

РЕЗІЛІЄНС ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ ДЕРЖАВИ: РОЛЬ АНТИКОРУПЦІЇ, ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА ПРОТИДІЇ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ ЗЛОЧИННО ОДЕРЖАНИХ ДОХОДІВ

Ганущин Соломія Несторівна,

доктор наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Львівського національного університету ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Гжицького
Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6328-9978>

Вінічук Марія Володимирівна,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Львівського національного університету ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Гжицького
Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6588-1254>

У статті досліджено резілієнс публічного управління як основну характеристику спроможності державних інституцій забезпечувати стабільність, адаптивність і безперервність управлінських процесів в умовах зростання загроз національній безпеці. Обґрунтовано, що сучасні виклики, пов'язані з воєнними, економічними, інституційними та соціальними ризиками, актуалізують необхідність формування стійкої системи публічного управління, здатної ефективно протидіяти дестабілізуючим чинникам. Особливу увагу зосереджено на ролі антикорупції та доброчесності як базових елементів зміцнення інституційної стійкості органів державної влади. Доведено, що корупція та легалізація (відмивання) злочинно одержаних доходів суттєво підривають ефективність публічного управління, знижують рівень довіри суспільства до держави та послаблюють її спроможність реагувати на загрози національній безпеці. Антикорупційна політика та інституціоналізація доброчесності розглядаються як стратегічні інструменти формування резілієнсу, що забезпечують прозорість, підзвітність і підвищення якості управлінських рішень. Визначено найбільш вагомий управлінський механізми зміцнення інституційної стійкості державних органів до системних ризиків і небезпек сучасності, зокрема інституційно-правові, організаційно-управлінські, кадрові та інформаційно-аналітичні механізми. Обґрунтовано доцільність застосування ризик-орієнтованого підходу, розвитку цифрових інструментів публічного управління та формування професійного доброчесного корпусу публічних службовців. Зроблено висновок, що інтеграція антикорупційних заходів, принципів доброчесності та механізмів протидії корупції та легалізації злочинно одержаних доходів є необхідною умовою підвищення резілієнсу публічного управління та забезпечення національної безпеки держави. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання при формуванні та реалізації державної політики у сфері публічного управління, антикорупційної діяльності й забезпечення національної безпеки.

Рекомендоване посилання:

Ганущин С. Н., Вінічук М. В. Резілієнс публічного управління в умовах загроз національній безпеці держави: роль антикорупції, доброчесності та протидії легалізації злочинно одержаних доходів. *International Bulletin on Public Administration and Legal Affairs*. 2025. № 4 (6). С. 12–19. DOI: <https://doi.org/10.32844/ibpala-2025-4.02>

Ключові слова: *резілієнс, публічне управління, економічна безпека держави, національні інтереси, антикорупція, доброчесність, загрози, ризики, легалізація (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, корупція.*

RESILIENCE OF PUBLIC GOVERNANCE UNDER THREATS TO NATIONAL SECURITY: THE ROLE OF ANTI-CORRUPTION, INTEGRITY, AND COUNTERING THE LEGALIZATION OF CRIMINALLY OBTAINED PROCEEDS

Hanushchyn Solomiia Nestorivna,

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Head of the Department of Public Management and Administration,
Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies
named after S. Z. Gzhytskyi
Lviv, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6328-9978>

Vinichuk Mariia Volodymyrivna,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Management and Administration,
Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies
named after S. Z. Gzhytskyi
Lviv, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6588-1254>

The article examines the resilience of public administration as a key characteristic of the capacity of state institutions to ensure stability, adaptability, and continuity of governance processes in the context of growing threats to national security. It is substantiated that contemporary challenges associated with military, economic, institutional, and social risks intensify the need to form a resilient public administration system capable of effectively counteracting destabilizing factors. Particular attention is paid to the role of anti-corruption and integrity as fundamental elements in strengthening the institutional resilience of public authorities. It is demonstrated that corruption and the legalization (laundering) of criminally obtained proceeds significantly undermine the effectiveness of public administration, reduce public trust in the state, and weaken its ability to respond to national security threats. Anti-corruption policy and the institutionalization of integrity are considered strategic instruments for building resilience, ensuring transparency, accountability, and improving the quality of managerial decision-making. The most significant managerial mechanisms for strengthening the institutional resilience of public authorities to systemic risks and contemporary threats are identified, including institutional-legal, organizational-managerial, personnel, and information-analytical mechanisms. The expediency of applying a risk-oriented approach, developing digital tools of public administration, and forming a professional and integrity-based corps of public servants is substantiated. It is concluded that the integration of anti-corruption measures, integrity principles, and mechanisms for combating corruption and the legalization of criminally obtained proceeds is a necessary condition for enhancing the resilience of public administration and ensuring national security. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application in the formulation and implementation of state policy in the field of public administration, anti-corruption activities, and national security.

Key words: *resilience, public governance, state economic security, national interests, anti-corruption, integrity, threats, risks, legalization (money laundering) of criminally obtained proceeds, corruption.*

Актуальність теми

В умовах посилення глобальних і внутрішніх викликів національній безпеці держави особливої актуальності набуває проблема

забезпечення стійкості та адаптивності системи публічного управління. Сучасні загрози характеризуються комплексністю та взаємопов'язаністю, поєднуючи економічні, фінансові, інституційні

та соціальні чинники, серед яких вагоме місце посідає легалізація (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом. Цей феномен виходить за межі суто фінансового злочину, трансформуючись у системну загрозу економічній та національній безпеці держави, підриваючи довіру до публічних інститутів і спроможність державної влади ефективно виконувати свої функції. Глобалізація фінансових ринків та транснаціоналізація економічних процесів у поєднанні із зростаючими тенденціями поширення корупції особливо загострюють проблему легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, та вимагають розбудови ефективної системи протидії даному небезпечному соціально-економічному та суспільно-політичному явищу на міжнародному рівні. Проте, не менш важливим залишається формування і розвиток національної системи запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, оскільки масштаби легалізаційних процесів в Україні продовжують зростати, внаслідок чого ускладнюється функціонування легальної економіки, знижується ефективність державного управління та створюються загрози національним інтересам країни, що, в сукупності призводить до створення стійкої системи негативних ефектів.

Стає очевидним, що передумовою ефективною протидії корупції та легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, є не лише наукове осмислення економічної сутності даних деструктивних явищ, а й формування дієвої системи заходів їх запобігання й протидії, спроможної вчасно реагувати на сучасні виклики і небезпеки. Безумовним фактом виявляється те, що система протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, повинна бути комплексною та вдало інтегрувати правові, інституційні, організаційно-управлінські та фінансово-економічні механізми, а також спрямовуватися не лише на виявлення й блокування незаконних фінансових операцій, а й на забезпечення прозорості економічних відносин, зменшення можливостей для ведення тіньової економічної діяльності та попередження корупційних ризиків.

Варто визнати, що існуюча в Україні система запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, є недостатньо ефективною, попри наявність нормативно-правової бази та створення інституцій первинного і державного фінансового моніторингу, що обумовлено негативним впливом на неї таких чинників як зростання корупції, слабкість міжвідомчої координації, недостатній розвиток інструментів фінансового контролю та обмеженням міжнародної інтеграції у сфері обміну фінансовою інформацією. Зазначені тенденції доводять, що в країні обумовлюється нагальна необхідність розроблення концептуальних підходів до формування сучасної системи запобігання та протидії

легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, яка б відповідала міжнародним стандартам та враховувала б специфіку функціонування національної економіки за умови перманентних змін, посилення корупційних ризиків та необхідності зміцнення національної безпеки.

Легалізація злочинних доходів тісно пов'язана з корупційними практиками у сфері публічного управління, оскільки саме корупція створює інституційні умови для інтеграції незаконних фінансових потоків у легальну економіку. Зловживання владними повноваженнями, непрозорі бюджетні процедури, недобросовісність посадових осіб, слабкість фінансового контролю та формальний характер антикорупційних механізмів сприяють укоріненню відмивання доходів у публічному секторі. За таких умов публічне управління не лише втрачає ефективність, а й стає чинником відтворення фінансово-злочинних ризиків. В даному контексті дедалі більшої наукової та практичної значущості набуває концепція резилієнсу публічного управління, яка передбачає здатність державних інституцій запобігати загрозам, протидіяти їм, адаптуватися до кризових впливів і відновлювати функціональну спроможність без втрати легітимності та керованості. Легалізація злочинних доходів, поряд із корупцією, суттєво знижує рівень резилієнсу публічного управління, оскільки послаблює інституційну спроможність, руйнує соціальний капітал та підриває суспільну довіру до держави як гаранта безпеки і справедливості. Важливу роль у зміцненні резилієнсу публічного управління відіграють антикорупційна політика та інституалізація принципів доброчесності, які формують превентивне середовище протидії як корупційним проявам, так і легалізації злочинних доходів. Антикорупційні інструменти, що поєднують правові, організаційні та цифрові механізми, у взаємодії з етичними стандартами поведінки публічних службовців, прозорістю та підзвітністю публічних фінансів, сприяють підвищенню стійкості державних інститутів до фінансово-злочинних загроз. Тому, протидія корупції та легалізації злочинно одержаних доходів має розглядатися не ізольовано, а як складова системи резилієнсного публічного управління, спрямованої на забезпечення національної безпеки держави. У даному вимірі антикорупція, доброчесність і фінансовий контроль виступають не лише інструментами боротьби з окремими правопорушеннями, а стратегічними чинниками зміцнення інституційної стійкості та довгострокової соціально-економічної стабільності. Зважаючи на зазначене, тематика дослідження є надзвичайно актуальною та потребує поглибленого вивчення.

Стан дослідження

Проблематика резилієнсу публічного управління, антикорупційної політики та доброчесності привертає значну увагу сучасних наукових досліджень у галузі публічного управління, економічної

безпеки та державної політики. У міжнародній та вітчизняній науковій літературі наголошується на важливості інтеграції антикорупційних механізмів у систему управління для підвищення адаптивності та стійкості державних інститутів. Зокрема, Дж. Ганс-Морс, М. Борхес, О. Макарін, Т. Манна-Бланксон, А. Ніков та Д. Чжан (Gans-Morse et al., 2018) стверджують, що стратегії подолання корупції у публічному секторі обумовлюють виникнення антикорупційних ініціатив та високої якості публічного управління, а також підкреслюють, що у високо розвинутих країнах моніторинг, електронне врядування та структурні зміни призводять до зміцнення доброчесності публічних інститутів. Більше того, Р. Августин (Avhustyn R., 2025) доводить, що поряд із формуванням механізмів антикорупційної боротьби в країні вагомого значення набуває забезпечення стійкості публічного управління, за рахунок чого досягається можливість захисту національних інтересів країни в різних сферах та зміцнення національної безпеки держави, в рамках чого науковцем обґрунтовується концепція резілієнс-урядування як основи для підвищення стійкості публічних інститутів у відповідь на складні гібридні загрози та ризики, що пов'язані з сучасними викликами національної безпеки.

Сучасні дослідження вказують на те, що резілієнс публічного управління, антикорупційні стратегії та доброчесність виявляються взаємопов'язаними елементами, що в сукупності формують фундамент для підвищення інституційної стійкості перед різними загрозами, серед яких чітко окреслюється в умовах сучасності легалізація (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом. Незважаючи на активний розвиток теоретичних моделей, питання практичного впровадження цих підходів у конкретних державних контекстах залишається предметом подальших досліджень, адже, у науковому дискурсі дедалі частіше порушуються проблемні аспекти дослідження вітчизняної системи запобігання та протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, адже під впливом зростання обсягів легалізованих коштів, що акумулюються внаслідок корупційних діянь, фінансових злочинів та порушень механізмів функціонування органів публічної влади, проблемні аспекти протидії легалізації доходів, як дестабілізуючого чинника забезпечення інституційної стійкості публічного управління дедалі частіше стають предметом активних обговорень науковою спільнотою та висвітлюються у працях таких вчених як О. Кришевич та Д. Кривонос (Кришевич & Кривонос, 2025), які стверджують, що ефективність функціонування національної системи запобігання та протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, є надзвичайно важливою, а в умовах ведення війни її актуальність набуває особливого значення, оскільки злочинні фінансові потоки можуть бути спрямовані на порушення

державного суверенітету й територіальної цілісності України, а значна частка грошових коштів нелегального походження спрямовується на диверсійну діяльність та на акти вчинення терористичних й сепаратичних дій. С. Леонов, А. Бойко, В. Боженко та І. Лучко (Леонов та ін., 2021) вважають, що розвиток національної системи запобігання та протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, відбувається в умовах нестабільності та за підтримки міжнародних організацій, які координують діяльність в даному напрямку щодо запобігання виникненню умов, які сприяють розвитку даного деструктивного явища та мінімізацію ризиків використання фінансової системи з метою вчинення дій, пов'язаних із відмиванням незаконно отриманих грошових коштів та майна, а також щодо підвищення ефективності діяльності правоохоронних й інших спеціально уповноважених органів державної влади, що здійснюють свою діяльність у сфері боротьби з легалізаційними процесами. Ми погоджуємося з думкою науковців та вважаємо, що ефективність протидії легалізаційним процесам істотно залежить від економіко-правових механізмів протидії корупції, тінізації національної економіки та ухиленню від оподаткування (Blikhar et al., 2021).

У чинному законодавстві України, зокрема в Законі України «Про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» (Про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, 2019) під легалізацією (відмиванням) доходів, одержаних злочинним шляхом, розуміється набуття, володіння, розпорядження й використання майна, щодо якого зафіксовані обставини свідчать про його отримання у злочинний спосіб, в тому числі проведення фінансових операцій та інших правочинів щодо переміщення такого майна, зміни його форми, а також щодо приховування й маскуванню джерел походження такого майна, його місця знаходження та осіб, що ним володіють. При цьому, в основному, акумуляція таких активів здійснюється за участі посадових осіб і службовців органів публічної влади, що доводить існування взаємозв'язку легалізаційних процесів із діяльністю високопосадовців. Тому, слушним є зауваження К. Сегал (Sehgal, 2024), який у своїх дослідженнях робить акцент на чинниках ефективності антикорупційних заходів у публічному управлінні, висвітлюючи складнощі оцінювання впливу таких політик на прозорість і підзвітність та їхній потенційний внесок у підвищення адаптивності інституційних систем.

Таким чином, сучасна наукова література підкреслює важливість комплексного підходу до формування резілієнсного публічного

управління, де домінуючими компонентами є антикорупційна політика, доброчесність посадових осіб та прозорість процедур. Незважаючи на наявність вагомих напрацювань у теоретичних дослідженнях, питання практичного впровадження концепції резієнсу публічного управління у контексті протидії загрозам національній безпеці України залишається актуальним і потребує подальшого наукового аналізу та емпіричної перевірки.

Мета статті

Метою статті є теоретичне обґрунтування та комплексний аналіз ролі антикорупції, доброчесності та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, у формуванні резієнсу публічного управління в умовах загроз національній безпеці держави, а також визначення управлінських механізмів зміцнення інституційної стійкості державних органів до системних ризиків і небезпек сучасності.

Виклад основного матеріалу

У сучасних умовах зростання загроз національній безпеці держави поняття резієнсу публічного управління набуває стратегічного значення. На основі проведених теоретичних досліджень встановлено, що резієнс розглядається як здатність системи публічного управління забезпечувати безперервність виконання публічних функцій, адаптуватися до кризових впливів, ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози й відновлювати свою функціональну спроможність без втрати легітимності та керованості. На відміну від традиційного підходу до забезпечення державної стійкості, резієнс акцентує увагу не лише на запобіганні ризикам, а й на здатності управлінських інститутів до навчання, трансформації та інноваційного розвитку в нестійких умовах. Очевидно, що резієнс публічного

управління формується під впливом комплексу чинників, серед яких ключовими є інституційна спроможність, якість врядування, рівень довіри до влади, прозорість управлінських процесів та ефективність механізмів контролю. З цієї точки зору загрози національній безпеці економічного, політичного, соціального та інституційного характеру виступають не лише деструктивними факторами, а й каталізаторами трансформаційних змін у системі публічного управління.

На сучасному етапі, однією з найбільш небезпечних системних загроз резієнсу публічного управління є корупція, оскільки вона підриває інституційну спроможність держави, деформує управлінські рішення та знижує ефективність реалізації публічної політики. В умовах корупційного середовища публічне управління втрачає здатність адекватно реагувати на кризові виклики, що безпосередньо впливає на стан національної безпеки. Більше того, в Україні впродовж останніх років зберігається стійка тенденція до зростання обсягів відмивання доходів, отриманих від корупційних діянь. Як засвідчують дані рис. 1, кількість матеріалів, пов'язаних із відмиванням доходів від корупційних діянь, направлених Державною службою фінансового моніторингу України до правоохоронних органів у 2018–2024 рр. є достатньо значною. Зокрема, у 2018 р. їх значення становило 420 матеріалів, у 2019 р. – 211 матеріалів, у 2020 р. – 204 матеріали, у 2021 р. 160 матеріалів та у 2022 р. – 121 матеріал. У 2023 р. зафіксовано різке зростання кількості виявлених випадків легалізації (відмивання) корупційних активів до позначки у 250 матеріалів. Незначна тенденція до зниження кількості таких виявлених правопорушень зберігається і у 2024 р., адже значення аналізованого показника залишається на позначці у 239 опрацьованих матеріалів.



Рис. 1. Стан та динаміка зміни кількості матеріалів, пов'язаних із відмиванням доходів від корупційних діянь, направлених Державною службою фінансового моніторингу України до правоохоронних органів у 2018–2024 рр.

Джерело: Звіт Державної служби фінансового моніторингу України за 2024 рік, 2025

Зауважимо, що тенденція до зростання злочинів, що містять ознаки легалізації (відмивання) коштів, спостерігається в період 2023–2024 рр., що підтверджує сприятливі умови воєнного стану для інтенсифікації економічної злочинності в країні. Крім того, період повномасштабної війни характеризується й іншими викликами і небезпеками, які пов'язані із масовими обстрілами й руйнацією критичної і цивільної інфраструктури, а також житлового фонду, внаслідок чого на державному, регіональному і місцевому рівнях формуються спеціальні фонди та резерви для відновлення таких об'єктів, що створює додаткові стимули для їх використання злочинними угрупованнями за участю посадових осіб органів публічного управління з метою власного збагачення. Відповідно, на фоні зазначеного, в Україні сформувалася нова схема легалізації (відмивання) доходів, одержаних внаслідок нецільового використання коштів, що виділені на гуманітарні та соціальні проекти, відбудову (відновлення) об'єктів критичної інфраструктури та житла. Якщо проаналізувати основні тенденції щодо такого виду злочинного посягання, то у 2023 р. Держфінмоніторингом було направлено до правоохоронних органів 5 матеріалів справ щодо розслідування фактів зазначених зловживань, а у 2024 р. кількість таких матеріалів збільшилася до 96 (рис. 2).

Стає очевидним, що економічна злочинність у період війни істотно активізувалася, а результати її протиправної діяльності постійно зростають. Крім того, нові виклики сучасності та розвиток цифровізації призводять до виникнення нових схем легалізації (відмивання) злочинно отриманих доходів, майна та інших активів, що дозволяє стверджувати про недостатню ефективність заходів протидії основним типологічним схемам легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, які реалізуються.

Проведені дослідження дають підстави констатувати, що ефективність боротьби з корупцією та легалізаційними процесами в Україні є нерівномірною, а саме, аналіз окремих типологічних схем відмивання злочинного одержаних доходів показав, що в певних напрямках потребується посилення уваги щодо виявлення та запобігання злочинам у сфері легалізації коштів, що пов'язані із корупцією. Крім того, окремі типологічні схеми сформувалися та почали розвиватися в період війни, що засвідчує домінуючий вплив на ефективність протидії легалізаційним процесам чинників війни. В даному контексті варто зазначити, що проаналізовані небезпечні соціально-економічні явища являються вагомими загрозами національній безпеці України, причому вони мають як внутрішній, так і зовнішній характер та суттєво впливають на функціонування системи публічного управління, вимагаючи від неї високого рівня гнучкості та стійкості.

В умовах кризових ситуацій зростає ризик концентрації влади, послаблення контролю та формалізації управлінських процедур, що може негативно позначитися на якості врядування. За таких обставин резилієнс публічного управління проявляється через здатність державних інститутів зберігати баланс між оперативністю управлінських рішень і дотриманням принципів законності, прозорості та доброчесності. Антикорупційні механізми та етичні стандарти виступають превентивними заходами в управлінських процесах у кризових умовах, забезпечуючи сталість публічної влади та захист національних інтересів. На підставі зазначеного можна стверджувати, що поєднання резилієнсу, антикорупції та доброчесності формує цілісну модель публічного управління, здатну ефективно протидіяти загрозам національній безпеці та забезпечувати довгострокову стабільність державного розвитку. Крім того, забезпечення резилієнсу публічного



Рис. 2. Стан та динаміка зміни кількості матеріалів, пов'язаних з нецільовим використанням коштів, виділених на гуманітарні та соціальні проекти, відбудову (відновлення) об'єктів критичної інфраструктури та житла, направлених Державною службою фінансового моніторингу України до правоохоронних органів у 2018–2024 рр.

Джерело: Звіт Державної служби фінансового моніторингу України за 2024 рік, 2025

управління потребує формування управлінських механізмів зміцнення інституційної стійкості державних органів до системних ризиків і небезпек сучасності. До таких механізмів, перш за все, належать інституційно-правові механізми, спрямовані на вдосконалення нормативно-правової бази у сфері публічного управління, антикорупційної політики та етики публічної служби. Чітке регламентування повноважень, процедур ухвалення рішень і відповідальності посадових осіб зменшує управлінську невизначеність і підвищує стійкість інституцій у кризових ситуаціях. Важливу роль відіграють організаційно-управлінські механізми, які передбачають оптимізацію структури державних органів, підвищення координації між різними рівнями влади, розвиток стратегічного та антикризового управління. Запровадження ризик-орієнтованого підходу в діяльності органів публічної влади дає змогу своєчасно ідентифікувати загрози, оцінювати їхній потенційний вплив на національну безпеку та розробляти превентивні управлінські рішення.

Не менш значущими є кадрові механізми, спрямовані на формування професійного, добросовісного та стійкого до корупційних впливів корпусу публічних службовців. Це передбачає запровадження прозорих процедур добору та просування кадрів, систематичне підвищення кваліфікації, розвиток етичної компетентності та лідерських якостей управлінців. Саме людський капітал є визначальним чинником резилієнсу публічного управління в умовах невизначеності та криз. Суттєвий вплив на інституційну стійкість мають також інформаційно-аналітичні та цифрові механізми, які забезпечують відкритість, підзвітність і оперативність управлінських процесів. Використання цифрових інструментів, систем моніторингу ризиків, електронного врядування та антикорупційних комплаєнс-систем сприяє зменшенню корупційних проявів, підвищенню ефективності контролю та посиленню довіри громадян до державних інституцій.

Таким чином, резилієнс публічного управління в умовах загроз національній безпеці формується на основі системного поєднання антикорупційних заходів, принципів добросовісності та ефективних управлінських механізмів, спрямованих на зміцнення інституційної стійкості державних органів. Реалізація таких підходів створює передумови для стабільного функціонування публічної влади, підвищення її адаптивності та здатності забезпечувати національні інтереси держави в умовах сучасних викликів.

Висновки

Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що резилієнс публічного управління в умовах сучасних загроз національній безпеці держави є комплексною системною характеристикою, яка відображає здатність державних інституцій забезпечувати стабільність, адаптивність і безперервність управлінських процесів в умовах криз, невизначеності

та підвищених ризиків. Встановлено, що рівень інституційної стійкості публічного управління безпосередньо залежить від ефективності антикорупційної політики, дотримання принципів добросовісності та результативності механізмів протидії легалізації злочинно одержаних доходів. На підставі результатів емпіричних досліджень доведено, що корупція та пов'язані з нею фінансові правопорушення виступають ключовими дестабілізуючими чинниками системи публічного управління, оскільки підривають довіру до державної влади, знижують ефективність реалізації публічної політики та послаблюють спроможність держави реагувати на загрози національній безпеці. Тому, антикорупція та добросовісність розглядаються не лише як інструменти запобігання правопорушенням, а як стратегічні умови формування резилієнсу публічного управління. При цьому, визначено, що інституціоналізація добросовісності в системі публічного управління сприяє формуванню етичної управлінської культури, підвищенню прозорості та підзвітності органів влади, а також зниженню вразливості державних інституцій до внутрішніх і зовнішніх загроз. Дотримання стандартів добросовісності публічними службовцями підсилює легітимність управлінських рішень і створює передумови для стійкого соціально-економічного розвитку. Обґрунтовано, що ефективна протидія легалізації злочинно одержаних доходів є важливою складовою забезпечення національної безпеки та зміцнення резилієнсу публічного управління, оскільки сприяє зменшенню фінансових потоків, пов'язаних із корупційною та тіньовою діяльністю, і підвищує спроможність держави контролювати економічні ризики. Комплексне поєднання антикорупційних, фінансово-контрольних та управлінських інструментів дозволяє мінімізувати системні небезпеки та посилити інституційну стійкість органів влади.

На підставі зазначеного визначено основні управлінські механізми зміцнення інституційної стійкості державних органів, до яких належать: інституційно-правові, організаційно-управлінські, кадрові та інформаційно-аналітичні механізми, реалізація яких сприяє підвищенню адаптивності публічного управління до сучасних викликів і загроз. Запровадження ризик-орієнтованого підходу, розвиток цифрових інструментів управління, удосконалення антикорупційних процедур і формування професійного добросовісного корпусу публічних службовців розглядаються як пріоритетні напрями державної політики. Доведено, що формування резилієнсу публічного управління в умовах загроз національній безпеці можливе лише за умови системного та інтегрованого підходу, який поєднує антикорупцію, добросовісність і дієву протидію легалізації злочинно одержаних доходів. Реалізація запропонованих підходів створює передумови для підвищення ефективності державного управління, зміцнення довіри суспільства до влади та забезпечення

сталого розвитку держави в умовах сучасних глобальних і внутрішніх викликів.

Список використаних джерел:

- Avhustyn, R. (2025). Resilience-governance as a tool for enhancing the Stability of Public Administration in the National Security Sector of Ukraine. *Herald of Khmelnytskyi National University*, 344(4), 30–38. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-4>
- Blikhar, M. M., Ortynska, N. V., Dufeniuk O. M. et al. (2021). Economic and legal mechanism for combating legalization (laundering) of income resulting from tax evasion in the context of deoffshorization of Ukraine's economy. *Financial and Credit Activities: Problems of Theory and Practice*, 5(40), 497–505. DOI: [10.18371/fcaptp.v5i40.245204](https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245204)
- Gans-Morse, J., Borges, M., Makarin, A. et al. (2018). Reducing bureaucratic corruption: Interdisciplinary perspectives on what works. *World Development*, 105, 171–188. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.12.015>
- Sehgal, K. (2024). Measuring the Effectiveness of Anti-Corruption Policies in Public Administration. *Universal Research Reports*, 11(5), 20–25. URL: <https://doi.org/10.36676/urr.v11.i5.1446>
- Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» № 361-IX (2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>
- Звіт Державної служби фінансового моніторингу України за 2024 рік (2025). Державна служба фінансового моніторингу України. URL: <https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/0350/2025/REPORT2024.pdf>
- Кришевич, О. В. & Кривонос, Д. В. (2025). Аналіз кримінально-правових аспектів легалізації (відмивання) майна, одержаного злочинним шляхом, та відмежування від шахрайства в ракурсі дослідження кримінальних правопорушень у сфері господарської діяльності та проти власності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 3(89), 252–257. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.3.37>
- Леонов, С. В., Бойко, А. О., Боженко, В. В. та ін. (2021). Роль та значення національної системи протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, у сучасних умовах розвитку фінансового ринку України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 3(19), 305–313. DOI: [10.25140/2411-5215-2019-3\(19\)-305-313](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-305-313)