

УДК 351.746.1

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.2>

Макурін Андрій Андрійович,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри міжнародних відносин і аудиту

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0001-8093-736X

Клюєвський Володимир Іванович,

заступник голови Херсонської обласної державної адміністрації,

кандидат наук з державного управління,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування

Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

ORCID ID: 0000-0002-5568-9162

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ДО ПОЛІТИЧНИХ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ

PUBLIC ADMINISTRATION: BUILDING RESILIENCE TO POLITICAL THREATS TO NATIONAL SECURITY

У статті досліджено актуальну проблему формування стійкості суспільства та держави до політичних загроз як ключового чинника забезпечення національної безпеки України в умовах гібридної війни, зовнішнього тиску, внутрішньої дестабілізації та глобалізаційних викликів. Обґрунтовано, що політична стійкість є невід'ємним компонентом системи безпеки, оскільки вона забезпечує збереження легітимності, інституційної спроможності та суспільної довіри в умовах політичних потрясінь. Автор акцентує увагу на ролі публічного управління у формуванні здатності держави протистояти деструктивним впливам, зокрема таким як дезінформація, політична корупція, колаборація, втручання у вибори, делегітимація влади та геополітичний тиск. Визначено, що ефективне публічне управління має ґрунтуватися на принципах доброго врядування (good governance), інституційній взаємодії, інклюзивності, стратегічному плануванні та комунікаційній безпеці. Запропоновано перелік основних інструментів публічного управління, які мають сприяти зміцненню політичної стійкості: це антикризове стратегування, цифрова грамотність, інфраструктура діалогу між державою та суспільством, інститути незалежного моніторингу, юридичні механізми відповідальності та освіта з політичної культури.

Проаналізовано міжнародний досвід Фінляндії, Литви та Ізраїлю, які успішно імплементували відповідні практики захисту від гібридних загроз. У роботі також окреслено внутрішні та зовнішні чинники політичних загроз, що включають соціальну поляризацію, корупцію, зовнішнє втручання, економічний тиск та геополітичну нестабільність. Аргументовано необхідність створення системи політичного ризик-менеджменту, постійного моніторингу загроз, а також розбудови партнерства між державними інституціями, громадянським суспільством та міжнародними організаціями. Зроблено висновок, що стійке публічне управління є фундаментом політичної стабільності й демократичного розвитку України в умовах сучасних безпекових викликів.

Ключові слова: публічне управління, політична стабільність, стійкість, національна безпека.

The article examines the current problem of forming the resilience of society and the state to political threats as a key factor in ensuring the national security of Ukraine in the conditions of hybrid war, external pressure, internal destabilization and globalization challenges. It is substantiated that political resilience is an integral component of the security system, since it ensures the preservation of legitimacy, institutional capacity and public trust in conditions of political upheaval. The author focuses on the role of public administration in forming the state's ability to resist destructive influences, in particular such as disinformation, political corruption, collaboration, interference in elections, delegitimization of power and geopolitical pressure. It is determined that effective public administration should be based on the principles of good governance, institutional interaction, inclusiveness, strategic planning and communication security. A list of the main public administration tools that should contribute to strengthening political stability is proposed: these are anti-crisis strategizing, digital literacy, infrastructure for dialogue between the state and society, independent monitoring institutions, legal accountability mechanisms, and education in political culture.

The international experience of Finland, Lithuania, and Israel, which have successfully implemented relevant practices for protecting against hybrid threats, is analyzed. The paper also outlines internal and external factors of political threats, including social polarization, corruption, external intervention, economic pressure, and geopolitical instability. The need to create a system of political risk management, constant monitoring of threats, and building partnerships between state institutions, civil society, and international organizations is argued. The conclusion is made that sustainable public administration is the foundation of political stability and democratic development of Ukraine in the face of modern security challenges.

Key words: public administration, political stability, sustainability, national security.

Постановка проблеми. В умовах гібридної війни, політичної нестабільності та постійного тиску з боку зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників питання забезпечення національної безпеки України набуває критичного значення. Особливої актуальності набуває формування стійкості державних інституцій та всього суспільства до політичних загроз, що виникають унаслідок впливу дезінформації, маніпулятивних технологій, політичної корупції, зовнішнього втручання у виборчі процеси та делегітимації органів влади. У цьому контексті публічне управління відіграє ключову роль як інструмент прогнозування, запобігання та нейтралізації таких загроз. Наразі в Україні спостерігається посилення викликів національній безпеці у політичній сфері: від зниження рівня довіри громадян до влади до зростання впливу зовнішніх держав-агресорів на внутрішньополітичну ситуацію.

Недосконалість системи публічного управління, фрагментарність рішень, слабка координація між органами виконавчої влади, відсутність стратегії комунікаційної безпеки – усе це створює сприятливе середовище для реалізації деструктивних політичних сценаріїв. За таких умов особливої ваги набуває дослідження механізмів формування політичної стійкості як складової системи національної безпеки. Проблема полягає в недостатній інтеграції ризик-орієнтованого підходу у процеси державного управління, нестачі інституційних інструментів оперативного реагування на політичні загрози, а також відсутності єдиного підходу до оцінки ефективності політики безпеки в демократичному суспільстві. Водночас міжнародний досвід показує, що своєчасне впровадження принципів *good governance*, розвиток інституційної спроможності та інклюзивність прийняття рішень сприяють підвищенню рівня довіри громадян і формують основу політичної стабільності.

Таким чином, дослідження ролі публічного управління у формуванні стійкості до політичних загроз є надзвичайно актуальним для забезпечення національної безпеки та демократичного розвитку України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні питання розв'язання комплексної проблеми створення належних умов забезпечення національної безпеки України висвітлено у наукових працях вітчизняних учених. Серед них варто зазначити: Білий В. І., Михальчук В. М. [3] розглянуто теоретико-методологічні основи дослідження поняття «національна безпека». Проблема національної безпеки на сучас-

ному етапі не втрачає своєї актуальності. Визначено, що національна безпека – це один з основних чинників стабільного розвитку держави. Вона розглядається як складна система взаємозв'язку її функціональних елементів: національних інтересів, загроз національній безпеці та захисту національної безпеки. Автори запропонували власну мету політики національної безпеки. Виявили джерела загроз вітчизняній безпеці в умовах глобалізаційних процесів. Серед основних загроз виділили: тероризм, організовану злочинність, сепаратизм, кожна з цих загроз має комплексний, системний характер, джерела свого виникнення та розвитку. Методи захисту можуть бути різні, їх основна властивість та спрямованість – це адекватність загрозам та зниження рівня небезпеки. Ключко А. [4] довели, що актуальною проблемою ефективного управління суспільством, яке трансформується, є формування та реалізація державної політики національної безпеки. Забезпечення національної безпеки країни неможливе без участі світової спільноти та зовнішньоекономічних відносин держав, які визначають основу національної безпеки. Зазначили, що система державного управління України повинна бути не лише максимально адаптованою до нових глобалізаційних умов розвитку, а й використовувати потужний інструментарій впливу на них, який реалізується в контексті національних інтересів. Основою розбудови ефективної держави є формування парадигми спільних інтересів держави й суспільства, що передбачає утвердження системоутворювальних принципів захисту природних і громадських прав і свобод людини. Сприяння розвитку громадянським ініціативам має бути пріоритетним політичним і стратегічним завданням держави як умова її стійкості й ефективності, запорукою національної безпеки, опорою до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Хатнюк Ю. А. [5] проаналізував й узагальнив перелік реальних і потенційних загроз національній безпеці України. Охарактеризував основні чинники, які є джерелами загроз національній безпеці України, визначив найбільш актуальні ризики та загрози в політичній, економічній, військовій, екологічній, енергетичній, інформаційній, науково-технічній і культурній сферах нашої держави. Автор наголошує на тому, що чинні глобальні й регіональні системи безпеки в останні десять років виявилися не здатними ефективно реагувати на новий спектр загроз воєнного характеру. Саме слабка ефективність традиційних структур безпеки, головним завданням яких було запобігання широкомасштабному збройному

нападу ззовні, спричинила перегляд підходів до проблем гарантування безпеки як на законодавчому, так і на інституційному рівнях.

Мета дослідження. Мета дослідження полягає в виявленні та аналізі ефективних механізмів та інструментів публічного управління, спрямованих на формування та зміцнення стійкості суспільства та держави до політичних загроз національній безпеці.

Виклад основного матеріалу. Світ змінюється, і разом з ним змінюються й виклики, що стоять перед державами. Глобалізація зробила світ тіснішим, дозволивши неурядовим організаціям (НУО) працювати набагато ефективніше, перетинаючи кордони та впливаючи на міжнародні процеси. Паралельно з цим, інформаційна революція сприяла появі та розквіту мережових структур. Вони гнучкі, швидко адаптуються і можуть діяти без централізованого керівництва, що значно посилює їхній вплив. Саме такі мережові структури є сьогодні обличчям міжнародної злочинності. На відміну від традиційних ієрархічних державних інституцій, яким часто бракує гнучкості та швидкості реагування, злочинні мережі мають величезні переваги. Вони володіють майже необмеженими ресурсами для підкупу чиновників та легкого вербування нових прихильників. Хоча наразі їхній прямий вплив на державні структури може здаватися незначним, не варто недооцінювати їхній потенціал.

У разі необхідності ці злочинні угруповання здатні різко збільшити свій вплив на державу, аж до організації збройного опору владі та спроб повалення уряду. Це створює серйозну загрозу для національної безпеки та стабільності будь-якої країни.

Публічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні національної безпеки, особливо в умовах сучасних політичних загроз. Ці загрози є багатогранними і мають значний вплив на стабільність держави, її суверенітет та добробут громадян. Політичні загрози національній безпеці – це сукупність факторів, процесів і явищ, які безпосередньо впливають на політичну систему держави, її інститути, суспільну злагоду та здатність ефективно функціонувати. Вони можуть бути як внутрішнього, так і зовнішнього походження:

Внутрішні політичні загрози:

1) Колаборація: Співпраця окремих громадян або груп з ворожими силами, що підриває єдність суспільства та обороноздатність. Це особливо актуально в умовах війни та окупації, де ворог активно намагається схилити населення до співпраці.

2) Дезінформація та пропаганда: Маніпулювання інформаційним простором для розколу су-

спільства, дискредитації влади, поширення панічних настроїв або просування ворожих наративів.

3) Корупція: Дестабілізує державні інститути, підриває довіру громадян до влади та створює сприятливі умови для зовнішнього впливу.

4) Соціально-політична нестабільність: Протести, конфлікти на релігійному, етнічному або ідеологічному ґрунті, що можуть бути інспіровані зовнішніми силами або виникнути через внутрішні проблеми (наприклад, низький рівень життя, відсутність перспектив).

5) Слабкість державних інститутів: Неефективність влади, відсутність чіткої стратегії, бюрократія, що знижує здатність держави адекватно реагувати на виклики.

6) Діяльність деструктивних політичних сил: Групи, які свідомо працюють на підрив державного ладу, суверенітету або територіальної цілісності.

Серед зовнішніх політичних загроз варто виділити:

1) Пряма агресія: Військове вторгнення, окупація територій.

2) Зовнішнє втручання у внутрішні справи: Спроби впливати на вибори, фінансування опозиційних сил, інспірування протестів.

3) Геополітичні конфлікти: Конфлікти між великими державами, що можуть зачіпати інтереси України та створювати додаткові ризики.

4) Економічний тиск: Санкції, торгові війни, енергетичний шантаж, що використовуються як інструменти політичного впливу.

Політичні загрози є складовим елементом ширшого поняття гібридної загрози. Вони охоплюють вплив на політичні процеси, вибори, державне управління, легітимність влади та політичну стабільність. Основними джерелами таких загроз виступають як зовнішні актори (втручання іноземних держав, інформаційні атаки), так і внутрішні деструктивні політичні сили, слабка інституційна спроможність держави, соціальна поляризація та дезінформація.

Публічне управління має бути проактивним інструментом, що забезпечує інституційну стійкість через створення структур, здатних реагувати на кризові явища, управління ризиками, передбачення, виявлення та нейтралізацію загроз, залучення суспільства до процесів прийняття рішень, а також формування довіри та прозорості через належну комунікаційну політику.

Основними інструментами та механізмами публічного управління у цій сфері є стратегічне планування у сфері національної безпеки, системи кризового реагування, комунікаційні платформи

Інструменти публічного управління зміцнення стійкості суспільства

№	Напрямок	Інструменти	Очікуваний ефект
1	Інституційний	Стратегія нацбезпеки, держпрограми	Посилення стабільності органів влади
2	Інформаційний	Антифейкові кампанії, цифрова грамотність	Протидія дезінформації
3	Комунікаційний	Платформи діалогу, прозорі звіти	Відновлення довіри до влади
4	Правовий	Законодавчі механізми, відповідальність	Невідворотність покарання
5	Освітній	Громадянська освіта, тренінги для держслужбовців	Формування політичної культури

для взаємодії держави з громадянами, освітні програми з політичної грамотності та критичного мислення, інститути незалежного моніторингу та оцінювання політик, інструменти кібербезпеки та захисту інформаційного простору.

Фінляндія демонструє модель національної стійкості до гібридних загроз з акцентом на освіту та міжвідомчу координацію. Литва реалізує стратегію кібербезпеки із залученням громадських ініціатив. Ізраїль впровадив систему швидкого реагування на політичні та інформаційні атаки через цифрові хаби.

Для зміцнення політичної стійкості необхідно впровадити систему постійного моніторингу політичних ризиків, створити центри публічної комунікації при органах місцевого самоврядування та центральних органах виконавчої влади, посилити інституційну незалежність органів безпеки, залучити експертне середовище до аналізу загроз і розвивати міжнародну співпрацю у сфері публічного управління безпекою.

Висновки. В умовах гібридної війни та зовнішнього тиску, національна безпека України критично залежить від формування стійкості державних інститутів і суспільства до різноманітних політичних загроз. Дезінформація, маніпулятивні технології, політична корупція та втручання у виборчі процеси є основними внутрішніми та зовнішніми політичними загрозами, що підривають довіру до влади та стабільність. Публічне управління відіграє ключову роль у прогнозуванні, запобіганні та нейтралізації цих загроз, проте наразі його система недосконала через фрагментарність рішень та слабку координацію. Існує нагальна потреба в інтеграції ризик-орієнтованого підходу у процеси державного управління та розробці ефективних інституційних інструментів оперативного реагування на політичні виклики.

Ефективна протидія загрозам вимагає проактивного публічного управління, що забезпечує інституційну стійкість, передбачення та нейтралізацію кризових явищ, а також залучення суспільства до прийняття рішень.

REFERENCES:

- Bondarenko S., Tkach I., Drobotov S., Mysyk, A., Plutytska, K. (2021). National resilience as a determinant of national security of Ukraine. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 14(Special Issue), P. 87-93. <https://doi.org/10.22094/joie.2020.677837>
- Khriapynskiy A. P. (2022). Sfery vplyvu ta instrumenty realizatsii hibrydnykh zahroz: modeli ta mekhanizmy. *Derzhavne budivnytstvo*, 2(32), P. 60-67. https://doi.org/10.26565/1992-2337_2022-2-06
- Bilyi V. I., Mykhalchuk V. M. (2021). Osnovni napriamy zabezpechennia natsionalnoi bezpeky derzhavy. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (17), P. 92-98. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.17.92>
- Klochko A., Semenets-Orlova I. (2023). Systema spivrobotnytstva z NATO v zmitsnenni bezpeky derzhavnoho kordonu v suchasnykh umovakh. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, (1(67)), P. 31-36. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-1\(67\)-4](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-1(67)-4)
- Khatniuk Yu. A. (2020). Analiz suchasnykh zahroz natsionalnii bezpetsi Ukrainy. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Yurysprudentsiia*, (43), P. 65-68. <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2020.43.14>
- Zvozdecka O. (2021). Dezinformatsiia yak zahroza natsionalnii bezpetsi Yevropeiskoho Soiuzu: problemy ta pidkhody. *Istotyko-politychni problemy suchasnoho svitu*, (43), P. 30-39. <https://doi.org/10.31861/mhpi2021.43.30-39>
- Motailo O. V. (2020). Ryzyky ta zahrozy natsionalnii bezpetsi. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, 31(70), (5), P. 116-121. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.5/20>
- Ukaz Prezidenta Ukrainy Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku «Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy» No 392/2020. (2020). Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>
- Vasylieva N. V. (2022). Propaganda yak skladova informatsiino-komunikatyvnoi polityky i zahroza natsionalnii bezpetsi. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, (2), 34-41. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.2.5>
- Kononenko V. V., Lapshyn S. A. (2020). Hromadianske suspilstvo ta derzhava: spivvidnoshennia v publichnomu upravlinni. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.8.1>