Socio-Economic Problems and the State
journal home page: http://sepd.tntu.edu.ua

ISSN 2223-3822

Lyndiuk, O. & Humen, Y. (2026) Strategic public management as a tool for minimizing security risks in context of uncertainty. Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), Vol. 34, no. 1, pp. 159-172. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2026/26loacou.pdf

SEPS Journal Socio-Economic Problems and the State

СТРАТЕГІЧНЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ БЕЗПЕКОВИХ РИЗИКІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Олена ЛИНДЮК
e-mail: lundyuk@ukr.net
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4503-5912

Юрій ГУМЕН
e-mail: yurihumen@gmail.com
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5975-4355

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна

Article history:
Received: 21.04.2026
1st Revision: 01.05.2026
Accepted: 15.05.2026

JEL classification:
H83
H11
D81
O21

UDC:
351::35.073.522:005.334(477)

DOI:
https://doi.org/10.33108/sepd2026.01.159

Анотація. *У статті досліджено стратегічне публічне управління як один із ключових інструментів мінімізації безпекових ризиків в умовах невизначеності та зростаючої турбулентності сучасного управлінського середовища. Обґрунтовано, що сучасні глобальні та національні виклики, зокрема воєнні загрози, економічна нестабільність, інформаційні та кіберризики, соціальні трансформації й кризові явища, формують нові вимоги до системи публічного управління та потребують переходу від реактивних до проактивних моделей управлінської діяльності. Проаналізовано сучасні наукові підходи до стратегічного управління, ризик менеджменту, адаптивного управління та стійкості, а також визначено їх роль у формуванні ефективної системи публічного управління безпековими ризиками. Визначено сутність стратегічного публічного управління як комплексної системи, що поєднує стратегічне планування, ризик-орієнтований підхід, механізми сценарного прогнозування, цифрові інструменти управління та інституційну резильєнтність. Акцентовано увагу на необхідності інтеграції систем раннього попередження, ухвалення рішень на основі даних, аналітичних механізмів та цифрових технологій у процеси прийняття управлінських рішень. Доведено, що ефективність мінімізації безпекових ризиків значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності органів публічної влади, розвитку міжвідомчої координації, стратегічного лідерства та здатності публічних інституцій до адаптації в умовах невизначеності. Визначено ключові механізми підвищення інституційної стійкості, серед яких розвиток адаптивне управління, цифровізація управлінських процесів, інтеграція ризик-менеджменту у систему стратегічного управління та формування мережевих моделей міжсекторальної взаємодії. Запропоновано авторську модель стратегічного публічного управління як інструменту мінімізації безпекових ризиків, яка базується на взаємодії аналітико-прогностичного, стратегічно-планувального, інституційно-координаційного, цифрово-аналітичного та адаптивно-резильєнтного компонентів. Доведено, що реалізація зазначеної моделі сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, зміцненню інституційної резильєнтності та забезпеченню довгострокової безпеки держави і суспільства. Обґрунтовано необхідність формування інтегрованої моделі стратегічного публічного управління, орієнтованої на забезпечення стійкості та безпеки держави й суспільства. Визначено перспективні напрями подальших досліджень, пов'язані з розробленням систем оцінювання інституційної стійкості, впровадженням штучного інтелекту та цифрових технологій у сферу стратегічного управління, а також адаптацією міжнародного досвіду до українських реалій.*

Ключові слова: *стратегічне публічне управління, ризико-орієнтоване управління, публічна політика, врядування, резильєнтність, ризики, безпека, невизначеність.*

Линдюк О., Гумен Ю. Стратегічне публічне управління як інструмент мінімізації безпекових ризиків в умовах невизначеності. Соціально-економічні проблеми і держава. 2026. Вип. 1 (34). С. 159-172. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2026/26loacou.pdf

This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

1. Постановка проблеми.

Сучасний етап розвитку української держави характеризується зростанням рівня невизначеності, що зумовлено комплексом взаємопов'язаних викликів: управлінських, безпекових, соціальних, економічних, політичних, технологічних та інших. Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах сьогодення. Трансформаційні процеси, воєнні загрози та інші детермінанти суттєво ускладнюють прогнозування розвитку подій і підвищують ймовірність поглиблення системних ризиків. За таких умов традиційна модель стратегічного публічного управління є недостатньо ефективною та не забезпечує своєчасного виявлення, оцінювання та мінімізації безпекових ризиків.

Водночас на практиці спостерігаємо фрагментарність застосування стратегічних підходів в публічному управлінні, недостатній рівень інтеграції безпекової компоненти у процеси формування та реалізації публічної політики, обмежену спроможність інституцій органів публічної влади до управління ризиками в умовах невизначеності. Це зумовлено наявними суперечностями між об'єктивною потребою у системному стратегічному публічному управлінні безпековими ризиками та недостатнім рівнем його теоретико-методологічного й прикладного забезпечення. У цьому контексті актуалізується потреба у впровадженні стратегічного публічного управління, орієнтованого на результат, довгострокове бачення, адаптивність і проактивність управлінських рішень.

З наукової точки зору проблема полягає у необхідності поглиблення концептуальних засад стратегічного публічного управління через інтеграцію ризик-орієнтованого підходу, інструментів сценарного аналізу, а також механізмів забезпечення інституційної резильєнтності. Практичний вимір проблеми пов'язаний із потребою розроблення ефективних управлінських механізмів, що дозволяють органам державної влади та місцевого самоврядування своєчасно ідентифікувати безпекові ризики, мінімізувати їхній вплив і забезпечувати стійкість систем (соціальної, економічної, інституційної тощо).

Таким чином, дослідження стратегічного публічного управління як інструменту мінімізації безпекових ризиків в умовах невизначеності є важливим як для розвитку сучасної управлінської науки, так і для вирішення актуальних практичних завдань забезпечення національної безпеки, підвищення ефективності публічного управління та зміцнення інституційної спроможності держави.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Сучасний науковий дискурс у сфері публічного управління демонструє стійку тенденцію до переорієнтації від класичних адміністративних моделей публічного управління до концепцій, що інтегрують управління ризиками, стратегічну адаптивність і забезпечення резильєнтності.

Важливим напрямом досліджень є формування парадигми резильєнтності, яка розглядається вченими як відповідь на зростаючу складність і невизначеність управлінського середовища. Так, у сучасних дослідженнях Резнікової О. [1; 2], Пирожкова С., Божка Є., Хамітова Н. [3] обґрунтовано концепцію національної резильєнтності, модель забезпечення стійкості в Україні й основні засади відповідної публічної політики. Вчені слушно зазначають, що ефективне публічне управління повинно базуватися на інтеграції соціальних, економічних, інституційних, інфраструктурних та інших компонентів стійкості, а також характеризуватися гнучкістю, адаптивністю та інклюзивністю.

У сучасних умовах суспільного розвитку публічне управління здійснюється в динамічному середовищі, яке відзначається високим рівнем невизначеності, інтенсивністю змін та складною системою взаємопов'язаних викликів. Тобто для

сучасного світу характерна невизначеність та всі пов'язані з нею аспекти, що спонукає постійно ухвалювати певні рішення за умови відсутності повної впевненості в їх абсолютній правильності. У науковому дискурсі такі умови окреслюються категорією турбулентності. У контексті теорії публічного управління турбулентність інтерпретується як стан, за якого традиційні управлінські підходи втрачають стабільність і передбачуваність, що зумовлює необхідність їх трансформації на засадах гнучкості та адаптивності.

Зарубіжні дослідники Ansell C., Sørensen E., Torfing J., Trondal J. наголошують, що турбулентні середовища «створюють високий рівень невизначеності для органів влади та змушують їх балансувати між стабільністю і необхідністю змін». У таких умовах зростає складність прийняття управлінських рішень, скорочуються часові горизонти планування, посилюється ризик системних помилок. Для публічного управління це означає перехід від рутинного адміністрування до управління в режимі постійної адаптації [4].

Класифікація видів невизначеності представлена в працях вчених, які визначали для розуміння сутності невизначеності три виміри: природу, об'єкт і складність. Відповідно до виміру «природа» розрізняли три основні форми невизначеності: модальну, емпіричну та нормативну [6].

У відповідь на турбулентність у науковому дискурсі посилюється увага до категорій *стійкості* та *надійності* публічного управління. Резильєнтність (стійкість) розглядається як здатність управлінської системи протистояти зовнішнім збуренням, зберігати основні функції та відновлювати свою діяльність після криз. Водночас надійність публічного управління є ширшою категорією, що охоплює не лише здатність до відновлення, а й безперервність функціонування, легітимність управлінських рішень та довіру суспільства.

Воротін В. [5] дослідив концептуальні засади публічного управління ресурсною стійкістю держави з акцентом на ролі та ефективності системи державних резервів як ключового інструменту забезпечення національної безпеки, стратегічної готовності та здатності держави до реагування на кризові ситуації.

Значна увага праць присвячена поєднанню стратегічного управління з ризик-орієнтованим підходом. Зокрема, обґрунтовується необхідність інтеграції управління ризиками у всі етапи публічної політики, починаючи від планування, закінчуючи оцінюванням результативності та ефективності. Дослідження доводять, що «поєднання систем управління ефективністю та ризиками підвищує спроможність публічних інституцій до досягнення стратегічних цілей в умовах невизначеності» [6].

Водночас доцільно розглядати ризик не як ізольоване явище, а як невід'ємний елемент кризових процесів, що потребує системного й сценарного підходу до управління. Руснак О. [8] обґрунтував концептуальну єдність управління ризиками та кризового управління, запропонував уніфіковану методологічну модель, у межах якої ризик виступає внутрішньою фазою кризової ситуації; визначив методологічні засади інтеграції ризик-менеджменту в управлінську діяльність у кризових умовах

Значна частина наукових досліджень зосереджена на проблематиці управління ризиками у публічному секторі. Зокрема, Л. Гурб'є та співавтори, здійснивши порівняльний аналіз діяльності центральних органів влади Франції, Німеччини та Італії, обґрунтовують, що переважання регуляторно-комплаєнсного підходу до ризик-менеджменту звужує його стратегічні можливості. У зв'язку з цим автори підкреслюють необхідність переходу до комплексних, інтегрованих систем управління ризиками [9, с. 293].

Окремий пласт досліджень стосується концепції стратегічного управління, що передбачає здатність інституцій швидко реагувати на зміни середовища та формувати довгострокову стійкість. Зокрема, результати сучасних розвідок засвідчують, що

стратегічна резильєнтність публічних сервісів досягається через поєднання цифрової трансформації, розвитку динамічних управлінських компетенцій та впровадження механізмів організаційного навчання.

Важливим напрямом є дослідження інституційних чинників забезпечення резильєнтності та безпеки. Зокрема, у роботах, присвячених публічному управлінню проєктами, доведено, що ключову роль у забезпеченні резильєнтності відіграють інституційні механізми, гнучкі контрактні моделі, ефективний розподіл ризиків та стратегічна взаємодія між стейкхолдерами [2]. Аналогічно, дослідження у сфері публічної безпеки підкреслюють необхідність побудови комплексних систем раннього попередження та превентивного управління ризиками на основі адаптивних циклів розвитку.

У науковому дискурсі простежується тенденція до децентралізації управління ризиками та посилення ролі локального рівня. Концепція «стратегічної локалізації» акцентує увагу на необхідності перенесення значної частини управлінських рішень на рівень громад із одночасним розвитком горизонтальних мережевих взаємодій [10]. Це узгоджується із сучасними підходами до багаторівневого врядування та підвищення інституційної спроможності територіальних громад у сфері безпеки.

Водночас аналіз сучасних публікацій свідчить про наявність низки невирішених аспектів. Зокрема, попри значну кількість досліджень у сфері стратегічного публічного управління, безпекових ризиків та стійкості, недостатньо розробленими залишаються: механізми інтеграції стратегічного управління безпековими ризиками; універсальні моделі стратегічного публічного управління в умовах невизначеності; інструменти оцінювання ефективності стратегічних рішень у безпековій сфері.

Таким чином, сучасні наукові дослідження формують потужну теоретико-методологічну базу для осмислення ролі стратегічного публічного управління у мінімізації безпекових ризиків, однак потребують подальшої інтеграції у вигляді комплексних моделей, що поєднують стратегічність, адаптивність та ризик-орієнтованість управлінських процесів. Це обумовлює необхідність подальших наукових розвідок у зазначеному напрямі.

Методологічною основою дослідження стали системний, структурно-функціональний, ризик-орієнтований та міждисциплінарний підходи. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу, порівняльний метод, метод стратегічного моделювання, сценарний аналіз та узагальнення наукових джерел.

3. Постановка завдання.

Формулювання завдання полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад стратегічного публічного управління як інструменту мінімізації безпекових ризиків в умовах невизначеності, а також визначенні ключових механізмів підвищення інституційної стійкості, адаптивності та ефективності системи публічного управління в сучасному турбулентному безпековому середовищі.

4. Виклад основного матеріалу.

Стратегічне публічне управління в сучасних умовах трансформується із системи адміністративного реагування на механізм забезпечення стійкості держави та суспільства до багатовимірних загроз. Саме в умовах невизначеності, що характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, непередбачуваністю подій та множинністю ризиків, особливого значення набуває здатність інституцій публічної влади здійснювати стратегічне прогнозування, досгострокове та адаптивне планування, своєчасне управлінське реагування.

Невизначеність як характеристика сучасного управлінського середовища формує нові вимоги до системи публічного управління. На відміну від традиційних умов функціонування, де управлінські рішення ґрунтувалися на відносно стабільних прогнозах, сучасні кризові процеси мають комплексний, взаємозалежний та нелінійний характер. Воєнні загрози, економічна нестабільність, інформаційні атаки, кіберризики, демографічні трансформації та глобальні кризові явища формують середовище постійної турбулентності, у якому ефективність управління визначається не лише здатністю реагувати на наслідки, а й можливістю передбачати потенційні ризики та мінімізувати їхній вплив.

У цьому контексті стратегічне публічне управління слід розглядати як комплексний механізм формування та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення безпеки, стійкості та адаптивності публічної системи. Його ключовими характеристиками є довгострокова орієнтація, інтегрованість, ризик-орієнтований підхід, міжсекторальна взаємодія та здатність до інституційного навчання. На відміну від реактивного управління, стратегічний підхід передбачає превентивний характер діяльності, що забезпечує можливість своєчасної ідентифікації ризиків та загроз, розроблення механізмів їх нейтралізації.

Одним із ключових елементів стратегічного публічного управління є система управління безпековими ризиками. Безпекові ризики доцільно розглядати як потенційні фактори дестабілізації функціонування держави, суспільства або окремих територіальних систем, реалізація яких може призвести до втрати керованості, порушення стабільності чи зниження рівня публічної безпеки. В умовах невизначеності особливого значення набуває не лише реагування на вже існуючі загрози, а й формування механізмів раннього попередження та прогнозування.

Під дефініцією «ризик» розуміємо потенційну можливість настання сприятливих або несприятливих подій. Ризики доцільно інтерпретувати як усвідомлені індивідуальні дії або вибір поведінкових стратегій, що реалізуються в умовах невизначеності та супроводжуються ймовірнісним очікуванням досягнення бажаного (сприятливого) результату.

Ризик це плив невизначеності на результати, які очікуються [11]. Ризики для держави та суспільства можуть виникати в різних сферах і мати неоднакові наслідки, їх аналіз повинен здійснюватися комплексно, на системній основі. Ризик є лише можливістю, а не гарантією небажаного результату, спричиненого певними подіями, діяльністю тощо. У той же час, загрози мають безпосереднє відношення до певних подій, діяльності або бездіяльності людей, організацій, держав, що можуть або мають намір спричинити шкоду/втрати іншим [1, с. 152].

Управління ризиками можна розглядати як систему запобігання кризам, а кризове управління – як систему подолання їхніх наслідків.

У дослідженні «Національні системи оцінювання ризиків і загроз: кращі світові практики, нові можливості для України» [2] виявлено, що ефективне функціонування системи оцінювання ризиків є важливим елементом раннього виявлення та попередження загроз, стратегічного планування та забезпечення національної безпеки і стійкості.

Дійсно, метою інтегрованого управління ефективністю та управління ризиками є не обов'язково мінімізація ризику, а визнання ризику та визначення того, як реагувати на непередбачувані події. Часте виникнення неочікуваних подій, таких як стихійні лиха, пандемії та фінансові кризи, робить традиційні системи управління непридатними [6].

Ефективна мінімізація безпекових ризиків потребує впровадження ризик-орієнтованого підходу у систему стратегічного управління. Такий підхід передбачає системне виявлення ризиків, їх оцінювання, ранжування за ступенем впливу та ймовірністю реалізації, а також розроблення комплексу превентивних заходів. Важливу

роль у цьому процесі відіграє стратегічне планування, яке дозволяє моделювати можливі варіанти розвитку подій та формувати альтернативні управлінські рішення залежно від зміни безпекового середовища.

Нами розглядається саме стратегічне публічне управління як інструмент мінімізації безпекових ризиків. В той час Руснак О. вважає, що ризик є «ключовим елементом стратегічного управління в умовах багатозначної та динамічної невизначеності. Він постає не лише як виклик, а й як інструмент конструктивного формування майбутнього. Ефективний ризик-менеджмент вимагає створення цілісного інтелектуального інструментарію, що поєднує аналітичні, прогностичні та нормативні механізми. У цьому контексті управління ризиками – це не лише реакція на потенційні небезпеки, а й активна стратегія проєктування безпечного й передбачуваного майбутнього. Стандартизація підходів до ризик-менеджменту (зокрема ISO 31000) створює методологічну основу для уніфікованого виявлення, аналізу й реагування на ризики у різних сферах: від державного управління й національної безпеки – до економіки, техносфери та соціального середовища» [13, с. 148].

Управління ризиками не може розглядатися ізольовано від кризового управління. Ризик виступає не лише як передумова кризи, а й як її невід'ємна динамічна складова [8, с. 148].

Стратегічний аналіз безпекового середовища покликаний визначити процеси, явища, чинники, умови, обставини, події, результати діяльності й взаємодії суб'єктів суспільних відносин, а також тенденції їх розвитку, які впливають на рівень захищеності держави, суспільства, довкілля на певній території від наявних і прогнозованих загроз. Зміни безпекового середовища, що є відхиленням від його звичайного стану рівноваги, містять ризики, які підлягають подальшому аналізу. За результатами первинного аналізу безпекового середовища виявлені ризики можна розподілити на ті, що можуть трансформуватися в загрози, й ті, що створюють нові можливості для розвитку держави та суспільства.

Дослідження у сфері публічної безпеки підкреслюють необхідність побудови комплексних систем раннього попередження та превентивного управління ризиками на основі адаптивних циклів розвитку

Важливим чинником стійкості складних систем є існування зворотних зв'язків [14]. При підготовці стратегічних документів і планів на випадок реагування на кризові ситуації потрібно враховувати, що, крім відомих ризиків з минулого досвіду, мають також братися до уваги й нові, особливо ризики, які отримали назву «чорні лебеді». Передбачити їх появу дуже складно, але реалізація відповідних загроз може суттєво й раптово змінити безпекову ситуацію та вплинути на різні сфери одночасно [1, с. 93].

Зміцнення аналітичної спроможності органів влади стає ключовим аспектом формування ефективної публічної політики. У разі високої невизначеності та швидких змін традиційні інструменти планування втрачають ефективність, що обумовлює перехід до використання foresightтехнологій, інтегрованого планування на основі сценаріїв, ризик-менеджменту та evidence-based policy (політика, заснована на доказах). Розбудова інституцій, здатних генерувати якісну аналітичну інформацію – аналітичних служб парламенту, уряду, військових адміністрацій та державних агентств – є критичним чинником стійкості управлінської системи [15].

У публічному управлінні стратегічний контролінг набуває особливого значення з огляду на складність державних управлінських процесів, багаторівневість прийняття рішень і підвищену відповідальність за використання публічних ресурсів. У межах цієї системи контролінг ризиків посідає окреме місце, оскільки орієнтований на ідентифікацію, оцінювання та попередження загроз, здатних негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей державної політики. На відміну від традиційних форм контролю, він спрямований не лише на фіксацію наслідків відхилень, а насамперед на

превентивне управління ризиками та підтримку управлінських рішень в умовах невизначеності. Місце контролінгу ризиків у системі державного управління визначається його інтеграційною функцією між стратегічним плануванням, програмноцільовим бюджетуванням і системами внутрішнього контролю. Він забезпечує узгодженість стратегічних пріоритетів із реальними можливостями їх реалізації з урахуванням ризикового середовища, в якому функціонують органи публічної влади, та створює аналітичну основу для вибору управлінських альтернатив [16, с. 55].

Використання цифрових технологій забезпечує можливість своєчасного отримання інформації про зміни безпекового середовища, підвищує точність управлінських прогнозів та сприяє формуванню більш адаптивної системи управління.

Водночас ефективність стратегічного публічного управління значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності органів влади. Важливими складовими такої спроможності є професіоналізація публічної служби, стратегічне лідерство, розвиток міжвідомчої координації та формування культури управління ризиками. За умов невизначеності саме інституційна гнучкість і здатність до швидкої адаптації визначають рівень стійкості системи публічного управління.

Не менш важливим чинником мінімізації безпекових ризиків є розвиток багаторівневого управління та посилення ролі територіальних громад. Процеси децентралізації сприяють підвищенню адаптивності локальних систем управління, оскільки органи місцевого самоврядування мають можливість оперативніше реагувати на локальні загрози та враховувати специфіку конкретних територій. У зв'язку з цим стратегічне публічне управління має базуватися на принципах координації, партнерства та горизонтальної взаємодії між державними інституціями, місцевим самоврядуванням, громадянським суспільством і приватним сектором.

На основі проведеного дослідження запропоновано авторську модель стратегічного публічного управління як інструменту мінімізації безпекових ризиків в умовах невизначеності (рис. 1). Модель базується на інтеграції стратегічного планування, ризик-орієнтованого управління, цифрових інструментів та механізмів інституційної резильєнтності.

Структурно модель включає п'ять взаємопов'язаних компонентів:

1. Аналітико-прогностичний блок, що передбачає моніторинг середовища, аналіз ризиків, сценарне прогнозування та оцінювання загроз.

2. Стратегічно-планувальний блок, орієнтований на формування довгострокових управлінських цілей та механізмів реагування.

3. Інституційно-координаційний блок, який забезпечує міжвідомчу взаємодію, партнерство та координацію суб'єктів управління.

4. Цифрово-аналітичний блок, що включає використання цифрових платформ, систем підтримки прийняття рішень, штучного інтелекту та інших технологій.

5. Адаптивно-резильєнтний блок, спрямований на забезпечення стійкості, гнучкості та здатності системи до швидкого відновлення після кризових впливів.

Запропонована модель відображає логіку переходу від реактивного управління до адаптивного, у межах якого ключову роль відіграють прогнозування, управління ризиками, цифрова аналітика та механізми інституційної резильєнтності. Циклічний характер моделі забезпечує безперервність процесів моніторингу, оцінювання ризиків, стратегічного реагування та адаптації системи публічного управління до змін безпекового середовища. Її впровадження створює передумови для підвищення ефективності публічного управління, зміцнення інституційної стійкості та забезпечення довгострокової безпеки держави й суспільства.

Рис. 1. Модель стратегічного публічного управління як інструмент мінімізації безпекових ризиків в умовах невизначеності

Джерело: розроблено авторами, візуалізацію виконано із застосуванням інструментів ШІ

Ключовими механізмами підвищення інституційної резильєнтності виступають інтеграція ризик-орієнтованого підходу у систему стратегічного управління, розвиток адаптивних моделей врядування, впровадження систем раннього попередження та багаторівневого сценарного прогнозування, а також посилення інституційної координації між суб'єктами публічного управління. Особливого значення набуває здатність державних інституцій до оперативної трансформації управлінських процесів відповідно до змін безпекового середовища, що передбачає відхід від жорстких бюрократичних моделей управління та перехід до мережевих, гнучких і міжсекторальних форм взаємодії. Водночас важливим чинником забезпечення інституційної стійкості є формування стратегічної управлінської культури, орієнтованої на превентивність, аналітичність, безперервне навчання та управління ризиками.

Суттєву роль у підвищенні адаптивності системи публічного управління відіграє цифровізація управлінських процесів, розвиток data-driven governance, використання штучного інтелекту та прогнозної аналітики у процесах прийняття управлінських рішень. Використання цифрових інструментів дозволяє забезпечити оперативний моніторинг змін безпекового середовища, своєчасне виявлення потенційних загроз, моделювання кризових сценаріїв та формування більш обґрунтованих управлінських рішень. Разом із тим ефективність зазначених механізмів значною мірою залежить від рівня професіоналізації публічної служби, розвитку стратегічного лідерства, інституційної довіри та здатності системи публічного управління до самоорганізації й міжінституційної взаємодії. У зв'язку з цим забезпечення інституційної стійкості слід розглядати як комплексний багаторівневий процес, спрямований на формування здатності держави та публічних інституцій ефективно функціонувати, адаптуватися та

забезпечувати публічну безпеку в умовах довготривалої невизначеності та системних кризових трансформацій.

З огляду на це доцільно розглядати стратегічне публічне управління як інтегровану систему забезпечення безпеки, що поєднує стратегічне планування, ризик-менеджмент, цифрові інструменти управління, механізми адаптивного реагування та інституційну резильєнтність. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив безпекових ризиків, а й формувати передумови для сталого розвитку держави та суспільства в умовах постійної невизначеності.

Практична реалізація вище запропонованої моделі стратегічного публічного управління як інструменту мінімізації безпекових ризиків потребує інтеграції механізмів стратегічного прогнозування, ризик-орієнтованого управління та цифрової координації у діяльність органів місцевого самоврядування. В умовах воєнних та кіберзагроз саме територіальні громади виступають одним із ключових рівнів забезпечення локальної стійкості, безперервності надання публічних послуг та кризового реагування, що актуалізує необхідність модернізації локальних управлінських систем відповідно до принципів адаптивного та стійкого врядування.

Одним із механізмів практичного впровадження моделі на місцевому рівні вбачаємо створення у структурі органів місцевого самоврядування постійно діючих центрів стратегічного аналізу та управління ризиками, функціонування яких має бути орієнтоване на здійснення безперервного моніторингу безпекового середовища, оцінювання ризиків, сценарне прогнозування та координацію антикризового реагування. Такі центри доцільно інтегрувати із системами цивільного захисту, цифровими платформами моніторингу та регіональними інформаційно-аналітичними мережами. Їх діяльність повинна базуватися на використанні GIS-технологій, інструментів прогнозної аналітики, електронних реєстрів критичної інфраструктури та систем оперативного обміну інформацією.

Важливим механізмом підвищення інституційної стійкості територіальних громад є впровадження локальних систем ризик-менеджмету у процеси стратегічного планування розвитку громад. Це передбачає обов’язкову інтеграцію оцінювання безпекових ризиків у стратегії розвитку територіальних громад, програми соціально-економічного розвитку, плани відновлення та цифрової трансформації. У практичному вимірі доцільним є формування «паспортів безпекових ризиків громади», які повинні містити класифікацію загроз, оцінювання рівня вразливості критичної інфраструктури, сценарії кризового реагування та алгоритми координації між суб’єктами локального управління.

Окремого значення набуває розвиток механізмів цифрової стійкості територіальних громад. У сучасних умовах кіберзагрози стають одним із ключових факторів дестабілізації системи публічного управління, що потребує впровадження комплексних систем кібербезпеки, резервного збереження даних, захищених цифрових каналів комунікації та систем безперервності функціонування електронних сервісів. У цьому контексті доцільним є створення на рівні громад локальних протоколів цифрової безпеки та кризового реагування на кіберінциденти із чітким розподілом управлінських функцій і відповідальності.

Водночас ефективність реалізації запропонованої моделі значною мірою залежить від рівня професійної спроможності кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. У зв’язку з цим важливим напрямом практичного впровадження є системна підготовка посадових осіб місцевого самоврядування з питань стратегічного управління ризиками, кризового менеджменту, цифрової безпеки та аналітичної діяльності. Доцільним є впровадження програм підвищення кваліфікації, практичних симуляцій кризових ситуацій та міжвідомчих навчань із моделюванням безпекових сценаріїв.

Крім того, важливо розвивати мережеву міжсекторальну взаємодію між органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями, підрозділами ДСНС, правоохоронними органами, громадським сектором та суб'єктами критичної інфраструктури. Формування таких координаційних мереж дозволить підвищити оперативність прийняття рішень, забезпечити швидкий обмін інформацією та посилити здатність територіальних громад до адаптації в умовах кризових трансформацій.

Реалізація запропонованих механізмів сприятиме формуванню на рівні територіальних громад адаптивної системи стратегічного публічного управління, здатної забезпечувати мінімізацію безпекових ризиків, підтримання безперервності функціонування публічних інституцій та підвищення рівня локальної резильєнтності в умовах воєнних і кіберзагроз.

5. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що в умовах зростання невизначеності, турбулентності та багатовимірності сучасних ризиків та загроз стратегічне публічне управління трансформується у ключовий інструмент забезпечення безпеки, стійкості та адаптивності держави й суспільства. Традиційні реактивні моделі публічного управління поступово втрачають ефективність, оскільки не забезпечують своєчасного виявлення та мінімізації ризиків у складному динамічному середовищі.

Обґрунтовано, що стратегічне публічне управління має базуватися на ризик-орієнтованому підході, інтеграції механізмів стратегічного планування, прогнозування, систем раннього попередження, цифрової аналітики та адаптивного управління. Встановлено, що ефективність мінімізації безпекових ризиків значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності органів публічної влади, розвитку міжвідомчої координації, стратегічного лідерства, а також здатності системи управління до інституційного навчання та швидкої адаптації до змін безпекового середовища.

Доведено, що важливою умовою забезпечення стійкості публічного управління є поєднання стратегічності та гнучкості управлінських процесів. Особливого значення в умовах сучасних криз набувають форсайт, доказова політика, ризик менеджмент та інтегровані системи оцінювання ризиків і загроз. Водночас цифровізація управлінських процесів виступає не лише технологічним інструментом, а й стратегічним чинником підвищення якості управлінських рішень та ефективності реагування на кризові явища.

У результаті дослідження встановлено, що сучасна система стратегічного публічного управління потребує переходу від фрагментарного реагування на загрози до формування комплексної моделі управління безпековими ризиками, яка поєднуватиме стратегічне прогнозування, ризик-менеджмент, кризове управління, цифрові інструменти та механізми забезпечення інституційної резильєнтності. Такий підхід сприятиме не лише мінімізації ризиків, а й формуванню передумов для довгострокового сталого розвитку держави та суспільства.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності стратегічного публічного управління безпековими ризиками, формуванням систем індикаторів інституційної стійкості, а також дослідженням механізмів інтеграції цифрових технологій та штучного інтелекту у процеси стратегічного управління в умовах невизначеності.

Author details (in English)

STRATEGIC PUBLIC MANAGEMENT AS A TOOL FOR MINIMIZING SECURITY RISKS IN CONTEXT OF UNCERTAINTY

Olena LYNDIUK | **Yuri HUMEN**
Ternopil Ivan Puluj National Technical University
Ruska St., 56, Ternopil, 46001, Ukraine
e-mail: lundyuk@ukr.net | *e-mail: yurihumen@gmail.com*
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4503-5912 | *ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5975-4355*

Abstract. *The article examines strategic public management as one of the key tools for minimizing security risks in the face of uncertainty and growing turbulence in the modern management environment. It is substantiated that modern global and national challenges, in particular military threats, economic instability, information and cyber risks, social transformations and crisis phenomena, form new requirements for the public management system and require a transition from reactive to proactive models of management activity. Modern scientific approaches to strategic management, risk management, adaptive management and resilience are analyzed, and their role in the formation of an effective public management system for security risks is determined. The essence of strategic public management is determined as a comprehensive system that combines strategic planning, a risk-oriented approach, scenario forecasting mechanisms, digital management tools and institutional resilience. The emphasis is on the need to integrate early warning systems, data-based decision-making, analytical mechanisms and digital technologies into management decision-making processes. It is proven that the effectiveness of minimizing security risks largely depends on the level of institutional capacity of public authorities, the development of interagency coordination, strategic leadership and the ability of public institutions to adapt in conditions of uncertainty. Key mechanisms for increasing institutional resilience are identified, including the development of adaptive management, digitalization of management processes, integration of risk management into the strategic management system and the formation of network models of inter-sectoral interaction. An author's model of strategic public management as a tool for minimizing security risks is proposed, which is based on the interaction of analytical and predictive, strategic planning, institutional and coordination, digital and analytical and adaptive and resilient components. It is proven that the implementation of the specified model will contribute to increasing the efficiency of public administration, strengthening institutional resilience and ensuring long-term security of the state and society. The need to form an integrated model of strategic public administration, focused on ensuring the stability and security of the state and society, is substantiated. Promising directions for further research are identified, related to the development of systems for assessing institutional stability, the introduction of artificial intelligence and digital technologies in the field of strategic management, as well as the adaptation of international experience to Ukrainian realities.*

Keywords: *strategic public management, risk-based management, public policy, governance, resilience, risks, security, uncertainty.*

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2026/26loacou.pdf

Funding
The authors received no direct funding for this research.

Citation information
Lyndiuk, O. & Humen, Y. (2026) Strategic public management as a tool for minimizing security risks in context of uncertainty. Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), Vol. 34, no. 1, pp. 159-172. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2026/26loacou.pdf

Використана література:

1. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.
2. Резнікова О. О., Войтовський К. Є., Лепіхов А. В. Національні системи оцінювання ризиків і загроз: кращі світові практики, нові можливості для України : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2020. 84 с.
3. Пирожков С. І., Божок Є. В., Хамітов Н. В. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз. *Вісник Національної*

академії наук України, 2021. № 8. С. 74-82. DOI: https://doi.org/10.15407/visn2021.08.074
4. Ansell C., Sørensen E., Torfing J., Trondal J. Robust Governance in Turbulent Times. Cambridge University Press. *Elements in Public Policy*. 2024. 109 p. DOI: https://doi.org/10.1017/9781009433006
5. Воротін В. Публічне управління ресурсною стійкістю держави: роль і ефективність системи матеріальних резервів України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2026. № 15. С. 28-37. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-28-37
6. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності. *Business Intelligence для ТОПів*. Київ: Видавництво «Лабораторія». 2024. 544 с. URL: https://laboratoria.pro1707918421-menedzhment.pdf (дата звернення: 22.03.2026).
7. Bracci E., Bruno A., D'Amore G., R. Ievoli. The integration of performance management and risk management in the public sector: an empirical case. *Journal of Management Control*, (2024). 35, 137–163 https://doi.org/10.1007/s00187-024-00369-2
8. Руснак О. А. Управління ризиками в контексті кризової ситуації: загальнотеоретичний і публічно-управлінський вимір. *Публічне урядування*, 2025, № 2 (43), С. 16-26. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-2(43)-2
9. Gourbier L., Iacuzzi S., Padovani E., Saliterer I. Risk management in the public sector: A comparative analysis of central government settings in France, Germany, and Italy. *Financial Accountability & Management*. 2025. Vol. 41, №. 2. P. 293–307. DOI: https://doi.org/10.1111/faam.12416
10. Загородський А. Феномен «стратегічної локалізації» як наслідок «повороту стійкості» в європейському дискурсі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Міжнародні відносини*, 2025, № 61(2). С. 131-138. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2292.2025/2-61/131-138
11. ISO. Security and resilience – Vocabulary. ISO 22300:2021. 2021. URL: https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22300:ed-3:v1:en:term:3.1.162 (дата звернення: 26.03.2026).
12. Адамська О. С. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. № 55. DOI: https://doi.org/10.33990/2070-4011.55.2018.148495
13. Руснак О. Ризик-менеджмент у стратегічному управлінні: від загроз до проактивних стратегій. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. Випуск 2 (78), 2025. С. 148-156. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-22
14. Bertalanffy L. von. General System Theory: Foundations, Development, Applications. N.Y.: George Braziller, 1968. 289 p.
15. European Commission. RescEU Programme. URL: https://ec.europa.eu/echo/what/resceu_en (дата звернення: 11.03.2026).
16. Славкова О. П., Рибіна Л. О. Роль публічних фінансів в економічному зростанні: місце публічних інвестицій. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 53–59. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-53-59

References

1. Reznikova, O. O. (2022). Natsionalna stiikist v umovakh minlyvoho bezpekovoho seredovyshcha [National Resilience in a Changing Security Environment]: monohrafiia. Kyiv : NISD. 532. (in Ukrainian).
2. Reznikova, O. O., Voitovskyi, K. Ye., & Lepikhov, A. V. (2020). Natsionalni systemy otsiniuvannia ryzykiv i zahroz: krashchi svitovi praktyky, novi mozhlyvosti dlia Ukrainy

[National risk and threat assessment systems: best global practices, new opportunities for Ukraine]: analit. dop. Kyiv : NISD, 84. (in Ukrainian).

3. Pyrozhkov, S. I., Bozhok, Ye. V., & Khamitov, N. V. (2021). Natsionalna stiikist (rezylientnist) krainy: stratehiia i taktyka vyperedzhennia hibrydnykh zahroz. [National resilience of the country: strategy and tactics for staying ahead of hybrid threats]: *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*, 8. 74-82. DOI: https://doi.org/10.15407/visn2021.08.074 (in Ukrainian).
4. Ansell, C., Sørensen, E., Torfing, J., & Trondal, J. (2024). Robust Governance in Turbulent Times. Cambridge University Press. *Elements in Public Policy*. 109. DOI: https://doi.org/10.1017/9781009433006
5. Vorotin, V. (2026). Publichne upravlinnia resursnoiu stiikistiu derzhavy: rol i efektyvnist systemy materialnykh rezerviv Ukrainy [Public management of the state's resource sustainability: the role and effectiveness of the material reserves system of Ukraine]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*. 15. 28-37. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-28-37 (in Ukrainian).
6. Savchuk, V. (2024). Menedzhment v umovakh nevyznachenosti [Management under uncertainty]. *Business Intelligence dlia TOPiv*. Kyiv: Vydavnytstvo «Laboratoriia». 544. URL: https://laboratoria.pro1707918421-menedzhment.pdf (accessed: 22.03.2026) (in Ukrainian).
7. Bracci, E., Bruno, A., & D'Amore, G. et al. (2024). The integration of performance management and risk management in the public sector: an empirical case. *Journal of Management Control*, 35, 137–163. DOI: https://doi.org/10.1007/s00187-024-00369-2
8. Rusnak, O. A. (2025). Upravlinnia ryzykamy v konteksti kryzovoi sytuatsii: zahalnoteoretychnyi i publichno-upravlinskyi vymir [Risk management in the context of a crisis situation: general theoretical and public management dimension]. *Publichne uriaduvannia*, 2 (43), 16-26. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-2(43)-2 (in Ukrainian).
9. Gourbier, L., Iacuzzi, S., Padovani, E., & Saliterer, I. (2025). Risk management in the public sector: A comparative analysis of central government settings in France, Germany, and Italy. *Financial Accountability & Management*. 2025. Vol. 41, no. 2. 293–307. DOI: https://doi.org/10.1111/faam.12416
10. Zahorodskyi, A. (2025). Fenomen «stratehichnoi lokalizatsii» yak naslidok «povorotu stiikosti» v yevropeiskomu dyskursi [The phenomenon of "strategic localization" as a consequence of the "resilience turn" in European discourse]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Mizhnarodni vidnosyny*, 61(2). 131-138. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2292.2025/2-61/131-138 [in Ukrainian].
11. ISO. (2021). Security and resilience – Vocabulary. ISO 22300:2021. https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22300:ed-3:v1:en:term:3.1.162 (accessed: 26.03.2026).
12. Adamska, O. S. (2018). Antykryzove upravlinnia v konteksti reahuvannia na rehionalni vyklyky: teoretyko-metodolohichnyi aspekt [Anti-crisis management in the context of responding to regional challenges: theoretical and methodological aspect]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia*. 55. DOI: https://doi.org/10.33990/2070-4011.55.2018.148495 (in Ukrainian).
13. Rusnak, O. (2025). Ryzyk-menedzhment u stratehichnomu upravlinni: vid zahroz do proaktyvnykh stratehii [Risk management in strategic management: from threats to proactive strategies]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*. 2 (78), 148-156. DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-22 (in Ukrainian).
14. Bertalanffy, L. von. (1968). General System Theory: Foundations, Development, Applications. N.Y.: George Braziller, 289.

15. European Commission. RescEU Programme. URL: https://ec.europa.eu/echo/what/resceu_en (accessed: 11.03.2026).
16. Slavkova, O. P., & Rybina, L. O. (2024). Rol publichnykh finansiv v ekonomichnomu zrostanni: mistse publichnykh investytsii [The role of public finance in economic growth: the place of public investment]. *Aktualni problemy ekonomiky*. 6 (276). 53–59. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-53-59 (in Ukrainian).

© 2026 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.
This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.
You are free to:
Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.
The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.
Under the following terms:
Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.
You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
No additional restrictions
You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Puluj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.
Publishing with SEPS ensures:
• Immediate, universal access to your article on publication
• High visibility and discoverability via the SEPS website
• Rapid publication
• Guaranteed legacy preservation of your article
• Discounts and waivers for authors in developing regions
Submit your manuscript to a SEPS journal at http://sepd.tntu.edu.ua