

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-03>

УДК 342.95 + 351.74

**Помаза-Пономаренко Аліна Леонідівна,***доктор наук з державного управління, старший дослідник,  
начальник наукового відділу проблем державної безпеки  
навчально-науково-виробничого центру**Національного університету цивільного захисту України,  
вул. Чернишевська, 94, м. Харків, 61023, Україна,**e-mail: [pomaza.ponomarenko@gmail.com](mailto:pomaza.ponomarenko@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0001-5666-9350>***Новіков В. О.,***здобувач**навчально-науково-виробничого центру**Національного університету цивільного захисту України,  
вул. Чернишевська, 94, м. Харків, 61023, Україна,**<https://orcid.org/0009-0002-6494-3975>*

## ШЛЯХИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНСТИТУЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ВІД ІНФОРМАЦІЙНИХ ЗАГРОЗ ДО ГІБРИДНИХ ВІЙН

**Анотація.** Установлено, що в процесі публічного управління державні органи стикаються з проблемами, які вимагають особливого визначення та реагування на них, шляхом застосування унікальних і дієвих управлінських інструментів, як-то «режим ручного управління». Саме в таких ситуаціях ручне управління як прецизійне й антикризове управління є цілком виправданим. Обґрунтовано, що за допомогою оперативного застосування методу ручного управління як нестандартного прийому із настройками «тонкого й оперативного налаштування» суб'єкти державного управління можуть досягати необхідного ефекту. За таких умов об'єктивно представляється можливим досягнення поставленої мети в необхідні терміни за змінених обставин. З'ясовано, що не поодинокими є випадки, коли саме таких підходів не вистачає вітчизняній системі публічного управління, особливо в кризових умовах та інформаційно-гібридній війни, що ведеться проти неї з боку РФ. Наполягається, що весь час у режимі ручного управління вищим керівництвом держави не може забезпечуватися належне функціонування всієї інституційної системи публічного управління з очевидних причин. У протилежному випадку, це може призвести до ефекту «інституційної пастки».

Ручне державне управління не може бути глибинним і всеохоплюючим, а лише локальним і тимчасовим, і навіть може створювати окрему систему управління у загальній інституційній системі публічного управління. Виявлено, що це суперечить принципу системної оптимальності, адже зумовлює збурення оптимального стану такої системи.

**Як цитувати:** Помаза-Пономаренко А. Л., Новіков В. О. Шляхи трансформації інституційних механізмів публічного управління в Україні: від інформаційних загроз до гібридних війн. *Державне будівництво*. 2023. № 1 (33). С. 26–37. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-03>

**In cites:** Pomaza-Ponomarenko, A.L., Novikov, V.O. (2023). Ways of transforming institutional mechanisms of public administration in Ukraine: from information threats to hybrid wars. *State Formation*, no. 1 (33), 26–37. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-03> [in Ukrainian].

Відтак, режим ручного керування можна розглядати як засіб локального «підстроювання» системи публічного управління, що здійснюється керуючим (координуючим) елементом у форсованому режимі для вирішення наявних проблем і досягнення певних цілей залежно від тенденції розвитку зовнішніх і внутрішньосистемних факторів. У цьому контексті можливо рекомендувати виведення ручного управління «з тіні» шляхом надання йому офіційного статусу, законодавчо оформленого як можливість його застосування в межах єдиної системи управління.

**Ключові слова:** *інституційний розвиток, трансформація, система публічного управління, спроможна держава, ризики інституційного розвитку, інформаційні загрози, гібридна війна, режим ручного управління.*

**Постановка проблеми.** Починаючи з моменту проголошення незалежності України, розпочався її шлях інституційного розвитку та формування власної спроможності, конкурентоспроможності та системи безпеки. До 2014 року на неї чинився латентний інформаційний вплив, але після того відкрита гібридна війна з боку рф. Сьогодні ж зовнішня агресія проти України спрямована на те, щоб відкинути її в розвитку ще на десятки років, яких у нашої держави немає. Відтак, останніми роками вона змушена включати «режим ручного управління» та забезпечувати інституційну трансформацію власної системи публічного управління в умовах воєнного стану. У цьому контексті актуальним є розгляд особливостей застосування такого режиму та перспектив інституційного розвитку вітчизняної системи публічного управління. Усе це вказує на актуальність обраної проблематики дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика забезпечення інституційного розвитку держави та її системи безпеки є предметом як вітчизняних, так і зарубіжних учених В. Андріяш, І. Арістової, С. Барона, В. Баштанника, О. Баштанник, Р. Бенедикса, П. Блау, О. Бойко, К. Бредлі, С. Валтона, Т. Веблена, М. Войновського, В. Гамільтона, П. Гудмана, С. Домбровської, М. Дюверже, Е. Дюркгейма, Н. Колісніченко, Дж. Коммонса, Р. Коуза, О. Крюкова, Дж. Е. Ландберга, С. Ліпсета, Р. Лукиши, А. Маркусена, М. Мюлдера, Д. Норта, І. Петрика, Г. Поченчук, О. Радченка, Г. Ситника, Г. Спенсера, М. Сташиса, Т. Шлемкевич, А. Халецької, Р. Хесса, Дж. Ходжсона, Р. Ягацінського та ін. [1; 2; 3; 5; 6; 12–17]. Не применшуючи досягнутих вагомих наукових результатів науковців у межах різних галузей фундаментальної та прикладної науки, обґрунтовуємо необхідність визначення засад і перспектив інституціонального розвитку системи публічного управління в Україні з позиції формування системи безпеки, на яку значний негативний вплив чинять інформаційні загрози та гібридні війни. Вони зумовлюють зміну взаємозв'язків між правовими й організаційними підсистемами такого управління, і застосування методів ручного управління.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення особливостей інституційної трансформації України та системи її публічного управління в контексті забезпечення системи безпеки.



**Виклад основного матеріалу.** Аналіз наукових напрацювань дає підстави стверджувати, що основи, методологія (технології) та особливості реалізації «режиму ручного управління» у межах системи публічного управління є питання, значущі для фундаментальної науки. Терміносполука «ручне управління» здебільшого використовується в загальній теорії соціального управління та в межах галузі технічної науки, як, власне, і термін «механізм», для позначення особливостей виникнення прогнозованих і не прогнозованих ситуацій, над якими потрібно встановлювати контроль [13–17]. У разі ручного управління у межах системи публічного управління керівник не делегує свої повноваження підлеглим, тільки за виняткових обставин. Це здійснюється з огляду на важливість вчасного реагування на такі обставини, що може загальмувати делегування повноважень, вступаючи в суперечність із відомою максимом «тимчасова реалізація моделі суперцентралізації передбачає нульову бюрократичну автономність».

На наше переконання, ручне керування в публічному управлінні – це реалізація управлінських інтерреляцій керівником, що передбачає ігнорування проміжних ланцюгів, що є ієрархічно нижчими по відношенню до цього керівника й опосередковано йому підлеглих структурних рівнів та елементів вертикального порядку системи органів публічного управління (підрозділів та посадових осіб), відмовляючись від оперативного делегувати їм певних повноважень та/або реалізуючи через них управлінські команди, за допомогою штучного моделюючого афілювання себе з управлінськими позиціями значно нижчого рівня [5].

На території сучасної України режим ручного управління, на жаль, продовжує асоціюватися в негативному сенсі, адже передбачає оперативне використання важелів влади на найвищому її рівні. Загалом же режим ручного управління застосовувався Й. Сталіним, М. Хрущовим та іншими, керування яких спричинило численні критичні проблеми для СРСР та республік, що входили до нього. Очевидно, що ручне керування системою публічного управління (що декларується як таке, але насправді не реалізується) не припиняється всю пострадянську історію держави-агресорки, Білорусії та інших країн. Компліментарне ставлення сучасного їхнього вищого керівництва до технологій ручного управління дає підстави стверджувати, що в цих країнах на зараз реалізується масштабний експеримент щодо з'ясування, чи можна в ручному режимі у XXI столітті керувати країною, використовуючи численні доручення президента та прем'єр-міністра, причому навіть у разі їх очевидних значних помилок, які вони визнавати не хочуть.

Отже, питання про місце ручного управління в загальному обсязі інструментів публічного управління, а також про значення, можливості та межі застосування ручного управління, відзначаються беззаперечною актуальністю, систематично стаючи предметом теоретичних і практико орієнтованих дискусій, вимагаючи глибокого наукового дослідження. Свідченням цього є характеристика ручного управління як патології, відхилення від оптимального

державного управління тощо [1; 4]. Розглядаючи процеси державного регулювання етнополітичними процесами, В. Андріяш, Т. Яровой та ін. слушно зазначають, що не поодинокими є випадки, коли дії влади обумовлюються ініційованими інтересами лобістських груп та наявними поточним проблемами, які зумовлюють використання важелів «ручного управління» [1; 12].

У продовження думок учених відзначимо, що особливою рисою сфери публічного управління є тільки відносна (перманентна) сталість її функціонування, а також безсистемність визначення механізмів його застосування (рис. 1). У цьому контексті доречно навести періодизацію інституційної трансформації системи публічного управління України в умовах посилення інформаційних загроз системі її безпеки. На виокремлення тих чи інших періодів інституційної трансформації вплинуло прийняття публічно-управлінських рішень, що передбачали зміну вітчизняної правової бази в означеній сфері. Ці зміни стосуються, зокрема, Конституції України та підзаконних актів, що, на жаль, зумовили неупорядкованість трансформаційних процесів в інституційній системі публічного управління, законсервувавши наявні інституціональні проблеми.

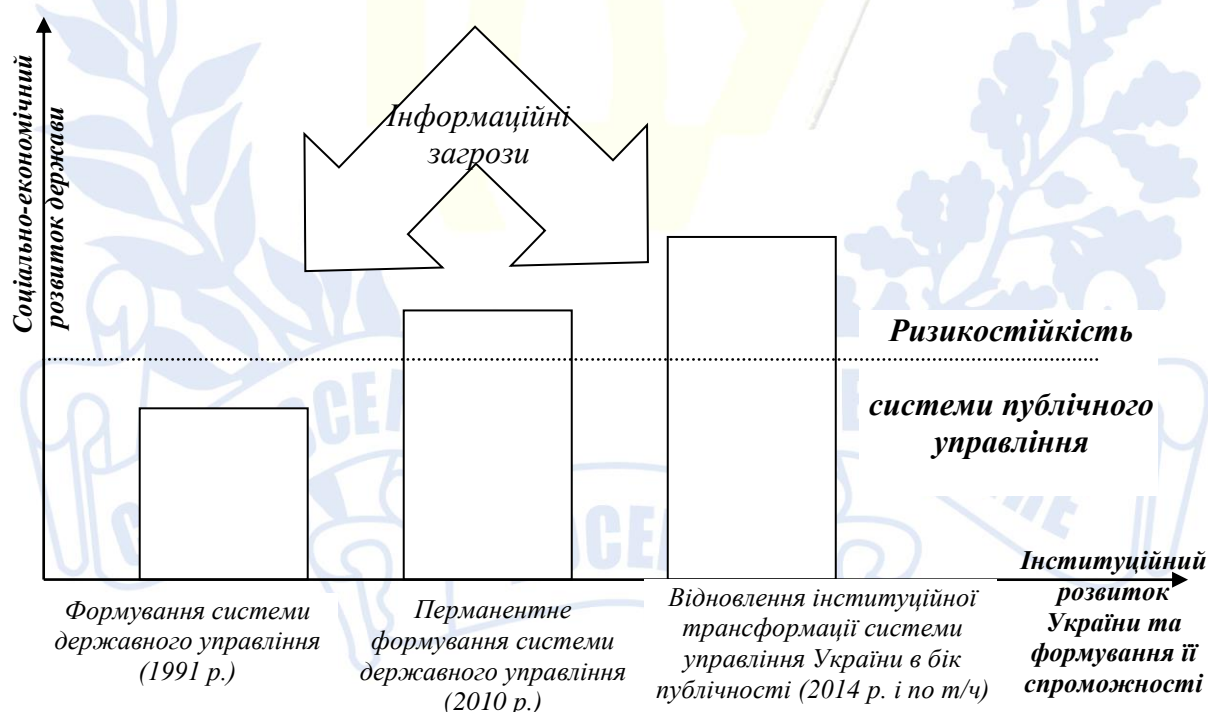


Рис. 1. Періодизація інституційного розвитку системи публічного управління України в умовах інформаційних загроз

Fig. 1. Periodization of the institutional development of the system of public administration of Ukraine in conditions of informational threats

Джерело: складено на підставі [5].

Періодизація інституційного розвитку системи публічного управління України в умовах інформаційних загроз дала змогу виокремити такі періоди інституціоналізації цієї системи:

1) *«передумова»* – 1991–2009 рр. (прийнято, власне, Основний Закон України, що закріпив висхідну позицію формування її організаційної структури системи публічного управління);

2) *«перманентне формування»* – 2010–2013 рр. (прийнято указ Президента України «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» [7], що окреслив нові вектори розвитку системи публічного управління, але не акцентується на важливості виявлення, запобігання та нейтралізації інформаційним загрозам);

3) *«відновлення реформування»* – 2014 р. – по теперішній час (прийнято постанову Уряду України «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» [8], указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» [10], у межах якої окреслено вектори «розвиток», «безпека», «відповідальність» і «гордість». Проте з огляду на те, що зазначена стратегія втратила чинність, варто оцінювати схвалені Стратегії національної безпеки України [11], Стратегії інформаційної безпеки [9] тощо. У них визначено зовнішні та внутрішні загрози цим видам безпеки.

У той же час, можемо стверджувати, що в цих стратегіях не належним чином застосовуються системний і синергетичний підходи до зміцнення інституціонального середовища публічного управління України. Як відомо, ці підходи передбачають дотримання принципу збереження інституційної пам'яті. На наш погляд, урахування цього принципу не притаманне вітчизняній інституційній системі публічного управління на всіх етапі її функціонування. Свідченням цього є те, що, починаючи з 2007 року, кожна стратегія національної безпеки України містила різне визначення загрозливих факторів такої безпеці, з акцентуванням або на внутрішніх, або на зовнішніх [6]. Уважаємо, що необхідним є закріплення на законодавчому рівні засад інституціоналізації системи публічного управління та системи безпеки. Ураховуючи положення теорії соціального управління та його стратегування, наполягаємо на важливості їхнього дотримання, що передбачає послідовне прийняття відповідних стратегій, концепцій, планів, що дозволять протистояти інформаційним загрозам і гібридній війні. Власне кажучи, слід розробити та схвалити Концепцію інформаційної безпеки України.

Очевидно, що пострадянський і вітчизняний простір у перспективі продовжуватиме залишатися об'єктом реалізації інформаційного впливу та гібридних війн, які здійснюються державами-агресорами. На цій підставі рекомендовано й наділі вдосконалювати вітчизняну правову базу щодо протидії реалізованим проти України окремих технологій ведення таких війн. Це можна досягти тільки шляхом прийняття вищезазначеної концепції, в якій мають бути враховані питання виявлення, прогнозування, планування, координації й управління, розкриття вразливих для інформаційно-гібридних загроз із метою своєчасного на них реагування.



Уважаємо, що серед цих питань першочерговими можуть бути такі:

1) нарощування оборонного потенціалу країни, зокрема інформаційного, що вимагає вдосконалення вітчизняних механізмів швидкого та стратегічного реагування на дезінформаційні матеріали та раптові інформаційні атаки;

2) забезпечення підготовки якісного кадрового потенціалу, здатного розробити та реалізувати намічені заходи щодо протидії інформаційно-гібридним війнам;

3) розвиток вітчизняної системи та її кооперація з міжнародними організаціями щодо розробки й упровадження технологій протидії таким війнам;

4) проведення безперервного моніторингу досягнення міжнародних організацій та інших держав у сфері військових конфліктів і гібридних війн, оперативного реагування на зміни у світі та регіоні, де використовуються технології таких війн;

5) досягнення єдності суспільства всередині країни, його соціальної стабільності, релігійної терпимості, зміцнення суверенітету та територіальної цілісності країни, її іміджу на міжнародній арені;

6) підйом на якісно новий рівень діяльності державних інститутів, які забезпечують реалізацію планів/стратегій розвитку країни у мирний/воєнний час;

7) продовження дослідження Інтернет-простору, з метою унеможливлення його використання міжнародними терористичними та іншими злочинними угрупованнями в межах інформаційно-гібридних війн проти України;

8) удосконалення контрпропагандистських заходів щодо протидії інформаційно-гібридним війнам;

9) підвищення ефективності державних засобів масової інформації в контексті протидії інформаційно-гібридним війнам, виходячи з національних інтересів України тощо.

З урахуванням актуальності проблеми протидії інформаційним загрозам, які становлять підґрунтя для масштабування гібридних війн, вважаємо, що в перспективі важливим завданням України є забезпечення інституційного розвитку її системи публічного управління та власної інституційної спроможності (рис. 2). На нашу думку, це вимагає створення єдиного координаційно-аналітичного центру/ради в Україні. Створення такої публічної інституції доречно зреалізовувати з урахуванням відповідного позитивного досвіду в цій сфері, зокрема, американського. Так, у США функціонує Бюро протидії гібридній війні, яке напрацювало дієві управлінські практики реагування на інформаційні загрози.

Уважаємо, що до складу вітчизняної інформаційної контргібридної структури слід включити окрему наукову установу, яка має займатися розробкою механізмів дослідження даної проблематики (наукове вивчення, підготовку аналітичних документів щодо виявлення вразливих місць та можливого складу інформаційно-гібридних загроз, надання пропозицій). Ці рекомендації важливі для вироблення політичних рішень і вжиття дієвих заходів протидії з протидії інформаційно-гібридній війні.

*Загальнодержавний рівень*

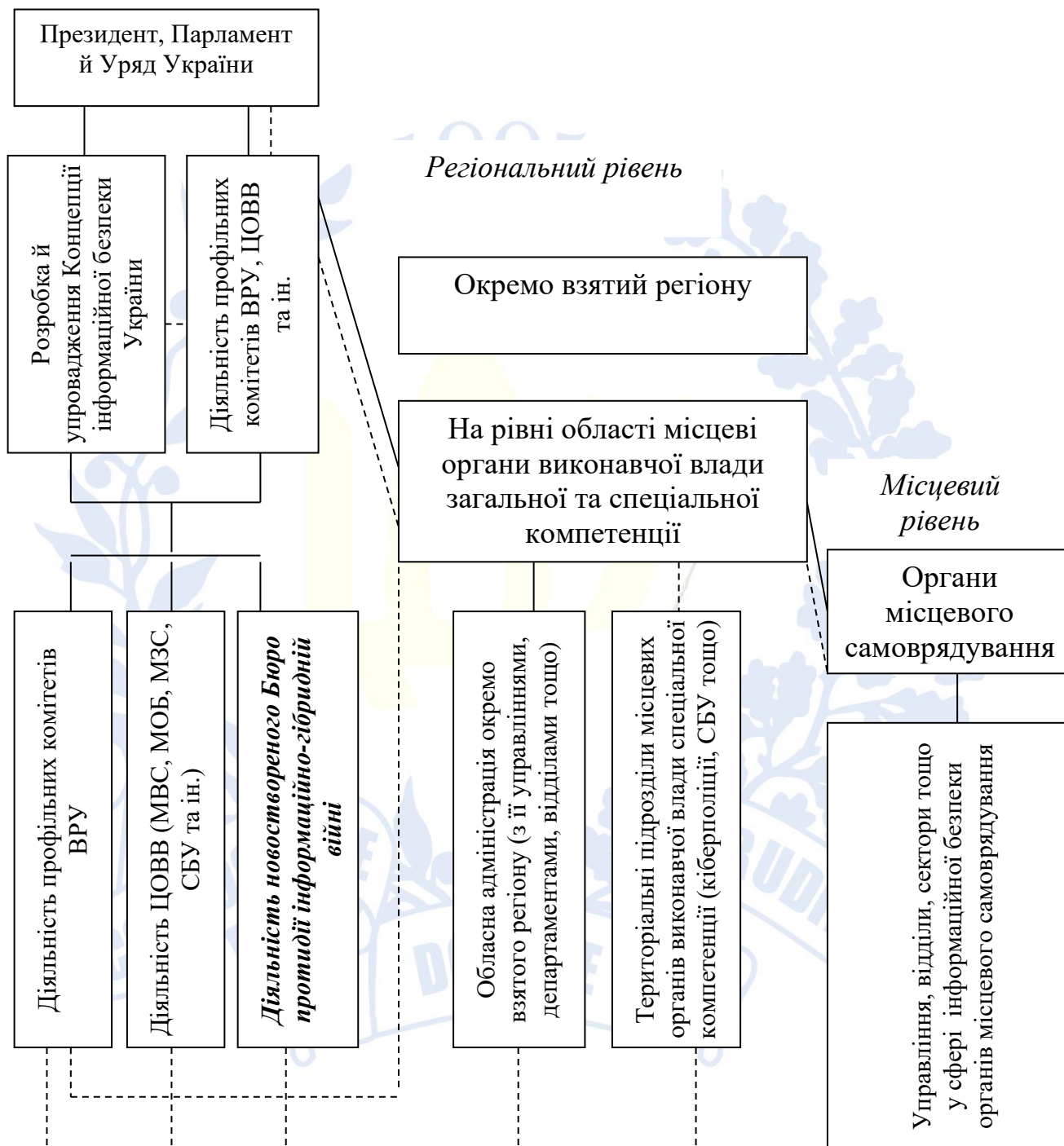


Рис. 2. Шляхи трансформації інституційної системи публічного управління України в умовах інформаційних загроз і гібридних війн

Fig. 2. Ways of transformation of the institutional system of public administration of Ukraine in the conditions of information threats and hybrid wars

*Джерело: авторська розробка*

Для того, щоб уникнути в перспективі дублювання функцій між безпековим і силовим блоком України з питань протидії окремим технологіям інформаційно-гібридних війн таких, як «терористичні війни» та «кібервійни», вважаємо, що доцільно здійснити аналіз і корегування обсягу обов'язків і компетенцій [2; 3; 13–17].

Підкреслено на важливості дослідження досвіду економічно розвинених країн світу щодо дієвих механізмів протидії інформаційно-гібридним війнам й активізації співробітництва з цими країнами. Зважаючи на виявлений позитивний закордонний досвід застосування ризик-орієнтованих підходів щодо функціонування таких механізмів у США, Франції та ін., обґрунтовується виважене впровадження цих підходів на вітчизняних теренах.

Ризик-орієнтовані підходи до забезпечення розвитку інституційної системи публічного управління України в умовах інформаційно-гібридної війни дозволили окреслити сценарії реагування на ці війни: 1) проактивний сценарій, який рекомендовано реалізовувати під час стратегічного планування та поступального забезпечення сталого розвитку; 2) реактивний сценарій, що передбачає оперативне реагування на інформаційні загрози, зокрема, у межах уточненої концепції протидії ним.

Варто зауважити, що ручне управління в Україні практично супроводжує процес функціонування її інституційної системи публічного управління останні роки. Очевидно, що до ручного управління такою системою висувують обґрунтовані претензії в частині його пов'язаності з надмірно дискреційними повноваженнями органів державної влади (тобто «за на свій розсуд»), а також у частині його початкової недостатньої врегульованості правом [1]. Проте можливі ситуації, які складно визначити наперед, оскільки вони передбачають вияв позасистемних факторів. На цій підставі вважаємо, що такі ситуації можуть бути виправдані з позиції доречності здійснення ручного управління системою публічного та державного управління. Власне кажучи, форсована реалізація публічного (державне) управління «ручного» характеру можливе бути виправдана в умовах кризи й інформаційно-гібридних війн, як-то відбувається в Україні. Однак ручне управління не може і не повинно застосовуватися на постійній основі, підміняючи демократичний вектор функціонування системи публічного управління. Інакше, використання ручного управління такою системою може призвести до ефекту «інституційної пастки».

Таким чином, режим ручного управління можна розглядати як такий, що передбачає впровадження антикризового підходу, але не стратегічного. Втім, ручне управління аж ніяк не завжди може бути панацеєю. Введений ручний режим управління економікою, за якого уряд може отримати право самостійного перерозподілу бюджетних коштів, є дієвим для оперативного реагування на проблеми, що виникають. Це лише тимчасово пом'якшить кризу, але не вирішить усього комплексу проблем. Тим не менш, як антикризовий інструмент режим ручного управління у багатьох випадках є цілком виправданим і релевантним.



**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** На підставі проведеного дослідження можемо зробити такі висновки:

1. У процесі публічного управління державні органи стикаються з проблемами, які вимагають особливого визначення та реагування на них, шляхом застосування унікальних і дієвих управлінських інструментів, як-то «режим ручного управління». Саме в таких ситуаціях ручне управління як прецизійне й антикризове управління є цілком виправданим.

2. Обґрунтовано, що за допомогою оперативного застосування методу ручного управління як нестандартного прийому із настройками «тонкого й оперативного налаштування» суб'єкти державного управління можуть досягати необхідного ефекту. За таких умов об'єктивно представляється можливим досягнення поставленої мети в необхідні терміни за змінених обставин. З'ясовано, що не поодинокими є випадки, коли саме таких підходів не вистачає вітчизняній системі публічного управління, особливо в кризових умовах та інформаційно-гібридної війни, що ведеться проти неї з боку РФ.

3. Наполягається, що весь час у режимі ручного управління вищим керівництвом держави не може забезпечуватися належне функціонування всієї інституційної системи публічного управління з очевидних причин. У протилежному випадку, це може призвести до ефекту «інституційної пастки».

4. «Ручне державне управління» не може бути глибинним і всеохоплюючим, а лише локальним і тимчасовим, і навіть може створювати окрему систему управління у загальній інституційній системі публічного управління. Виявлено, що це суперечить принципу системної оптимальності, адже зумовлює збурення оптимального стану такої системи. Відтак, режим ручного керування можна розглядати як засіб локального «підстроювання» системи публічного управління, що здійснюється керуючим (координуючим) елементом у форсованому режимі для вирішення наявних проблем і досягнення певних цілей залежно від тенденції розвитку зовнішніх і внутрішньосистемних факторів.

5. У цьому контексті можливо рекомендувати виведення ручного управління «з тіні» шляхом надання йому офіційного статусу, законодавчо оформленого як можливість його застосування в межах єдиної системи управління. Дотримання усталених парадигм нерідко заважає правильно оцінювати навколишню інституційну реальність, яка змінюється набагато швидше, чим змінюється та чи інша парадигма, що пояснює її. Зважаючи на це, вважаємо, що потрібен пошук нових наукових парадигм. Тому перспективним напрямком подальших наукових досліджень може бути розробка й упровадження омологованих і принципово нових підходів до підвищення результативності інституційної системи публічного управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш В. І. Основні складові механізмів державного регулювання етнополітичних процесів в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=707>.
2. Арістова І. В. Державна інформаційна політика: організаційно-правові аспекти / За загальною редакцією д-ра юрид. наук, проф. Бандурки О. М.: монографія. Харків: Вид-во ун-ту внутр. Справ, 2000. 368 с.
3. Бойко О. А. Загрози національній безпеці України у сфері цивільного захисту. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/19294/%D0%91%D0%BE%D0%B9%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B0%20%D0%90%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%97%D0%B2%D0%BD%D0%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
4. Для вправлення, а не вдосконалення ручного управління правоохоронною і правозахисною системою держави. URL: <https://petition.president.gov.ua/petition/72286>.
5. Домбровська С. М., Помаза-Пономаренко А. Л., Лукиша Р. Т. Інституціональна державна політика соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах ризиків : монографія. Харків: НУЦЗ України, 2018. 216 с.
6. Порока С. Г. Правове забезпечення державної політики у сфері національної та цивільної безпеки України. *Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2022. Вип. 2(17). С. 316–322. DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2022-2-36>
7. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади : Указ Президента України від 09.12.2010 р. № 1085/2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085/2010#Text>
8. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2014 р. № 442. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-2014-%D0%BF#Text>
9. Про Стратегію інформаційної безпеки : Указ Президента України від 28.12.2021 р. № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0080525-21#Text>
10. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» : Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
11. Стратегія національної безпеки України : Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>
12. Яровий Т. С. Концептуальні засади лобіювання як інструмент реалізації цілей державної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 99–103. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.9-10>
13. Baron S. A Model for Human Control and Monitoring based on Modern Control Theory. *Journal of Cybernetics and Information Science*. 1976. Vol. 4(1). pp. 3–18.
14. Hess R. A. Control chapter. In G. Salvendy (Ed.), *Handbook of human factors and ergonomics*. 1997. Wiley (New York). pp. 1249–1294.
15. Jagacinski R. J., Flach J. M. Control Theory for Humans: Quantitative Approaches to Modeling Performance. 2018. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum. URL: [https://www.researchgate.net/publication/336858814\\_Control\\_Theory\\_for\\_Humans\\_Quantitative\\_Approaches\\_to\\_Modeling\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/336858814_Control_Theory_for_Humans_Quantitative_Approaches_to_Modeling_Performance)
16. Mulder M., Van Paassen Marinus M., Flach J. Fundamentals of Manual Control Theory. *The Occupational Ergonomics Handbook (second edition) – Fundamentals and Assessment Tools for Occupational Ergonomics*, W. S. Marras and W. Karwowski, Eds. CRC Press, Taylor & Francis, London. 2005. pp. 12.1–12.26. URL: [https://www.researchgate.net/publication/278677973\\_Fundamentals\\_of\\_Manual\\_Control\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/278677973_Fundamentals_of_Manual_Control_Theory)
17. Radchenko, O., Kriukov, Kovach, V. ext of “Civilizations Clash” as the Main Object of Infovation War in Ukraine. In: Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., Zaporozhets, A. (eds) *National Security Drivers of Ukraine*. 2023. Contributions to Political Science. Springer, Cham. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-33724-6\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-031-33724-6_18). pp. 301-316

Стаття надійшла до редакції 08.05.2023 р.

Стаття рекомендована до друку 10.06.2023 р.



**Pomaza-Ponomarenko A. L.,**

*Doctor in Public Administration, Senior Researcher,*

*Head of the Scientific Department for State Security Problems of the*

*Training Research and Production Centre of National University of Civil Protection of Ukraine,*

*94 str. Chernyshevska, Kharkiv, 61023, Ukraine*

*e-mail: [pomaza.ponomarenko@gmail.com](mailto:pomaza.ponomarenko@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0001-5666-9350>*

**Novikov V. O.,**

*Postgraduate student*

*Training Research and Production Centre of National University of Civil Defence of Ukraine,*

*94 str. Chernyshevska, Kharkiv, 61023, Ukraine*

*<https://orcid.org/0009-0002-6494-3975>*

## **WAYS OF TRANSFORMING INSTITUTIONAL MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE: FROM INFORMATION THREATS TO HYBRID WARS**

**Annotation.** It was established that in the process of public administration, state bodies face problems that require a special definition and response to them, through the use of unique and effective management tools, such as the "manual management mode". It is in such situations that manual management as precision and anti-crisis management is fully justified. It is substantiated that with the help of the operative application of the manual control method as a non-standard method with the settings of "fine and operative adjustment", the subjects of state administration can achieve the required effect. Under such conditions, it is objectively possible to achieve the set goal in the required time under the changed circumstances. It was found that there are not isolated cases when the domestic system of public administration lacks such approaches, especially in crisis conditions and the information-hybrid war waged against it by the Russian Federation. It is insisted that the proper functioning of the entire institutional system of public administration cannot be ensured all the time in the mode of manual management by the top leadership of the state for obvious reasons. Otherwise, it can lead to the effect of "institutional trap". Manual state management cannot be deep and comprehensive, but only local and temporary, and can even create a separate management system in the general institutional system of public management. It was found that this contradicts the principle of system optimality, because it leads to the disturbance of the optimal state of such a system. Therefore, the manual management mode can be considered as a means of local "adjustment" of the public management system, which is carried out by the managing (coordinating) element in a forced mode to solve existing problems and achieve certain goals depending on the development trend of external and internal system factors. In this context, it is possible to recommend bringing manual management "out of the shadows" by giving it an official status, legislated as the possibility of its application within the framework of a single management system.

**Keywords:** *institutional development, transformation, public administration system, capable state, risks of institutional development, information threats, hybrid war, manual control mode.*

## **REFERANCES**

1. Andriyash, V.I. (2014). The main components of mechanisms of state regulation of ethno-political processes in Ukraine. *State management: improvement and development*, 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=707> [in Ukrainian].
2. Aristova, I.V. (2000). State information policy: organizational and legal aspects/ Edited by Dr. Jurid. Sciences, Prof. Bandurky O.M. Kharkiv: University of Internal Affairs Affairs [in Ukrainian].



3. Boyko, O.A. Threats to the national security of Ukraine in the field of civil protection. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/19294/%D0%91%D0%BE%D0%B9%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B0%20%D0%90%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%97%D0%B2%D0%BD%D0%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [in Ukrainian].
4. To correct, rather than improve, the manual management of the law enforcement and human rights protection system of the state. URL: <https://petition.president.gov.ua/petition/72286> [in Ukrainian].
5. Dombrovska, S.M., Pomaza-Ponomarenko, A.L., Lukysha, R.T. (2018). Institutional state policy of socio-economic development of the regions of Ukraine under risk conditions. Kharkiv: NUTSZ of Ukraine [in Ukrainian].
6. Poroka, S.G. (2022). Legal support of state policy in the sphere of national and civil security of Ukraine. *Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: Public administration, is. 2(17)*, 316–322. DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2022-2-36> [in Ukrainian].
7. On optimization of the system of central executive bodies: Decree of the President of Ukraine dated December 9, 2010 No. 1085/2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085/2010#Text>
8. On optimization of the system of central executive bodies: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 10, 2014 No. 442. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-2014-%D0%BF#Text>
9. About the Information Security Strategy: Decree of the President of Ukraine dated 12.28.2021 No. 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0080525-21#Text>.
10. On the Sustainable Development Strategy "Ukraine-2020": Decree of the President of Ukraine dated January 12, 2015 No. 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
11. National Security Strategy of Ukraine: Decree of the President of Ukraine dated September 14, 2020 No. 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>
12. Yarovy, T.S. (2020). Conceptual principles of lobbying as a tool for the implementation of state security goals. *Investments: practice and experience*, 2, 99–103. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.9-10> [in Ukrainian].
13. Baron, S. (1976). A Model for Human Control and Monitoring based on Modern Control Theory. *Journal of Cybernetics and Information Science*, vol. 4(1), 3–18.
14. Hess, R.A. (1997). Control chapter. In G. Salvendy (Ed.). *Handbook of human factors and ergonomics*. Wiley (New York), 1249–1294.
15. Jagacinski, R.J., Flach, J.M. (2018). *Control Theory for Humans: Quantitative Approaches to Modeling Performance*. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum. URL: [https://www.researchgate.net/publication/336858814\\_Control\\_Theory\\_for\\_Humans\\_Quantitative\\_Approaches\\_to\\_Modeling\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/336858814_Control_Theory_for_Humans_Quantitative_Approaches_to_Modeling_Performance)
16. Mulder, M., Van Paassen Marinus M., Flach, J. (2005). *Fundamentals of Manual Control Theory*. The Occupational Ergonomics Handbook (second edition) – Fundamentals and Assessment Tools for Occupational Ergonomics, W. S. Marras and W. Karwowski, Eds. CRC Press, Taylor & Francis, London. pp. 12.1-12.26. URL: [https://www.researchgate.net/publication/278677973\\_Fundamentals\\_of\\_Manual\\_Control\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/278677973_Fundamentals_of_Manual_Control_Theory)
17. Radchenko, O., Kriukov, Kovach, V. (2023). ext of “Civilizations Clash” as the Main Object of Infovation War in Ukraine. In: Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., Zaporozhets, A. (Eds.) *National Security Drivers of Ukraine. Contributions to Political Science*. Springer, Cham. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-33724-6\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-031-33724-6_18). pp. 301-316

*The article was received by the editors 08.05.2023.*

*The article is recommended for printing 10.06.2023.*