

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 3.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.3.15>

УДК 351.86:351.74:005.334

М. М. Русинюк,

к. держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування,

Міжрегіональна Академія управління персоналом

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4791-6633>

НАЦІОНАЛЬНА СТІЙКІСТЬ ЯК НОВИЙ ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

M. Rusyniuk,

PhD in Public Administration, Associate Professor,

Department of Public Administration,

Interregional Academy of Personnel Management

NATIONAL SUSTAINABILITY AS A NEW OBJECT OF PUBLIC MANAGEMENT

Запропоновано під механізмами публічного управління у сфері розбудови національної стійкості визначити складноорганізовану систему нормативно-правових, організаційних та ресурсних інструментів, що через регламентовані процедури забезпечують своєчасну нейтралізацію

деструктивних впливів, гарантуючи стабільність життєдіяльності держави, зміцнення її безпекового потенціалу та консолідацію демократичних інститутів задля адаптації суспільної системи до динамічних внутрішніх та зовнішніх викликів.

Здійснено порівняльну характеристику підходів до механізмів публічного управління у сфері національної стійкості. Виявлено, що механізм консолідації демократії постає не просто додатковим важелем впливу, а життєво необхідним компонентом державної безпеки, що забезпечує легітимність владних рішень та мобілізаційний потенціал суспільства. Ключовим вектором діяльності органів публічної влади визначено трансформацію управлінських процесів: від парадигми реактивного реагування на кризи до проактивної нейтралізації детермінант вразливості системи.

It is stated that, unlike state administration with its dominant emphasis on the hierarchical vertical, public administration directs all its potential to horizontal interaction with the entire society. It is this transition from hierarchy to network stability that becomes a decisive factor in the survival of the state in the face of modern challenges. It is proposed to define under the mechanisms of public administration in the field of building national stability a complex system of regulatory, organizational and resource instruments that, through regulated procedures, ensure the timely neutralization of destructive influences, guaranteeing the stability of the state's vital activity, strengthening its security potential and consolidating democratic institutions in order to adapt the social system to dynamic internal and external challenges.

A comparative characteristic of approaches to public administration mechanisms in the field of national stability is carried out. It was found that the mechanism for consolidating democracy is not just an additional lever of influence, but a vital component of state security, ensuring the legitimacy of government decisions and the mobilization potential of society.

The priority tasks of public administration in the field of building national resilience are identified, including: strategic forecasting and monitoring; optimization of the regulatory framework; ensuring the sustainable functioning of critical infrastructure; coordination of inter-sectoral interaction; leveling destructive information influences; formation of strategic reserves and resource autonomy; operational recovery.

Within the framework of the implementation of the public mechanism for building national resilience, the key vector of activity is the transformation of management processes: from the paradigm of reactive response to crises to proactive neutralization of determinants of system vulnerability. This involves a transition from strategic forecasting and elimination of structural shortcomings of public administration before they become immediate threats.

Ключові слова: *національна стійкість, національна безпека, інституційна резильєнтність, публічне управління, воєнний стан, належне урядування, управління ризиками, цивільна готовність.*

Keywords: *national resilience, national security, institutional resilience, public governance, martial law, good governance, risk management, civil preparedness.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ефективність розбудови національної стійкості безпосередньо залежить від чіткості та впорядкованості інструментарію, який застосовується державою для реагування на динамічні загрози. У зв'язку з цим теоретико-категорійний аналіз механізмів публічного управління стає необхідною умовою для формування цілісної системи захисту національних інтересів. В умовах сучасних безпекових викликів – від гібридних агресій до глобальних техногенних криз – традиційні управлінські підходи потребують переосмислення та детальної класифікації. Це дозволяє не лише ідентифікувати наявні важелі впливу на соціально-політичну

стабільність, а й визначити прогалини існуючій архітектурі безпеки, забезпечуючи перехід від реактивного до проактивного управління стійкістю держави та суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутнісне наповнення державної безпеки у своїх наукових працях досліджували С.Гордієнко, І.Козьяков, О.Мотайло, О.Турченко та інші. Аналіз наукового доробку свідчить про багатоаспектність підходів до вивчення обраного поля проблематики, де особливе місце посідають праці О.Барило, І.Ісаєнка [4], О.Кавиліна [5], З.Ковалюк [6], О.Кравченка [8], Д.Омельченко [1313], М.Сікорського та У.Мальцева [19], І.Скляр [20], О.Федорчак [23] та ін., присвячені розкриттю понятійно-категоріального апарату публічного управління. Дослідження теоретичних засад формування механізмів державного впливу, їхньої структури та функціонального призначення приділяли увагу численні вітчизняні та зарубіжні вчені, фокусуючись на трансформації управлінських моделей в умовах нестабільності. Окремий масив наукових пошуків спрямований на розробку критеріїв класифікації цих механізмів С.Бугазіяну [2], Т.Запорожень, Н.Клименко [7], О.Резніковою [17], Н.Хомою [24] та ін., де автори виокремлюють правові, організаційні, економічні, інформаційні важелі залежно від сфери їх застосування. Водночас у контексті сучасних безпекових викликів наукова дискусія зміщується з сторону обґрунтування принципів адаптивності та гнучкості систем управління, що є визначальними для розбудови національної стійкості як базового складника національної безпеки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Завданням публікації є спроба концептуалізації та проблематизації національної стійкості як нового об'єкту публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному публічному управлінні поняття державної безпеки трансформується: воно перестає бути суто силовим і стає інклюзивним, де національна стійкість виступає головним інструментом забезпечення безпеки самої держави. Державна безпека створює

умови, а національна стійкість – результат правильного публічного управління всіма сферами життя.

Доцільно зазначити, що складники системи національної стійкості діють разом з компонентами системи національної безпеки. Об'єктами як національної безпеки, так і системи національної стійкості, є явища, процеси, відносини, людина, суспільство та держава, що вимагають захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз. Суб'єктами, які повинні вживати необхідні заходи безпеки постає держава, громадяни, суспільство, підприємства, організації [6, с. 109].

Синергетичний ефект від запровадження у національну безпеку принципів національної стійкості виражається, першорядно, у набутті суб'єктами нових властивостей, що забезпечують можливість більш дієво протидіяти загрозам, адаптуватися до їхньої постійної дії. Разом з тим, це вимагає оптимізації моделей їх взаємодії. Комплексні та багатогранні процеси відбуваються при цьому у сфері формування державної політики, позаяк, з однієї сторони, вона повинна бути направлена на забезпечення стійкості самої держави, а з іншої – на формування необхідних умов щодо підвищення стійкості інших суб'єктів, а також ефективних механізмів їх взаємодії [18, с. 194].

Таким чином, формування стійкості держави – складний, комплексний процес, що відбувається через посилення спроможностей держави у протидії сучасним загрозам і небезпекам, формування нових організаційних систем, адаптованих до постійної дії детермінант негативного впливу, визначення нових «правил гри» в безпековій сфері та ін. [18, с. 194].

Під викликами державній безпеці запропоновано розуміти специфічну форму прояву небезпеки, що характеризується потенційною здатністю дестабілізувати конституційний лад, порушити територіальну цілісність або критично послабити інституційну спроможність держави, створюючи перешкоди для розбудови національної стійкості та консолідації демократії в умовах сучасних кризових трансформацій.

Комплексний аналіз динаміки сучасного стану безпекового середовища дає змогу диференціювати виклики державній безпеці за ступенем їхнього деструктивного впливу на національну стійкість. До переліку найбільш критичних факторів дестабілізації нами зараховано:

- а) дифузію зовнішніх і внутрішніх загроз (гібридні атаки);
- б) технологічну вразливість критичної інфраструктури;
- в) дефіцит соціального капіталу внаслідок міграційних процесів.

Характерною властивістю зазначених викликів є їхня синергічність: удар по одному сектору миттєво зумовлює кризу соціальній та державній сферах.

Виклики можна розділити на внутрішні (корупція, слабкість інституцій, низька цифрова грамотність) та зовнішні (війна, глобальна криза).

Таким чином, розроблений понятійний апарат та класифікація викликів створюють теоретичну основу для подальшого аналізу сучасного стану державної безпеки та оцінки ефективності діючих механізмів національної стійкості, що буде здійснено у другому розділі дослідження.

Саме публічний характер управлінських процесів дозволяє сформувати необхідний рівень суспільної довіри, яка виступає внутрішнім ресурсом національної стійкості. Отже, об'єктом управління стає не тільки державний апарат, а й здатність соціуму до самоорганізації та відновлення після зовнішніх шоків.

Поняття «стійкість» властиве не тільки для економічної думки, але й для інших наук, пов'язаних із вивченням та функціонуванням складних систем (соціології, психології, біології, математиці, фізиці, хімії). Перші спроби щодо його трактування були здійснені технічними науками.

Отже, термінологічний апарат поняття «стійкість» характеризується контекстуальною зумовленістю; змістовне наповнення цього терміна детермінується предметним полем та методологічними засадами конкретного спрямування.

Для глибшого розуміння означеної багатоаспектності доцільно розглянути ключові підходи до трактування стійкості, що сформувалися в

межах сучасних підходів, зокрема: 1) стійкість ідентифікується з упорядкованістю, незмінністю, рівновагою та трактувалася як здатність системи зберігати сталий стан чи його відновлювати (крім того переходити в новий стан) після нівелювання деструктивного впливу, що її із цього стану вивів (природничі науки) [2121, с. 170]; 2) як міру здатності екосистеми поглинати зміни та зберігатися (екологічна галузь) [цит. за: 11, с. 65]; 3) як процес, що пов'язує набір адаптивних здібностей до позитивних курсів функціональності й налаштування після порушення чи ефективної акомодатії до стресових подій, ворожої системи, а також інших викликів [цит. за: 11, с. 65]; 4) побудова стійкості – процес (або довгострокова стратегія) побудови відносин у суспільстві, крім того між політичними й соціальними суб'єктами [11, с. 65].

Таким чином, поняття стійкості є міждисциплінарним оскільки включає значний масив питань соціального спрямування, політологічні контексти, а також інших систем, державне управління, національну безпеку та оборону тощо.

Попри широке використання, категорія «стійкість» характеризується значною термінологічною дифузією. У наукових дослідженнях не знайдено консенсусу відносно даної дефініції: а) це система; б) це система забезпечення; в) це властивість системи; г) це характеристики політики національної безпеки; д) це готовність [10].

Саме така категоріальна розмитість терміну «стійкість» вимагає чіткої концептуалізації її механізмів у межах публічного управління, де вона трансформується з абстрактної властивості у конкретну модель забезпечення державної безпеки та консолідації демократії.

Слід акцентувати на позиції науковців, що стійкість повинна відповідати єдиним вимогам та акумулювати структурно-функціональну, адаптивну та екологічну стійкості [9, с. 227]. Безпосередньо дефініція «стійкість» належить до концепції адаптації, коригування [24, с. 119].

У зарубіжних підходах стійкість визначається як адаптація до змін, так і опір їм. Ця подвійність ускладнює послідовне застосування цієї концепції в

політичних та стратегічних документах. Вона часто функціонує як своєрідне модне слово без чіткого практичного значення [26].

Таким чином, подолання змістовної неоднозначності стійкості є необхідною умовою для її трансформації з абстрактного «модного слова» на дієвий інструмент державного та стратегічного управління.

Формування концепту національної стійкості стало важливим етапом у переосмисленні підходів до безпеки, зосереджуючи увагу не лише на захисті від загроз, а й на здатності держави ефективно адаптуватися й відновлюватися у складних умовах.

Формування концептуальних підходів до забезпечення національної безпеки, розвиток її теорії зумовили становлення окремого напрямку досліджень, присвячених концепту національної стійкості, який охоплює здатність держави адаптуватися до змін, ефективно реагувати на кризові ситуації та відновлюватися після них.

Розвиток теорії національної безпеки сприяв виокремленню концепту національної стійкості як ключового об'єкта публічного управління, що фокусується не лише на мінімізації ризиків, а й на формуванні механізмів гнучкої адаптації та посткризового відновлення державних інститутів. Реалізація зазначеного підходу ґрунтується на здійсненні комплексного аналізу ризиків, забезпеченні функціональної безперервності критичної інфраструктури, зміцненні солідарності та розбудові спроможності системи до нівелювання внутрішніх і зовнішніх загроз. Становлення концепту національної стійкості стало визначальним етапом у трансформації безпекової парадигми: фокус уваги змістився з пасивного захисту від загроз на розвиток здатності держави до проактивної адаптації та оперативного відновлення в умовах критичної турбулентності [1, с. 7].

Національна стійкість – це комплексне явище, яке формується на різних рівнях (загальнодержавному, регіональному, локальному, об'єктовому, зовнішньому) та в різних вимірах (стійкість держави, суспільства, галузей,

громад, організацій, операційна стійкість тощо). Кумулятивним ефектом взаємодії суб'єктів забезпечення національної стійкості стає синергія [3].

М.Назаров зазначає, що суть концепту національної стійкості полягає в інституціоналізації партнерських стосунків державних інститутів та громадського сектору щодо питань національної безпеки. Суть стійкості, як підкреслює автор, ґрунтується на здатності суспільства в партнерстві з владою пересилювати різного характеру кризи та конфлікти з мінімальними втратами й спроможністю швидкого відновлення. «Стійкість пов'язана з суспільною довірою та здатністю до самоорганізації» [11, с. 68].

У сучасній науковій дискусії спостерігається багатоманітність теоретико-методологічних підходів до визначення національної стійкості як:

- здатності держави та суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження і характеру, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати сталі функціонування, зокрема під час криз, швидко відновлюватися після криз до оптимального за окреслених умов рівня [22, с. 38];

- стратегії існування держави та суспільства, заснованої на здатності зберігати збалансованість розвитку та адекватно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, протистояти загрозам/кризам будь-якого походження і характеру, швидко адаптуватися до змін безпекового середовища, а також відновлюватися після кризових ситуацій [7, с. 240];

- комплекс характеристик держави, що забезпечує її спроможність зберігати суверенітет, територіальну цілісність, а також функціональність на виклики у соціальній, політичній, економічній, військовій площині; динамічний процес, який зумовлює постійне пристосування держави до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, здатність результативно реагувати на кризи та виходити зміцненою із них [7, с. 141].

Дослідник В.Ліпкан наголошує на тому, що національна стійкість є властивістю національних систем, яка характеризує їх спроможність протистояти загрозам, адаптуватися до дії швидких змін геостратегічного

ландшафту у звичайному режимі, поступально функціонувати в період кризових та надзвичайних ситуацій будь-якого характеру, природи й інтенсивності, разом з тим відновлюватися після них до визначеної законодавчими актами рівня рівноваги за наявності збереження безперервності процесу управління. Автор підкреслює, зі свого боку забезпечення національної стійкості, враховуючи існування та постійну наявність потенційних та наявних загроз/небезпек, потребує не тільки здатності ним протистояти, однак й адаптуватися до постійної їх дії [10].

Національна стійкість країни – це така стратегія її існування, коли вона спроможна зберігати збалансованість розвитку та ефективно реагувати на виклики зовнішнього/внутрішнього спрямування, протистояти загрозам та кризам, до того ж, через консолідацію політичного та інтелектуального капіталу країни своєчасно передбачати та дієво реагувати на них задля забезпечення умов для повноцінної самореалізації та гуманістичного розвитку людини, що гарантує держава у стані динамічної рівноваги з громадянським суспільством [12, с. 467].

Попри різноманіття теоретичних підходів, більшість дослідників сходяться в думці, що національна стійкість – не статичний стан, а динамічна здатність системи до відновлення.

Доцільно зазначити, що незважаючи на відсутність єдиної дефініції, наявні наукові підходи доповнюють один одного, формуючи комплексне бачення національної стійкості як здатності держави та суспільства не лише протистояти кризам, а й трансформуватися під їхнім впливом.

Концепція національної стійкості акцентує увагу не стільки на реактивних заходах щодо гібридних загроз, скільки на їхній превенції. Це реалізується через розробку стратегій, що формують у держави та суспільства системну опірність, забезпечуючи результативну протидію деструктивним впливам ще на етапі їх виникнення. Реалізація такого підходу передбачає детермінацію несприятливого середовища для втілення гібридних загроз, паралельно з інтенсифікацією суспільної обізнаності. Ключовими напрямками

тут постають зміцнення інституційної спроможності владних структур та консолідація соціальної згуртованості як засадничих чинників національної безпеки. Зазначений комплекс заходів гарантує спроможність країни не лише до резильєнтності перед обличчям багатовекторних викликів, а й до адаптивної трансформації та превентивного нівелювання потенційних кризових сценаріїв.

Стратегія національної стійкості країни – визначальний компонент національної системи стійкості, що детермінує її інноваційну, інтелектуальну та прогностичну спрямованість, тим самим підвищуючи результативність [12, с. 467].

Нормативне визначення поняття «національна стійкість» закріплене в Концепції, затвердженій Указом Президента України. Зокрема, цей документ трактує досліджуваний термін як «здатність держави і суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження і характеру, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стале функціонування, швидко відновлюватися до бажаної рівноваги після кризових ситуацій» [14].

Аналіз положень Указу Президента дозволяє виокремити основні дескриптори національної стійкості: адаптивність, опірність та швидке відновлення. Це корелюється з процесами консолідації демократії, оскільки передбачає залучення громадянського суспільства до системи безпекових механізмів.

Національна стійкість країни як стратегія передбачає гідну відповідь на виклики та випередження загроз, їх нівелювання. За своєю суттю, «справжня національна стійкість в сучасному світі є стратегією недопущення переростання викликів у загрози, а загроз – у кризи... проте це є певним ідеалом... рано чи пізно кризові явища можуть виникнути у будь-якій країні та її державі» [12, с. 467].

Саме тому національна стійкість передбачає і спроможність ефективно відновлюватися після криз. З огляду на це, національна стійкість країни – така стратегія її існування, коли вона спроможна зберігати пропорційність

розвитку та конструктивно відповідати на зовнішні/внутрішні виклики, протистояти загрозам та кризам, до того ж, ініціативами політичної та інтелектуальної еліти своєчасно визначати та результативно реагувати на них на користь гідної самореалізації та гуманістичного розвитку людини, які гарантує держава в паритеті з громадянським суспільством [12, с. 467].

Узагальнивши погляди вітчизняних дослідників та положень чинного законодавства, виникає необхідність розглянути зарубіжний інструментарій трактування національної стійкості.

У національній стратегії стійкості США (2025 р.) досліджуване поняття трактується як здатність готуватися до загроз і небезпек, адаптуватися до змінних умов, а також протистояти несприятливим умовам і збоям і швидко відновлюватися після них [27, с. 4].

Зважаючи на той аспект, що впровадження механізмів національної стійкості вимагає часу та нерідко фінансових ресурсів, то їх усі складно, а інколи недоречно одночасно запроваджувати. Таким чином, вибір моделі забезпечення національної стійкості та відповідних механізмів напряму залежить від встановлення основних загроз національній безпеці [16, с. 22].

Пропонуємо під механізмами публічного управління у сфері розбудови національної стійкості розуміти складноорганізовану систему нормативно-правових, організаційних та ресурсних інструментів, що через регламентовані процедури забезпечують своєчасну нейтралізацію деструктивних впливів, гарантуючи стабільність життєдіяльності держави, зміцнення її безпекового потенціалу та консолідацію демократичних інститутів задля адаптації суспільної системи до динамічних внутрішніх та зовнішніх викликів.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика підходів до механізмів публічного управління у сфері національної стійкості

<i>Критерії порівняння</i>	<i>Традиційний підхід</i>	<i>Сучасний (адаптивно-демократичний) підхід</i>
Ключова мета	Захист державних кордонів та інститутів (виживання системи)	Розвиток здатності суспільства до самовідновлення та сталий поступ через кризу
Суб'єкт управління	Переважно державні органам (вертикаль влади, силовий блок)	Держав у партнерстві з громадським суспільством, бізнесом та громадами (мережева взаємодія)
Характер дій	Реактивний (реагування на кризові події/деструктивний вплив)	Превентивний та адаптивний (прогнозування та готовність до непередбачуваних шоків)
Роль демократії	Можливе обмеження прав для стабільності (жорстке управління)	Консолідація демократії як джерело легітимності та довіри, що є базисом стійкості
Інформаційний аспект	Директивне обмеження інформаційних потоків та низький рівень управлінської транспарентності	Стратегічні комунікації, протидія дезінформації, забезпечення прозорості та розвиток медіарезильєнтності суспільства
Ресурсне забезпечення	Державний бюджет та матеріальні резерви	Компонування державних ресурсів із потенціалом волонтерського руху та міжнародної допомоги

Джерело: сформовано автором

Підсумовуючи результати порівняльного аналізу (Табл. 1.), можна констатувати, що сучасний механізм публічного управління у сфері розбудови національної стійкості України еволюціонує від суто ієрархічної моделі до мережево-центричної. У такій моделі консолідація демократичних інститутів виступає не як формальність, а як ключова передумова національної безпеки, адже саме рівень довіри між суспільством та владою визначає швидкість адаптації системи до критичних загроз.

Отже, для України на сьогодні властивий перехід до сучасного підходу. Означене обумовлено тим, що в умовах повномасштабних викликів (зокрема повномасштабне вторгнення РФ) державний апарат не може вистояти самостійно без активної участі громадян. Таким чином, механізм консолідації демократії стає не просто додатковим важелем впливу, а життєво необхідним компонентом державної безпеки.

Можемо представити пріоритетні завдання публічного управління у сфері розбудови національної стійкості (Рис. 1). Функціональна спрямованість механізмів публічного управління полягає у створенні адаптивної архітектури безпеки. Реалізація окреслених завдань, зокрема в частині координації міжсекторальної взаємодії та нівелювання інформаційних впливів, детермінує здатність системи до самовідновлення та збереження своєї цілісності в умовах турбулентного середовища.



Рис. 1. Функціональна спрямованість механізмів публічного управління у системі розбудови національної стійкості

Джерело: сформовано автором

У межах реалізації публічного механізму розбудови національної стійкості, ключовим вектором діяльності визначено трансформацію управлінських процесів від реактивного реагування до проактивної нейтралізації детермінант вразливості системи.

Базуючись на представленому вище багатоаспектному розумінні публічного управління (в рамках інституційного, функціонального та ціннісно-аксіологічного підходів), виникає необхідність конкретизації того практичного інструментарію, через який ці аспекти реалізуються. Відтак, подальший аналіз буде сконцентровано на класифікації механізмів, що

трансформують теоретичні засади та ціннісні орієнтири у конкретні управлінські дії, спрямовані на розбудову національної стійкості.

Відносно вироблення класифікації напрямів публічного управління у сфері національної стійкості доцільно взяти до уваги важливість класифікації, що обумовлена наступними факторами: а) науковими, пізнавальними та освітніми, адже ґрунтовне пізнання національної стійкості та векторів публічного управління потребує не тільки її загального опрацювання, однак і дослідження окремих компонентів; б) класифікація прискорює окреслення пріоритетності напрямів забезпечення національної стійкості, що надає змогу гарантувати аргументованість прогнозів з приводу шляхів подальшого розвитку публічного управління; г) класифікація спрощує орієнтацію у системі публічного управління, що важливо у наукових та навчально-практичних цілях [1515, с. 191].

У наукових дослідженнях механізми публічного управління класифікують за характером їх впливу або природою факторів:

правові механізми → зумовлюють прийняття законодавчих та нормативно-правових актів, що регулюють відносини у відповідній сфері через нормативне забезпечення;

організаційні механізми → включають структури об'єктів та суб'єктів публічного управління, їхні цілі та завдання, а також методи роботи; включають процеси створення організаційної структури, відповідальності та розподілу функціональних повноважень;

економічні механізми → використовують інструменти інвестиційної, грошово-валютної, інноваційної та податкової політики задля впливу на публічне управління;

мотиваційні механізми → включають адміністративні й соціально-економічні важелі, що стимулюють публічних службовців до результативної діяльності;

політичні механізми → скеровують формування політики в соціальній, економічних, а також інших векторах, включаючи вибори та схвалення програм;

інституційні механізми → зумовлюють спроможність громад щодо стратегічного планування та ресурсного управління, слугують втіленню реформ та наданню публічних послуг;

соціальні механізми → зачіпають питання формування соціальних послуг та здійснення стратегічних завдань;

інноваційні механізми → включають нові підходи та засоби, що підтримують реформування системи управління, слугують інноваційним процесам шляхом відповідних правових та економічних відносини [2, с. 26-27].

Типологія механізмів управління може базуватися на інструментах, системах компонентів чи процедурах дій. У сфері публічного управління національною безпекою виокремлюють державний механізм (органи), механізм управління (методи щодо прогнозування, планування та контролю) й правовий механізм (правові інструменти) [2, с. 26-27].

Т.Запорожець наголошує на ефективності інституційного механізму забезпечення національної стійкості, який в значній мірі залежить від здатності інститутів державного управління адаптуватися до нових обставин, швидко ухвалювати рішення та виконувати координацію між різними рівнями влади та секторами [7, с. 202].

Ефективність даного механізму в Україні в значній мірі залежить від комплексного підходу та активної участі всіх зацікавлених сторін – органів публічної влади, бізнесу, громадянського суспільства, а також міжнародних партнерів [7, с. 202].

В австралійському національному контексті стійкість постає як здатність нації протистояти, реагувати та відновлюватися після потрясінь (економічні, кібернетичні, стихійні лиха, соціальна згуртованість, фізичні атаки чи загрози демократичному процесу). Ця здатність залежить від

взаємопов'язаного зв'язку систем, таких як охорона здоров'я, транспорт, уряд, зв'язок, оборона, космос, інфраструктура... система систем. Функціонування та поведінка кожної з цих систем, які часто називають галузями, не є обмеженими чи незалежними [25].

Проведене дослідження демонструє, що поняття національної стійкості інтерпретується по-різному. В деяких випадках його ототожнюють з опором, в інших – з адаптивністю. Іноді його описують як мету, а іноді як процес [28].

Одержані результати засвідчили високий ступінь конвергенції у трактуванні дефініції «національна стійкість» серед американських та ізраїльських респондентів: концептуалізована американська версія була більш абстрактною, а ізраїльська – більш конкретизованою. Водночас сутнісне наповнення цього феномену в синтезованій формі було трактовано як здатність нації успішно протистояти небезпекам (корупція, тероризм, бідність тощо), за умов збереження недоторканими суспільні цінності [1616, с. 21].

Загалом поділяючи погляди з пропонованим підходом з приводу визначення національної стійкості, доцільно акцентувати, що він фокусує на такому сегменті як нація, загрози, суспільні цінності; надає можливість використовувати всебічний підхід у контексті протидії значної варіативності загроз; окреслює окремі критерії процесу, передусім збереження суспільних цінностей. Проте ці атрибути національної стійкості, як «здатність успішно протистояти небезпекам», є досить декларативними та не висвітлює іманентних ознак стійкості. В першу чергу мова йде про адаптивність, яка надає змогу національним системам трансформуватися до постійного впливу загроз і оперативних змін безпекового середовища, стабільно функціонувати в умовах турбулентності та швидко відновлюватися після руйнівних наслідків явищ (дій) будь-якого характеру до бажаної рівноваги.

Узагальнення зазначених підходів дозволяє запропонувати авторське визначення національної стійкості як комплексну спроможність системи публічного управління та інститутів громадянського суспільства до превентивного реагування на загрози будь-якого характеру, що ґрунтується на

синергії державної безпеки та демократичної консолідації, забезпечуючи швидку адаптацію, самовідновлення та збереження функціональної стабільності соціуму через механізми взаємної довіри й ефективного врядування. Таке трактування дозволяє вийти за рамки суто безпекового дискурсу, розглядаючи стійкість як результат ефективної взаємодії між державними інституціями та громадянським суспільством у процесі публічного управління.

Національна стійкість включає такі складові як: а) оборонна та безпекова спроможність держави захистити себе від зовнішніх загроз; б) економічна стабільність як здатність підтримувати функціонування економіки в період кризи; в) соціальна єдність як здатність суспільства зберігати єдність та піддержувати довіру до владних інституцій; г) захист та ефективність роботи об'єктів критичної інфраструктури (енергетика, зв'язок, транспорт та ін.) [7, с. 141].

На противагу національній безпеці, що більше фокусується на військовій компоненті, національна стійкість постає більш репрезентативним поняттям та включає протидію загрозам в усіх сферах – економічній, політичній, військовій, інформаційній, гуманітарній та екологічній.

У дослідженні Ю.Уманців та Д.Шкуропадської акцентовано увагу на характеристиці трьох основних можливостей національної стійкості:

- 1) безперервно функціонувати, адаптуватися до негативних впливів та змін умов;
- 2) витримувати неочікувані удари;
- 3) швидко відновлюватися після руйнівних наслідків явищ або дій будь-якого спрямування до бажаного балансу.

Саме тому ключовий фокус національної стійкості не стільки на реагуванні щодо гібридних викликів і впливів деструктивного характеру, скільки на застосуванні стратегій випередження їх появи, формування у державі й суспільстві стійкого імунітету до них шляхом формування

несприятливого середовища відносно поширення гібридних загроз та викликів.

Дослідниця Н.Хома відзначає, що система національної стійкості є багаторівневою системою – від національного до локального рівнів. Резильєнтність сильно узалежнена від конкретного контексту (ресурсних, безпекових, соціальних, демографічних, кліматичних та інших) викликів. Індикатори ефективності систем національної стійкості є їх здатність верифікувати, пріоритезувати, запобігати, дієво реагувати на загрози й ризики будь-якого спрямування. Заходи щодо забезпечення системи національної стійкості в сучасних державах направлені на здійснення двох основоположних завдань: в першу чергу мова йде про розвиток необхідних спроможностей держави та суспільства запобігати систематично значній варіативності загроз та ризиків будь-якого характеру; по-друге, у випадку настання конкретних загроз та ризиків бути спроможним реагувати, оперативно відновлюватись [24, с. 121].

Ефективне зміцнення державної безпеки можливе лише за умови переходу від жорстких ієрархічних моделей до гнучких механізмів публічного управління, що базуються на довірі та консолідації суспільства. Це зумовлює необхідність детальнішого аналізу та систематизації контурних інструментів впливу, що й визначає логіку подальшого аналізу класифікації механізмів публічного управління у цій сфері.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На відміну від державного управління з його домінуючим акцентом на ієрархічній вертикалі, публічне управління спрямовує свій потенціал на горизонтальну взаємодію з усім суспільством. Саме цей перехід від ієрархії до мережевої стійкості стає вирішальним фактором виживання держави в умовах сучасних викликів.

Визначено пріоритетні завдання публічного управління у сфері розбудови національної стійкості, серед яких: стратегічне прогнозування та моніторинг; оптимізація нормативно-правової бази; забезпечення сталої життєдіяльності критичної інфраструктури; координація міжсекторальної

взаємодії; нівелювання деструктивних інформаційних впливів; формування стратегічних резервів та ресурсна автономія; оперативне відновлення.

У межах реалізації публічного механізму розбудови національної стійкості ключовим вектором діяльності визначено трансформацію управлінських процесів: від парадигми реактивного реагування на кризи до проактивної нейтралізації детермінант вразливості системи. Це передбачає перехід від стратегічного прогнозування та усунення структурних недоліків державного управління ще до моменту їх перетворення на безпосередні загрози.

Ключовими компонентами національної стійкості можна визначити наступні: а) адаптивність; б) здатність чинити опір (опірність); в) здатність до мінімально належного функціонування в період криз (стабільність); г) здатність до відновлення після кризи (відновлювальність). Водночас слід констатувати, що національна стійкість повинна стати елементом системи забезпечення національної безпеки.

Отже, проведений аналіз надає змогу зауважити, що в сучасних умовах публічне управління виступає не лише як інструмент державного адміністрування, а як складна система взаємодії держави та суспільства.

Встановлено, що еволюція підходів до національних безпеки призвела до виокремлення державної безпеки як її базового компонента, що в умовах гібридних загроз потребує доповнення концепцією національної стійкості. Визначено, що національної стійкості є динамічним об'єктом публічного управління, який характеризується здатністю соціально-політичної системи до адаптації, відновлення та збереження демократичних цінностей після кризових шоків.

Література

1. Балабаниць А. В. Стратегічні пріоритети безпекової політики України в умовах зовнішньої агресії. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: економіка. Вип. 28. 2024. С. 5-15.

2. Бугазіянуc С. М. Механізми публічного управління: основні поняття, різновиди та приклад формування організаційно-правового механізму в контексті SMART GRID аналізу. Економічний простір. № 203. 2025. С. 23-34. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.23-34>.
3. Екосистемний підхід до формування національної стійкості: уроки з досвіду України. Національний інститут стратегічних досліджень. 08.04.2025. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ekosyst>.
4. Ісаєнко І. А. Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. № 5. 2012. С. 114-117.
5. Кавилін О. А. Поняття механізму управління в контексті місцевого самоврядування: теоретичний аспект. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2019. № 2 (66). С. 207-213.
6. Коваль З. Система стійкості держави та національної безпеки: інформаційно-психологічний аспект. Актуальні проблеми державного управління. № 1(82). 2021. С. 105-111.
7. Концептуальні засади національної стійкості та державна політика врегулювання воєнно-політичних конфліктів: колективна монографія / за заг. ред. Г.П. Ситника ; ТОВ «Академпрес». Київ, 2024. 358 с.
8. Кравченко О. М. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм державного управління». Державне управління: удосконалення та розвиток. № 3. 2009. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56>.
9. Лазебник Я. Концепція національної стійкості: український контекст. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. Вип. 56. 2024. С. 223-228. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2024.56.25>.
10. Ліпкан В. А. Національна стійкість як новітній концепт геостратегічного ландшафту. GOAL. 2022. URL: <https://goal-int.org/natsionalna-stijkist-yak-novitnij-kontsept-geostrategichnogo-landshaftu/>.
11. Назаров М. С. Національна стійкість України: від концептуальних засад до практичної реалізації. Науковий журнал «Політикус». Вип. 2. 2020. С. 64-69. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616-2020-2-64-69>.
12. Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь / ред. кол. С. І.

Пирожков, О. М. Майборода, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, В. А. Смолій, О. В. Скрипнюк, С. В. Стоєцький / Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ, 2022. 552 с.

13. Омельченко Д. О. Сутність механізмів публічного управління регіональним розвитком в умовах сталого розвитку України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. № 12. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-10/2024-12-02-10> DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-10>.

14. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості»: Указ Президента України № 479/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>.

15. Публічне управління: правові, організаційні та соціальні проблеми розвитку / за наук. редакції д-ра наук держ. упр., проф. М. І. Лахижі; канд. наук держ. упр., доц. Я. В. Качан та канд. наук держ. упр., доц. В. Б. Сухомлина. Київ, 2025. 232 с.

16. Резнікова О. О. Концептуальні підходи до вибору моделі забезпечення національної стійкості. Стратегічні пріоритети. № 1(49). 2019. С. 18-27.

17. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 456 с.

18. Резнікова О. Формування стійкості держави: висновки для України. Вісник Львівського університету. Вип. 198. 2018. С. 193-199.

19. Сікорський М. М. Мальцев У. В., Логачов Д. О., Стельмашенко Ю. О. Понятійно-термінологічний аналіз категорії «механізми державного управління». Вісник Херсонського національного технічного університету. № 3(78). 2021. С. 162-168. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.3.18>.

20. Скляр І. Механізми публічного управління в контексті цифровізації: теоретичний аспект. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. Вип. 6. 2023. С. 265-271. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.45>.

21. Стойка В. С. Теоретичні підходи до визначення поняття «стійкість територіальних громад». Причорноморські економічні студії. Вип. 76. 2022. С. 169-175.
22. Термінологічний словник-довідник у сфері національної стійкості [Упорядники: О. О. Резнікова, К. Є. Войтовський]. Київ : НІСД, 2024. 80 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2024.01>.
23. Федорчак О. Класифікація механізмів державного управління. Науковий вісник «Демократичне врядування». Вип. 1. 2008. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26465/ofedorchak.pdf>.
24. Хома Н. М. Національна стійкість: зміст та стратегія забезпечення в умовах війни та повоєнного відновлення. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Історія. Політологія 38. 2024. С. 119-128. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2830-2024-14-38-119-128>.
25. A Shoal Group Report: Australia and a plan for national resilience. National Resilience. URL: <https://shoalgroup.com/national-resilience/>.
26. Mingarini N. M., Larsson O. Resilience is everywhere, but what does it mean? A study of the use of the term resilience in Swedish public policy. Critical Policy Studies. 2025. PP. 1-17. DOI: <https://doi.org/10.1080/19460171.2025.2561151>.
27. National Resilience Strategy. January 2025. 20 p. URL: <https://bidenwhitehouse.archives.gov/wp-content/uploads/2025/01/National-Resilience-Strategy.pdf>.
28. Resilience – a buzzword without clear meaning in Swedish policy. Swedish Defence University. 22.09.2025. URL: <https://www.fhs.se/en/swedish-defence-university/stories/2025-09-22-resilience---a-buzzword-without-clear-meaning-in-swedish-policy.html>.
29. Nehara Yu., Danylenko et al. The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development. Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias, 2024, 3: 755.

30. Mykytyuk P., Semenets-Orlova I., Blishchuk K., Skoryk H., Pidlisna T., & Trebyk L. Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39, No 3.

References

1. Balabanyts', A. V. (2024), "Strategic priorities of Ukraines security policy in the context of external aggression", *Visnyk Mariupol's'koho derzhavnoho universytetu. Serii: ekonomika*, vol. 28, pp. 5-15.
2. Buhaziianus, S. M. (2025), "Public administration mechanisms: basic concepts, varieties and an example of the formation of an organizational and legal mechanism in the context of SMART GRID analysis", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 203, pp. 23-34. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.23-34>.
3. NISS (2025), "Ecosystem approach to the formation of national resilience: lessons from the experience of Ukraine", available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ekosyst> (Accessed 25 Feb 2026).
4. Isaenko, I.A. (2018), "European approaches to the functioning of mechanisms of public administration", *Investments: practice and experience*, vol. 5, pp. 114-117.
5. Kavylin, O. A. (2019), "The concept of a management mechanism in the context of local self-government: a theoretical aspect", *Derzhava ta rehiony. Serii: Derzhavne upravlinnia*, vol. 2 (66), pp. 207-213.
6. Koval', Z. (2021), "The system of state stability and national security: information and psychological aspect", *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1(82), pp. 105-111.
7. Sytnyk, H.P. (2024), *Kontseptual'ni zasady natsional'noi stijkosti ta derzhavna polityka vrehuliuvannia voienno-politychnykh konfliktiv* [Conceptual principles of national resilience and state policy for the settlement of military-political conflicts], TOV «Akadempres», Kyiv, Ukraine.
8. Kravchenko, O.M. (2009), "Theoretical approaches to defining the concept of "mechanism of state administration", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok : elektronne naukove fakhove vydannia*, vol. 3, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56> (Accessed 25 Feb 2026).

9. Lazebnyk, Ya. (2024), “The Concept of National Resilience: Ukrainian Context”, *Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriiia filos.-politoloh. studii*, vol. 56, pp. 223-228. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2024.56.25>.

10. Lipkan, V. A. (2022), “National Resilience as a New Concept of the Geostrategic Landscape”, available at: <https://goal-int.org/natsionalna-stijkist-yak-novitnij-kontsept-geostrategichnogo-landshaftu/> (Accessed 25 Feb 2026).

11. Nazarov, M.S. (2020), “National resilience of Ukraine: from conceptual foundations to practical implementation”, *Naukovyi zhurnal “Politykus”*, vol. 2, pp. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616-2020-2-64-69>.

12. Pyrozhkov, S. I. Majboroda, O. M. Khamitov, N. V. Holovakha, Ye. I. Dembits'kyj, S. S. Smolij, V. A. Skrypniuk, O. V. and Stoiets'kyj, S. V. (2022), *Natsional'na stijkist' Ukrainy: stratehiia vidpovidy na vyklyky ta vyperedzhennia hibrydnykh zahroz* [National resilience of Ukraine: a strategy for responding to challenges and anticipating hybrid threats], Instytut politychnykh i etnonatsional'nykh doslidzhen' im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

13. Omelchenko, D. (2024), “The essence of mechanisms of public management of regional development in the conditions of sustainable development of Ukraine”, *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriiia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 12, available at: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-10/2024-12-02-10> (Accessed 25 Feb 2026). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-10>.

14. President of Ukraine (2021), Decree “On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of August 20, 2021 “On the introduction of a national resilience system”, available at: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181> (Accessed 25 Feb 2026).

15. Lakhyzha, M. I. Kachan, Ya. V. and Sukhomlyn, V. B. (2025), *Publichne upravlinnia: pravovi, orhanizatsijni ta sotsial'ni problemy rozvytku* [Public administration: legal, organizational and social development problems], Kyiv, Ukraine.

16. Reznikova, O. O. (2019), “Conceptual approaches to choosing a model for ensuring national resilience”, *Stratehichni priorytety*, vol. 1(49), pp. 18-27.

17. Reznikova, O. O. (2022), *Natsional'na stiykist' v umovakh minlyvoho bezpekovoho seredovyshcha: monohrafiya*, [National stability in the conditions of a changing security environment: monograph], NISD, Kyiv: Ukraine.
18. Reznikova, O. (2018), “Formation of state resilience: conclusions for Ukraine”, *Visnyk L'vivskoho universytetu*, vol. 198, pp. 193-199.
19. Sikors'kyj, M. M. Mal'tsev, U. V. and Lohachov, D. O., (2021), “Conceptual and terminological analysis of the category "mechanisms of public administration”, *Visnyk Khersonskoho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*, vol. 3(78), pp. 162-168. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.3.18>.
20. Skliar, I. (2023), “Mechanisms of public administration in the context of digitalization: theoretical aspect”, *Dniprovskiy naukovyj chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, vol. 6, pp. 265-271. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.45>.
21. Stojka, V. S. (2022), “Theoretical approaches to defining the concept of “resilience of territorial communities”, *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 76, pp. 169-175.
22. Reznikova, O.O. and Voytovs'kyi, K.Ye. (2024), *Terminolohichnyy slovnyk-dovidnyk u sferi natsional'noyi stiykosti* [Terminological dictionary-reference in the field of national stability], NISD, Kyiv, Ukraine. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2024.01>.
23. Fedorchak, O. (2008), “Classification of mechanisms of public administration”, *Naukovyj visnyk "Demokratychnе vriaduvannia"*, vol. 1, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26465/ofedorchak.pdf> (Accessed 25 Feb 2026)..
24. Khoma, N. M. (2024), “National resilience: content and strategy of ensuring in conditions of war and post-war recovery”, *Visnyk Mariupol'skoho derzhavnogo universytetu. Serii: Istorii. Politolohii*, vol. 38, pp. 119-128. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2830-2024-14-38-119-128>.
25. Shoal Group (2025), “A Shoal Group Report: Australia and a plan for national resilience. National Resilience”, available at: <https://shoalgroup.com/national-resilience/> (Accessed 25 Feb 2026).

26. Mingarini N. M., Larsson O. (2025), “Resilience is everywhere, but what does it mean? A study of the use of the term resilience in Swedish public policy”, *Critical Policy Studies*, pp. 1-17. DOI: <https://doi.org/10.1080/19460171.2025.2561151>.

27. White House (2025), “National Resilience Strategy”, available at: <https://bidenwhitehouse.archives.gov/wp-content/uploads/2025/01/National-Resilience-Strategy.pdf> (Accessed 25 Feb 2026).

28. Swedish Defence University (2025), “Resilience – a buzzword without clear meaning in Swedish policy”, available at: <https://www.fhs.se/en/swedish-defence-university/stories/2025-09-22-resilience---a-buzzword-without-clear-meaning-in-swedish-policy.html> (Accessed 25 Feb 2026).

29. Nehara, Y. (2024), “The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development”, *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, vol. 3: 755.

30. Mykytyuk, P., Semenets-Orlova, I., Blishchuk, K., Skoryk, H., Pidlisna, T., & Trebyk, L. (2021), “Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration”, *Studies of Applied Economics*, Vol. 39, No 3.

Отримано редакцією журналу / Received: 06.03.26

Прорецензовано / Revised: 13.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26