- рівень довіри ветеранів та їхня реінтеграція: показники успішності програм реінтеграції ветеранів, задоволеність ветеранів підтримкою та відсутність радикалізації/злочинності серед ветеранів.

На основі проведеного аналізу, пропонуються наступні рекомендації:

Посилення операційних можливостей:

- цілеспрямована підготовка до протидії гібридним загрозам: розробити та впровадити спеціалізовані програми навчання, зосереджені на протидії кіберзагрозам, дезінформації, диверсіям та іншим нетрадиційним методам ведення війни;
- технологічне оновлення: інвестувати в новітні технології, такі як безпілотні авіаційні та наземні роботизовані комплекси, а також системи на основі штучного інтелекту, для посилення можливостей розвідки, спостереження, вогневого ураження, а також захисту критичної інфраструктури;
- міжвідомча оперативна взаємодія: постійно вдосконалювати механізми координації та обміну інформацією зі Збройними Силами України, іншими правоохоронними органами та розвідувальними структурами, забезпечуючи ефективну взаємодію на всіх рівнях.

Зміцнення інституційного управління:

- надійний цивільний контроль: посилити парламентський і урядовий контроль над діяльністю сил безпеки, забезпечити відкритість бюджету, процедур закупівель і кадрових рішень. Розширити участь незалежних експертів у формуванні політики та здійсненні нагляду;
- антикорупційні заходи: впровадити дієві внутрішні механізми контролю та аудиту для виявлення й запобігання корупції. Забезпечити незалежність і належні ресурси для антикорупційних підрозділів;
- відкрите управління персоналом: упровадити повністю прозору, засновану на професійних за-

слугах систему добору, кар'єрного зростання та дисциплінарної відповідальності з метою підвищення фаховості та довіри всередині організації.

Формування суспільної довіри та легітимності:

- всебічна підготовка з прав людини: забезпечити обов'язкову та безперервну підготовку всього персоналу сил безпеки з міжнародного гуманітарного права та стандартів прав людини з акцентом на пропорційне застосування сили та повагу до людської гідності;
- доступні механізми скарг: створити та широко інформувати про ефективні й незалежні канали для подання громадянами скарг на дії військовослужбовців та співробітників сил безпеки, забезпечивши їх оперативний та об'єктивний розгляд;
- проактивна співпраця з громадами: розвивати програми взаємодії з місцевими громадами та інститутами громадянського суспільства, спрямовані на підвищення обізнаності про роль сил безпеки, отримання зворотного зв'язку та спільне розв'язання питань безпеки;
- результативні програми реінтеграції ветеранів: розробити та впровадити комплексні програми підтримки для демобілізованих військовослужбовців та звільнених співробітників сил безпеки, включно з психологічною допомогою, професійною перепідготовкою та сприянням у працевлаштуванні, щоб запобігти їх соціальній ізоляції або можливому втягненню у злочинність.

Сприяння адаптивності:

- безперервне оцінювання загроз: створити постійно діючі аналітичні підрозділи для моніторингу й прогнозування змін у спектрі внутрішніх і гібридних загроз для своєчасної адаптації підходів та стратегій розвитку сил безпеки;
 - гнучкість розвитку доктринального забезпечення інституційних механізмів функціонування сил безпеки: забезпечити механізми для оперативного перегляду та оновлення оперативних доктрин і процедур відповідно до змін характеру загроз і досвіду, набутого в бойових діях, службово-бойовій та оперативно-службовій діяльності;
 - інвестиції в науку та розробки із залученням цивільного сектору: підтримувати співпрацю між військовими, державними установами, технологічними компаніями й науковцями для швидкої розробки та впровадження інновацій у сфері безпеки.
- Використання міжнародного партнерства:
- продовження співпраці з силами жандармерії в Європі, збройними силами країн НАТО: активно використовувати програми обміну досвідом, спільні навчання та консультації з Французькою жандармерією, Італійськими карабінерами, Іспанською Цивільною гвардією та іншими аналогічними силами для впровадження найкращих практик у підготовці, розробленні доктрин та оцінюванні;
 - адаптація міжнародних стандартів оцінювання: впровадити міжнародно визнані стандарти оціню-

вання ефективності та підзвітності сектору безпеки (наприклад, DCAF, FBA, ООН) для об'єктивного моніторингу прогресу та виявлення сфер, що потребують подальшого вдосконалення.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, майбутня ефективність інституційних механізмів функціонування сил безпеки в системі державного управління забезпеченням національної безпеки залежатиме від здатності сил безпеки гармонійно поєднувати військову міць з глибокою повагою до прав людини та верховенства права, адаптуватися до мінливих викликів і використовувати найкращий міжнародний досвід, а запропоновані чинники, показники та критерії

оцінювання з високою ймовірністю дозволять так організувати функціонування сил безпеки, щоби мінімізувати вплив зовнішніх та внутрішніх загроз на стан захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України.

В наступних наукових статтях автори планують більш ретельно дослідити як саме чинники, показники та критерії оцінювання з високою ймовірністю дозволяють так організувати функціонування сил безпеки, щоби мінімізувати вплив зовнішніх та внутрішніх загроз на стан захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Defining hybrid warfare. the russian experience: an analysis of propaganda mechanisms and their importance in developing foreign policy. *RISR*. 2020. No. 23. URL: https://www.animv.ro/wp-content/uploads/2022/04/4_Popescu_Dobre.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
2. Hybrid Warfare: Books & Ebooks — NATO Library. URL: <https://natolibguides.info/hybridwarfare/books> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Gobinet P. Gendarmerie Alternative: Is There a Case for the Existence of Police Organisations with Military Status in the Twenty-First Century European Security Apparatus? *International Journal of Police Science & Management*. 2008. Vol. 10, Is. 4. P. 448–463. URL: <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/gendarmerie-alternative-there-case-existence-police-organisations> (дата звернення: 01.10.2025).
4. Assessment of threats to Ukraine's national security through the prism of the Kingdom of the Netherlands' experience. *Political Science and Security Studies Journal*. 2025. Vol. 6, No. 1. P. 6–9. URL: <http://psssj.eu/index.php/ojsdata/article/download/177/207> (дата звернення: 01.10.2025).
5. (In)security in Post-Soviet Eurasia: Contributions from Critical Security Studies. 2013. URL: <https://journals.openedition.org/eces/1582> (дата звернення: 01.10.2025).
6. Toft M.D. A legitimacy approach to security sector reform: Working for citizens and states. 2018. URL: <https://www.theigc.org/sites/default/files/2018/04/Security-sector-reform.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
7. Blocksom P. Internal Security Forces. *The Simons Center*. 2013. URL: <https://thesimonscenter.org/wp-content/uploads/2013/04/IAS-002-APR13.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
8. Kähkönen I., Honig J.W. Ukraine's Not-So-Whole-of-Society at War: Force Generation in Modern Developed Societies. 2025. URL: <https://publications.armywarcollege.edu/News/Display/Article/4129322/ukraines-not-so-whole-of-society-at-war-force-generation-in-modern-developed-so/> (дата звернення: 01.10.2025).
9. Martinho J.D. Maritime Gendarmeries: a possible conceptual approach to their added value. *Journal of Stability Policing*. 2022. No. 1. URL: <https://www.coespu.org/index.php/articles/maritime-gendarmeries-possible-conceptual-approach-their-added-value> (дата звернення: 01.10.2025).
10. Security sector reform. *United Nations Peacekeeping*. URL: <https://peacekeeping.un.org/en/security-sector-reform> (дата звернення: 01.10.2025).
11. Sparro M.K. Measuring Performance in a Modern Police Organization. *New Perspectives in Policing (bulletin)*. 2015. 37 p. URL: https://scholar.harvard.edu/files/msparrow/files/measuring_performance_in_a_modern_police_organization-nij_perspectives_in_policing-march_2015.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
12. Biddle S. Military Effectiveness: Oxford Research Encyclopedia of International Studies. 2017. URL: <https://oxfordre.com/internationalstudies/display/10.1093/acrefore/9780190846626.001.0001/acrefore-9780190846626-e-35?p=emailA2Vu4ft-v0sHNE&d=10.1093/acrefore/9780190846626.001.0001/acrefore-9780190846626-e-35> (дата звернення: 01.10.2025).
13. Security and Human Rights — United States Department of State. URL: <https://www.state.gov/security-and-human-rights> (дата звернення: 01.10.2025).

14. The Department of Defense Releases the Updated Strategic Management Plan for Fiscal Years 2022–2026. URL: <https://www.defense.gov/News/Releases/Release/Article/3740384/the-department-of-defense-releases-the-updated-strategic-management-plan-for-fi/> (дата звернення: 01.10.2025).

15. Hughes W. National Guard strengthens NATO readiness in Europe. 2022. URL: <https://www.nationalguard.mil/News/Article-View/Article/3049738/national-guard-strengthens-nato-readiness-in-europe/> (дата звернення: 01.10.2025).

16. Walter C. Ladwig III, Mukherjee A. Institutions of democratic control and oversight. Research handbook on civil–military relations. 2025. P. 99–116. URL: <https://www.walterladwig.com/Articles/Institutions%20of%20democratic%20control%20and%20oversight.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).

17. Darwish A. Ukrainian Military Tech Timeline and Analysis (2022–2025). 2025. URL: <https://bisi.org.uk/reports/ukrainian-military-tech-timeline-and-analysis-20222025> (дата звернення: 01.10.2025).

References

1. Defining hybrid warfare: the Russian experience: an analysis of propaganda mechanisms and their importance in developing foreign policy (2020) RISR, no. 23. Available at: https://www.animv.ro/wp-content/uploads/2022/04/4_Popescu_Dobre.pdf

2. Hybrid Warfare: Books & Ebooks — NATO Library (n.d.) Available at: <https://natolibguides.info/hybridwarfare/books>

3. Gobinet, P. (2008) ‘Gendarmerie alternative: Is there a case for the existence of police organisations with military status in the twenty-first century European security apparatus?’, International Journal of Police Science & Management, 10(4), pp. 448–463. Available at: <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/gendarmerie-alternative-there-case-existence-police-organisations>

4. Assessment of threats to Ukraine’s national security through the prism of the Kingdom of the Netherlands’ experience (2025) Political Science and Security Studies Journal, 6(1), pp. 6–9. Available at: <http://psssj.eu/index.php/ojsdata/article/download/177/207>

5. (In)security in Post-Soviet Eurasia: Contributions from Critical Security Studies (2013) Available at: <https://journals.openedition.org/eces/1582>

6. Toft, M. D. (2018) A legitimacy chain approach to security sector reform: Working for citizens and states. Available at: <https://www.theigc.org/sites/default/files/2018/04/Security-sector-reform.pdf>

7. Blocksome, P. (2013) Internal Security Forces. Available at: <https://thesimonscenter.org/wp-content/uploads/2013/04/IAS-002-APR13.pdf>

8. Kähkö, I. and Honig, J. W. (2025) ‘Ukraine’s not-so-whole-of-society at war: Force generation in modern developed societies’. Available at: <https://publications.armywarcollege.edu/News/Display/Article/4129322/ukraines-not-so-whole-of-society-at-war-force-generation-in-modern-developed-so/>

9. Martinho, J. D. (2022) ‘Maritime gendarmeries: a possible conceptual approach to their added value’, Journal of Stability Policing, no. 1. Available at: <https://www.coespu.org/index.php/articles/maritime-gendarmeries-possible-conceptual-approach-their-added-value>

10. United Nations Peacekeeping (n.d.) ‘Security sector reform’. Available at: <https://peacekeeping.un.org/en/security-sector-reform>

11. Sparrow, M. K. (2015) Measuring performance in a modern police organization. New Perspectives in Policing, bulletin, 37 p. Available at: https://scholar.harvard.edu/files/msparrow/files/measuring_performance_in_a_modern_police_organization-nij_perspectives_in_policing-march_2015.pdf

12. Biddle, S. (2017) ‘Military effectiveness’, Oxford Research Encyclopedia of International Studies. Available at: <https://oxfordre.com/internationalstudies/display/10.1093/acrefore/9780190846626.001.0001/acrefore-9780190846626-e-35>

13. U.S. Department of State (n.d.) ‘Security and Human Rights’. Available at: <https://www.state.gov/security-and-human-rights>

14. U.S. Department of Defense (n.d.) ‘The Department of Defense releases the updated Strategic Management Plan for Fiscal Years 2022–2026’. Available at: <https://www.defense.gov/News/Releases/Release/Article/3740384/the-department-of-defense-releases-the-updated-strategic-management-plan-for-fi/>

15. Hughes, W. (2022) ‘National Guard strengthens NATO readiness in Europe’. Available at: <https://www.national-guard.mil/News/Article-View/Article/3049738/national-guard-strengthens-nato-readiness-in-europe/>

16. Ladwig III, W. C. and Mukherjee, A. (2025) ‘Institutions of democratic control and oversight’, in Research handbook on civil–military relations, pp. 99–116. Available at: <https://www.walterladwig.com/Articles/Institutions%20of%20democratic%20control%20and%20oversight.pdf>

17. Darwish, A. (2025) Ukrainian Military Tech Timeline and Analysis (2022–2025). Available at: <https://bisi.org.uk/reports/ukrainian-military-tech-timeline-and-analysis-20222025>

Дата першого надходження статті до видання: 17.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації: 25.03.2026