

Міністерство енергетики України
Комітет Верховної Ради України з питань енергетики та житлово-комунальних послуг
Комітет Верховної Ради України з питань екологічної політики та природокористування
Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України
Державна служба України з надзвичайних ситуацій
Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України
Консалтингова компанія «СІДКОН»
Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова
Ягеллонський університет (Польща)
Університет Бабеш-Боляй у Клуж-Напоці (Румунія)
Вища школа публічного управління (м. Київ)
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Гданський університет (Польща)
Чесько-українська торгова палата (Чехія)
Національний університет «Острозька академія»
Вища школа права і адміністрації в Жешові (Польща)
Івано-Франківська обласна державна (військова) адміністрація
Івано-Франківська обласна рада
Івано-Франківська міська рада
Івано-Франківська торгово-промислова палата
Калуська міська рада
Місцева асоціація органів місцевого самоврядування
«Агенція розвитку територіальних громад Прикарпаття»

Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення

*Збірник матеріалів
I-ї Міжнародної науково-практичної конференції*

27 листопада 2025 р.

Івано-Франківськ
2025



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



ISBN 978-617-8435-52-3

УДК 35

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
(протокол № 17/689 від 26 листопада 2025 р.)*

Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення : матеріали І-ї Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 27 листопада 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. доц. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. 838 с.

У збірнику розміщено матеріали доповідей учасників І-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення».

Під час обговорень і обміну практичним досвідом було розглянуто шляхи забезпечення національної безпеки з урахуванням європейських підходів та умов дії воєнного стану в Україні, а також умови забезпечення національної стійкості як ключового елементу національної безпеки. Особливу увагу зосереджено на питаннях удосконалення роботи органів влади на державному, регіональному й місцевому рівнях, визначено наявні проблеми та сформульовано рекомендації щодо посилення національної стійкості.

Матеріали конференції становитимуть практичний інтерес для спеціалістів у сфері публічного управління, національної безпеки, працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, а також для всіх, хто досліджує особливості формування та забезпечення національної безпеки в Україні та світі.

*Матеріали друкуються мовами оригіналів.
За виклад, зміст і достовірність матеріалів
відповідають автори.*

© Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу, 2025.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Шановне товариство!



Згідно із затвердженим планом проведення наукових конференцій та семінарів з проблем вищої освіти і науки в системі Міністерства освіти і науки України на 2025 рік сьогодні в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу, на базі кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, у гібридному форматі розпочинає свою роботу I-а Міжнародна науково-практична конференція «Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент

національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення».

У конференції беруть участь науково-педагогічні працівники, здобувачі вищої освіти всіх рівнів, державні службовці, посадові особи органів місцевого самоврядування, а також представники громадянського суспільства з багатьох регіонів України, Республіки Польща, Румунії, Чехії та Словаччини.

Обрана для обговорення тематика є цілком закономірною, оскільки забезпечення соціальної стійкості як важливого елемента національної безпеки потребує аналізу організаційно-правових засад функціонування системи безпеки критичної інфраструктури, пошуку стратегічних підходів до забезпечення функціонування критичної інфраструктури в умовах військових та гібридних загроз, посилення міжнародної співпраці у сфері безпеки, застосування новітніх технологій для посилення безпеки.

Бажаю всім учасникам I-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення» плідної та результативної роботи, а також напрацювання практичних рекомендацій для органів публічної влади щодо вдосконалення системи публічного управління та адміністрування в умовах євроінтеграційних процесів.

З повагою -

Ректор Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу,
доктор технічних наук, професор

Ігор ЧУДИК



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



**КАФЕДРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ
І НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ НАФТИ І ГАЗУ –
25 РОКІВ**

Кафедру державного управління ІФНТУНГ було створено 02 січня 2001 року. З 2011 до січня 2017 року кафедра мала назву – кафедра державного управління та місцевого самоврядування. У січні 2017 року кафедру перейменовано на кафедру публічного управління та адміністрування. Рішенням Вченої ради ІФНТУНГ від 27 серпня 2025 року, протокол № 11/683 та відповідно до наказу ректора від 01.09.2025 року № 251 кафедру публічного управління та адміністрування перейменовано на кафедру публічного управління, адміністрування і національної безпеки. Кафедра є структурним підрозділом Інституту гуманітарної підготовки та державного управління.

Завідувачами кафедри в різні часи були: доктор філософських наук, професор, кандидат наук з державного управління, заслужений працівник освіти України Д. І. Дзвінчук, доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України В. П. Петренко, доктор наук з державного управління, професор Т. О. Бутирська, доктор наук з державного управління, доцент О. В. Молодцов, доктор наук з державного управління, професор М. С. Орлів. З 1 вересня 2023 року кафедрою завідує доктор наук з державного управління, кандидат педагогічних наук, професор, заслужений працівник освіти України І. П. Лопушинський.

Сьогодні на кафедрі працює дев'ятнадцять штатних викладачів. Серед них: дев'ять докторів наук, професорів: Б. В. Гречаник (д.е.н., доцент), Д. І. Дзвінчук (д. філос. н., к. держ. упр., професор, заслужений працівник освіти України), І. П. Лопушинський (д. держ. упр., к. пед. н., професор, заслужений працівник освіти України), О. В. Молодцов (д. держ. упр., доцент), В. І. Остап'як (д. політ. н., доцент), В. П. Петренко (д. е. н., професор, заслужений діяч науки і техніки України), М. П. Стрельбицький (д.ю.н., професор, заслужений працівник освіти України), С. О.Телешун (д.політ.н., професор, заслужений діяч науки і техніки України), Г. П. Фердман (д. держ. упр., доцент); дев'ять кандидатів наук, доцентів: Я. І. Арабчук (к. філос. н., доцент, заслужений економіст України),



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



О. В. Білоцький (к.ю.н., доцент), Ю. І. Когут (к.т.н.), М. О. Красій (к. ю. н., доцент), В. М. Кушнірюк (к.психол. н., доцент), В. І. Малімон (к. держ. упр., доцент), Л. С. Мосора (к. держ. упр., доцент), І. Д. Озьмінська (к. філос. н., доцент), О. І. Серняк (к. держ. упр., доцент). Викладач А. О. Мельничук має 5 ранг державного службовця.

За сумісництвом спеціалізовані дисципліни викладають та керують підготовкою аспірантів:

- шість докторів наук, професорів: внутрішні сумісники Є. І. Крижанівський (д.т.н., професор, заслужений діяч науки і техніки України), О. М. Мандрик (д.т.н., професор, заслужений працівник освіти України), зовнішні сумісники: С. М. Дерев'янка (професор кафедри політичних інститутів та процесів Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, доктор політичних наук, професор, заслужений працівник освіти України,) В. І. Довгань (провідний науковий співробітник науково-дослідного відділу Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, д.держ.упр., професор, заслужений діяч науки і техніки України), С. В. Онищук (голова Івано-Франківської обласної державної адміністрації – начальник обласної військової адміністрації, доктор наук з державного управління, професор, заслужений юрист України), О. М. Сич (голова Івано-Франківської обласної ради, доктор політичних наук, професор);

- вісім кандидатів наук, доцентів: внутрішні сумісники: Б. Л. Гривнак (к. філос. н., доцент), М. М. Палагнюк (к.філос.н., доцент); В. Д. Мельник (к.т.н., доцент), О. М. Ріба-Гринишин (к.філол.н., доцент), зовнішні сумісники: М. П. Баран (радник з питань децентралізації та муніципальних послуг у компанії «Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ «ТМВХ»; в Україні, програма U-LEA; з Європою)); к. держ. упр., доцент), Р.М. Бойчук (начальник управління інформаційних технологій ГУ ДПС в Івано-Франківській області, к. е. н.), В. І. Ключевський (заступник голови Херсонської обласної державної (військової) адміністрації, к. держ. упр., доцент, державний службовець 4-го рангу, кавалер ордена «За заслуги»), Н. Б. Косаревич (начальник відділу з питань бюджету та обласних програм Івано-Франківської обласної ради, к. е. н.).

Кафедра понад десять років здійснює підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Зокрема, упродовж 2012-2025 рр. викладачі кафедри були залучені до



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання корупції, реалізації державної гендерної політики, управління персоналом, управління змінами, взаємодії державних службовців з громадськістю та ін. За цей час на кафедрі підвищило кваліфікацію понад 5 тисяч державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

У жовтні 2010 року відповідно до наказу Вищої Атестаційної Комісії України № 658 у закладі вищої освіти утворено спеціалізовану вчену раду з правом захисту кандидатських дисертацій за спеціальностями 25.00.01 – теорія та історія державного управління та 25.00.02 – механізми державного управління.

За цей час спеціалізована вчена ради двічі успішно проходила переатестацію (2013, 2016 рр.). За період існування спецради (2010–2019 років) було захищено 49 дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. З 2010 року на базі кафедри публічного управління та адміністрування функціонувала аспірантура за спеціальностями 25.00.01 – теорія та історія державного управління; 25.00.02 – механізми державного управління.

2016 року розпочато підготовку докторів філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». З вересня 2025 року на кафедрі здійснюється підготовка аспірантів за спеціальністю D4 Публічне управління та адміністрування. За станом на 01 жовтня 2025 року за денною та заочною формами навчання в аспірантурі проходять підготовку 28 аспірантів.

З 2001 р. кафедра здійснює підготовку фахівців за ОПП «Магістр» спеціальність «Публічне управління та адміністрування» й щороку набирає понад 100 здобувачів. За цей час було підготовлено понад 2600 магістрів за спеціальністю 8.15010002 «Державне служба», 074 та 281 «Публічне управління та адміністрування». З 1 вересня 2025 року на кафедрі розпочато підготовку магістрів в галузі знань D Бізнес, адміністрування та право за спеціальністю D4 Публічне управління та адміністрування. Процес підготовки магістрів включає час безпосереднього навчання, стажування, державної атестації у формі ЄДКІ та підготовки й захисту магістерської роботи.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



З 2017 р. кафедра здійснює підготовку фахівців за ОПП «Бакалавр» спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування». За період з 2017 до 2025 року було підготовлено та випущено близько 80-и бакалаврів. З 1 вересня 2025 року на кафедрі розпочато підготовку бакалаврів в галузі знань D Бізнес, адміністрування та право за спеціальністю D4 Публічне управління та адміністрування. Науково-педагогічними працівниками кафедри забезпечено навчальні програми з усіх навчальних дисциплін. Підготовлено методичні матеріали для здобувачів вищої освіти щодо написання курсових, бакалаврських та магістерських робіт.

Починаючи з 2019 р., щороку на базі кафедри спільно з Івано-Франківською обласною радою для учнів 10-11 класів проводиться обласна учнівська олімпіада з питань місцевого самоврядування, децентралізації влади та публічного управління. Переможці цієї олімпіади мають право навчатися в університеті за кошти обласного бюджету за спеціальністю D4 Публічне управління та адміністрування.

З 1 вересня 2025 року кафедра здійснює підготовку фахівців у галузі знань К Безпека та оборона за спеціальністю К3 Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності) на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти. Ліцензований обсяг підготовки – 50 осіб. Наразі на першому курсі навчається 41 особа.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



ЗМІСТ

ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ	
Adrian-Gabriel CORPĂDEAN HOW THE SECURITY OF UKRAINE AND MOLDOVA WAS EXPLOITED IN THE ROMANIAN PRESIDENTIAL ELECTIONS OF 2024–2025	31
Ondřej VOZŇÁK OPTIRISK-H: A FRAMEWORK FOR OPTIMISING RISK MANAGEMENT OF CRITICAL INFRASTRUCTURE UNDER HYBRID AND NON-CONVENTIONAL THREATS	37
Андрій БЕЦА, Ігор КОРОБЧУК ОПЕРАТИВНО-СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ СИСТЕМОЮ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	44
Юрій ГУСЄВ УКРАЇНСЬКО-АЗЕРБАЙДЖАНСЬКЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ	47
Юрій КОГУТ БЕЗПЕКОВА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ	52
Роман ОДАРЧЕНКО ПИТАННЯ РОЗВИТКУ І ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЗВ'ЯЗКУ 5G В УКРАЇНІ	56
Едуард ПРОЩУК СТАН ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ ТА ПОСТІЙНИХ АТАК РОСІЙСЬКОГО ВІЙСЬКА НА СТРАТЕГІЧНІ ОБ'ЄКТИ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА	61
Наталія СТЕЦЮК, Петро СТЕЦЮК КОНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ (СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ)	65



Микола СУНГУРОВСЬКИЙ “КУЛЬТУРА СТІЙКОСТІ” І КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ	71
Сергій ШАБОВТА ОСОБЛИВОСТІ ТА НАПРЯМКИ СПІВПРАЦІ У ПРОТИДІЇ ТРАНСКОРДОННИМ ЗАГРОЗАМ ЗУСИЛЛЯМИ МІЖНА- РОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ НЕДЕРЖАВНОЇ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ	75
СЕКЦІЯ 1 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ	
Krzysztof ECKHARDT PROTECTION OF THE POPULATION AS A DUTY OF THE STATE IN LIGHT OF THE CONSTITUTION OF THE REPUBLIC OF POLAND OF 2 APRIL 1997	81
Andrey LYMAR ISSUES RELATED TO THE ROLE OF SAFETY CULTURE AS A DECISIVE FACTOR IN DEFENDING THE SOCIO-ECONOMIC ENVIRONMENT TO CLARITY THE DEFINITION	85
Олександр БАГЛАЙ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ СУДОВОЇ ВЛАДИ	89
Максим БЕХ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ДІТЕЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ	91
Діана БИНДАС МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УКРАЇНІ: АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	96
Тарас БІДНИК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	99



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Ігор БОГДАНОВ МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ ІНТЕРЕСІВ ГРОМАДЯН УКРАЇНИ В ПРАВОВОМУ ПОЛІ У ЗВ'ЯЗКУ З ВІЙСЬКОВИМИ ДІЯМИ	104
Габор БРЕННЕР РОЛЬ ПАРЛАМЕНТУ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	107
Світлана ВЕРБА ВИКЛИКИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ, ЗУМОВЛЕНІ ВОЄННИМ СТАНОМ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ТА ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ	110
Дмитро ГОРБУЛЬОВ РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ЗАХИСТІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ГРОМАД	113
Алла ДАКАЛ, Олександр РАДЧЕНКО ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕХОДУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ДО ПОСТВОЄННОГО ЦИВІЛЬНОГО ЖИТТЯ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ НАЦІЇ ТА ДЕРЖАВИ	117
Володимир ДЕМЧЕНКО ЧИННИКИ СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ В УМОВАХ ЛІНГВОЦИДУ	122
Артем КАРАПЕТЯН ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ	124
Олексій КРАВЧЕНКО НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ПІСЛЯ СКАСУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО КОДЕКСУ УКРАЇНИ	127
Тетяна КРАВЧЕНКО РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ МІСТ УКРАЇНИ: ІНСТИТУЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТА СИСТЕМНІ ВИМІРИ СУЧАСНОЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ	129
Марія КРАСІЙ РОЛЬ ЗОВНІШНЬОЇ КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	134



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Ірина КРИНИЧНА МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ У ПРОТИДІЇ ЕТНОПОЛІТИЧНІЙ ФРАГМЕНТАЦІЇ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ КУЛЬТУРНИЙ СТІЙКОСТІ	138
Євген КУЗИК МЕДИКО-СОЦІАЛЬНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ МОДЕЛІ ПОЛІПШЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	142
Тетяна ЛАВРОВА УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НАДАННЯ ЕКСТРЕНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В МЕЖАХ КЛАСТЕРІВ	145
Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ (УКРАЇНСЬКОЇ) МОВИ ЯК ЕКЗИСТЕНЦІЙНИЙ ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ДЕРЖАВНОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ УКРАЇНИ: ПРАВОВІ ЗАСАДИ, СОЦІОЛІНГВІСТИЧНИЙ ЗСУВ ТА БЕЗПЕКОВІ ВИМІРИ	148
Лариса МОСОРА ВПЛИВ ПОЛІТИЧНОЇ ВІДКРИТОСТІ ТА РІВНЯ БЕЗПЕКИ НА ВИБІР КРАЇНИ ДЛЯ МІГРАЦІЇ	155
Богдан МЕЛЕХ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ І СВОБОД ЛЮДИНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ	156
Владислав МУСІЙ ЗМІШАНЕ НАВЧАННЯ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ	159
Валерій НОВАК, Олег МАМКА, Андрій МІСЮРА ЗАХИСТ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДНИК НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ	163
Ірина ОЗЬМІНСЬКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ	166



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Василь ОСТАП'ЯК ЗМІЦНЕННЯ ВІЙСЬКОВО-ЦИВІЛЬНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	171
Ростислав ПАЛАГУСИНЕЦЬ АКЦЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	173
Віктор ПАЛЮХ, Ілля КЛЕЦЬКОВСЬКИЙ ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ЗАХИСТУ ПРАВ ЛЮДИНИ В МЕХАНІЗМАХ РЕАГУВАННЯ НА ГУМАНІТАРНІ ПОТРЕБИ СИСТЕМИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	176
Кузьма ПОЗАЧИНЮК ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ В СИСТЕМІ ОСВІТИ УКРАЇНИ	180
Лілія ПОЛТОРАК НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	184
Наталія ПРОЦЮК РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ РОЗУМНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТА В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ	187
Анатолій РАЧИНСЬКИЙ ФУНКЦІОНАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА НЕДЕРЖАВНИХ АКТОРІВ У ФОРМУВАННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ	192
Микола РОМАНОВ ОКРЕМІ СКЛАДНИКИ КОНТРРОЗВІДУВАЛЬНОГО РЕЖИМУ ІЗ ЗАХИСТУ АТОМНОЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	195
Михайло САВЛЮК ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК СКЛАНІК ОРГАНІЗАЦІЙНО- ПРАВОВИХ ЗАСАД ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ	199
Віктор СЕРДИНСЬКИЙ ЕФЕКТИВНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ БЕЗПЕКИ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ	202



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Сергій СЕРДИНСЬКИЙ ВІЙСЬКОВА ТА ЦИВІЛЬНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	206
Микола СТРЕЛЬБИЦЬКИЙ, Лілія СТРЕЛЬБИЦЬКА РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПРОТИДІЇ ОРГАНІЗОВАНИЙ ЗЛОЧИННОСТІ ТА ЇЇ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	210
Сергій ТЕЛЕШУН ІНФРАСТРУКТУРНА СТІЙКІСТЬ ТА УПРАВЛІНСЬКА ЕФЕКТИВНІСТЬ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА РІЗНОГО ТИПУ ЗАГРОЗ	217
Віталій ТОКАР КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПІДТРИМКИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА, ЗАЛУЧЕНОГО ДО ПРОЦЕСУ МОНІТОРИНГУ ТА ПІДТРИМКИ ПРОЦЕСУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	221
В'ячеслав ХМАРА ОПТИМІЗАЦІЯ ЯКОСТІ МІСЬКОГО ПОВІТРЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ДОБРОБУТУ ТА ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ	224
Олександр ШАМАРА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ ЯДЕРНИМИ ТА РАДІОЛОГІЧНИМИ ЗАГРОЗАМИ: МІЖНАРОДНИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ ВИМІР	226
Максим ЯМКОВИЙ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАДАННЯМ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ЯК СКЛАДНИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	236
СЕКЦІЯ 2 ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: МІЖСЕКТОРАЛЬНА СПІВПРАЦЯ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД	
Roman MARTYNIUK, Oleksii DATSIUK, Volodymyr KLEBAN NATIONAL IDENTITY AS A FACTOR OF NATIONAL STABILITY OF UKRAINE IN CONDITIONS OF WAR	239



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Олександр АЗЮКОВСЬКИЙ, Артем ПАВЛИЧЕНКО, Тетяна МАМАТОВА ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ УНІВЕРСИТЕТУ: KEYС НТУ «ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»	244
Володимир БАГНЕНКО ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ І РОЛЬ НАРАТИВНОГО ПІДХОДУ В ОСМИСЛЕННІ СКЛАДНИХ ЖИТТЄВИХ ПОДІЙ	248
Олексій БЕРВЕНО СТІЙКІСТЬ ЯК СКЛАДНИК ГРОМАДЯНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ	251
Дмитро БОБРОННІКОВ, Ірина ЧИКАРЕНКО ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ РЕГІОНУ: КОМУНІКАЦІЇ ТА ВЗАЄМОДІЯ ЗІ СТЕЙКГОЛДЕРАМИ	255
Світлана БОЛІЛА ВОЛОНТЕРСЬКИЙ РУХ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ НА ОСНОВІ СВІТОВОЇ ПРАКТИКИ	260
Марія ВІНІЧУК АРХІТЕКТУРА НАЦІОНАЛЬНОЇ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРИВАЛИХ КРИЗ: ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	263
Олександр ВОРОНА ВЗАЄМОДІЯ ПРИВАТНОГО ТА ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРІВ ЯК ДРАЙВЕР ПОСИЛЕННЯ СТІЙКОСТІ	268
Вадим ГЛАДКОВ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: ПИТАННЯ ПІДГОТОВКИ І ВЕДЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО СПРОТИВУ	273
Дмитро ДУНАЙНИЙ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЗГУРТОВАНOSTІ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ	277



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Ростислав ЗАМУЛА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В ІНСТИТУТАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	281
Микола ІЩЕНКО, Людмила МАНАЄНKOVA МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ІЗ МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ: УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ЗМІЦНЕННЯ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ	285
Олександра КАЧМАР НАЦІОНАЛЬНЕ МИСТЕЦТВО ЯК ДУХОВНЕ ОСЕРДЯ (ОПЕРТЯ) НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ	289
Ольга КОЗІЙ COOPERATION IN THE CONTEXT OF HYBRID THREATS	293
Микола КОЛІСНИК, Віктор ПЕТРЕНКО КУЛЬТУРА СТІЙКОСТІ ЯК СКЛАДНИК ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	296
Руслан КУНЬО РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК СКЛАДНИК ЯКОСТІ ЖИТТЯ	300
Володимир КУШНІРЮК ДОСВІД ЕСТОНІЇ У ФОРМУВАННІ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ ЯК ЧИННИКА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ВОЄН	304
Микола ЛАХИЖА, Олена ЗАГОРУЛЬКО ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ МОЛОДІ В УМОВАХ МІНЛИВОГО БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	309
Тетяна ЛИННИК МОДЕРНІ ВИКЛИКИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ НОРМ МІЖНАРОДНОГО ГУМАНІТАРНОГО ПРАВА	313
Катерина ЛИТВИН, Артур ГАНГАЛ ЛЮДСЬКИЙ ЧИННИК У СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ: ПІДГОТОВКА КАДРІВ ДЛЯ РЕАГУВАННЯ НА КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ	318



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Юлія ЛИХАЧ ФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОМОВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ	322
Андрій ЛЮБЧЕНКО ОСНОВНІ ТРЕНДИ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ КІБЕРЗАГРОЗ	326
Олександр МАКАРЕНКО ПРОБЛЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В УКРАЇНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО	330
Віталій МАЛІМОН ФРАНЦУЗЬКІ МОДЕЛІ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ VIGIPRATE ТА ORSEC: БАГАТОРІВНЕВІ РЕЖИМИ ГОТОВНОСТІ Й КООРДИНАЦІЯ З ОПЕРАТОРАМИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	334
Нестор МИХАЙЛЮК, Марія БАРАН ВЕТЕРАНИ ЯК КЛЮЧОВІ СУБ'ЄКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ	339
Олександр МОЛОДЦОВ ДО ПИТАННЯ ПРО ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-ІДЕОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗІЛЬЄНТНОСТІ ДЕРЖАВИ	343
Юрій НАПЛЬОКОВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ЧЕРЕЗ ЇЇ НЕРІВНОВАГУ	347
Володимир ПАЛИВОДА ВСЕОХОПНА ОБОРОНА ЯК ЕЛЕМЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ШВЕЦІЇ	351
Петро ПЕТРОВСЬКИЙ ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК ЧИННИК ПОСИЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	354
Микола ПОПОВ ГЕНДЕРНО ЧУТЛИВЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК КОМПОНЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ: МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ТА УКРАЇНСЬКІ ВІДПОВІДІ	358



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Людмила ПРИХОДЧЕНКО СУСПІЛЬНА СТІЙКІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД, ЖИТТЄСТІЙКІСТЬ ТА СТІЙКІСТЬ НАСЕЛЕННЯ ДО ІНФОРМАЦІЙНИХ ВПЛИВІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	364 369
Григорій РАДЗИВІЛОВ, Олег ДЄГТЯР ВІЙСЬКОВІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ЗАГРОЗИ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ	
Таїсія РОМЕНСЬКА СОЦІАЛЬНА ПІДТРИМКА ВЕТЕРАНІВ І ВЕТЕРАНОК ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ	373
Юлія РУДЕНКО ПРОБЛЕМА РЕІНТЕГРАЦІЇ ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ НА ЗАСАДАХ МОДЕЛІ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ ЯК УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ	375
Юлія СІДОРЕНКО АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ ДОКТРИНАЛЬНОГО ВИМІРУ ОЦІНКИ ДЕПОРТАЦІЇ ЕТНІЧНИХ ГРУП	379
Олена СОВА ЩОДО АНАЛІТИКИ ДАНИХ ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ В РЕЗИЛІЄНТНОМУ СУСПІЛЬСТВІ	383
Олена СТАХОВА, Алла МАТВІЙЧУК, Дмитро МАТВІЙЧУК ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ БЕЗПЕКИ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ ЗАКЛАДІВ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	388
Олександр СТЕПАНЧЕНКО ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РЕФОРМУВАННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДНИК НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ	393
Анна ТЕРЕНТ'ЄВА ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ ЯК КАТАЛІЗАТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ	399
Олександр ТИТАРЕНКО РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ІНСТРУМЕНТИ ПРОГНОЗУВАННЯ Й РЕАГУВАННЯ	402



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Євген УДОД СТВОРЕННЯ УНІВЕРСАЛЬНИХ ПАРТНЕРСЬКИХ МОДЕЛЕЙ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ДОСВІД МІСТА КРИВИЙ РІГ	405
Аліна ФАСТ ЛІДЕРСТВО ТА КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІД ЧАС КРИЗИ: ПОСИЛЕННЯ СУСПІЛЬНОЇ ДОВІРИ ЯК ЕЛЕМЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ	409
Дмитро ФАСТ ЗБЕРЕЖЕННЯ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДНИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	414
Віталій ФІЛІМОНОВ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ЕКОСИСТЕМ ДЕРЖАВИ В ПРАКТИКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ	418
Єгор ФОМЕНКО ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: МІЖСЕКТОРАЛЬНА СПІВПРАЦЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	423
Денис ХРИПУНОВ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	427
В'ЯЧЕСЛАВ ШАРІЙ ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ	432
Ольга ШВЕД ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ У НАДАННІ ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ ЯК СТРАТЕГІЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ	434
СЕКЦІЯ 3 СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ТА ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ	
Геннадій БОГОПОЛЬСЬКИЙ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ	438



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Ганна ГЛУЩЕНКО ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ СТВОРЕННЯ ГОСПІТАЛЬНИХ ОКРУГІВ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСУВАННЯ	442
Олександр ГОНЧАРУК УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОУПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	447
Віктор ГОРЛИНСЬКИЙ, Борис ГОРЛИНСЬКИЙ СТАБІЛЬНЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ КРИТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ КІБЕРВІЙНИ І ВОЄННИХ ЗАГРОЗ	449
Артем ГРИЦАЄНКО СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	453
Ільяс ЗАЗА ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	457
Юрій КАЛЬНИШ ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ НА ЗАХИСТ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ	461
Ілона КАТУНІНА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ	464
Максим КРИЛОВ СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ ВОДНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ ДО 2035 РОКУ	467
Петро КУХАРЧУК СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ	471



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Тамара ЛОЗИНСЬКА ВИКЛИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ РЕФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	476
Наталія ПРОХОРЕНКО ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	479
Олександр САДОВСЬКИЙ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	482
Віктор СИЧОВ ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	486
Володимир СІЧКАР ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ	490
Валерій СТАФІЙЧУК ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	493
Сергій ТАРАСОВ, Микола ОМЕЛЬЧЕНКО ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СЕКТОРОМ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ: АДАПТАЦІЯ ДО ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ НА ОСНОВІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ	495
Ірина УРУЗБАЄВА, Олександр ІГНАТЕНКО ПРІОРИТЕТИ ВІДНОВЛЕННЯ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	498
Юрій ФЕДЧЕНКО ФОРМУВАННЯ ПРОАКТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТЕХНОГЕННИХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ НА ОБ'ЄКТАХ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ЗАГРОЗ	502



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Геннадій ФЕРДМАН ДЕЯКІ СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРУБОПРОВІДНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ВІЙНИ	505
Андрій ШИНЬКОВИЧ ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ ЯК СТРАТЕГІЧНА КОМПОНЕНТА НАЦІОНАЛЬНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ	509
Дмитро ШУЛЬГА НАЦІОНАЛЬНА СТІЙКІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНА ЦІННІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ	513
СЕКЦІЯ 4 МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ: ОБМІН ДАНИМИ, СПІЛЬНІ НАВЧАННЯ ТА КООРДИНАЦІЯ ПРОТИДІЇ ТРАНСКОРДОННИМ ЗАГРОЗАМ	
Борис БАБІН СТАНДАРТИ РАДИ ЄВРОПИ ЩОДО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ВИМІРІ СУДОВОЇ ЕКСПЕРТИЗИ	518
Вікторія БАЗИЧЕНКО ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ І НІМЕЧЧИНИ У ЗМІЦНЕННІ СТІЙКОСТІ ДО КІБЕРАТАК	522
Людмила БУДНИК ЗАГРОЗИ КІБЕРТЕРОРИЗМУ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ	524
Дмитро ДЗВІНЧУК, Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ, Василь ОСТАП'ЯК, Віктор ПЕТРЕНКО ПРО ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ К. ЧПОЛЛА «5 ЗАКОНІВ ЛЮДСЬКОЇ ТУПОСТІ» ДЛЯ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ ПРО МІЖНАРОДНУ СПІВПРАЦЮ І БЕЗПЕКУ	529
Ольга КАРАПЕТЯН, Ю. КОЖЕНЬОВСЬКИЙ, МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ ТА ПРОТИДІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМ ЗАГРОЗАМ	533
Максим КОШОВИЙ ЗАРУБІЖНИЙ І ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ БПЛА У ПОШУКОВО-РЯТУВАЛЬНИХ ОПЕРАЦІЯХ	536



Олександр ПІВНЕНКО, Сергій БЄЛАЙ МІЖНАРОДНА ВІЙСЬКОВА КООРДИНАЦІЯ В ПИТАННЯХ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	539
Тетяна ПІДЛІСНА ІНСТИТУЦІЙНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ТА ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ	542
Анна ПРИХОДЬКО СУЧАСНІ СТАНДАРТИ ООН ЩОДО РОЗСЛІДУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ЗЛОЧИНІВ, ЗУМОВЛЕНИХ КОНФЛІКТОМ	546
Олександр САЛЮК-КРАВЧЕНКО МІЖНАРОДНА ЕНЕРГЕТИЧНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ ВОЄННОГО ЧАСУ	550
Вікторія СМЕСОВА, Єлизавета ГОРПІНЯК ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА МАШИННОГО НАВЧАННЯ В СИСТЕМУ МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ	554
Роман ТУЗЯК УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	559
СЕКЦІЯ 5 НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ (ШІ, ІОТ, 5G) ТА ЇХ ВПЛИВ НА БЕЗПЕКУ ТА СТІЙКІСТЬ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНФРАСТРУКТУР	
Maria СНОМКА, Mateusz ROSINSKI NEW TECHNOLOGIES IN STATE SECURITY: ETHICAL AND SOCIAL IMPLICATIONS	563
Вікторія АДАМОВСЬКА, Ольга БОЖОК ТЕРИТОРІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ СИСТЕМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	567
Євген БЕРЛАДИНЮК УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ПОСИЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ	571



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Володимир БОНДАР ЗАГРОЗИ В МУЛЬТИДОМЕННОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ОКРЕМІ ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ	575
Ірина ВЕРХОВЦЕВА, Геннадій ХРИСТОКІН, Оксана СИЛКА СОЦІОІНФОРМАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ	579
Соломія ГАНУЩИН НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ (ШІ, ІоТ, 5G) ТА ЇХ ВПЛИВ НА БЕЗПЕКУ Й СТІЙКІСТЬ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНФРАСТРУКТУР: ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	585
Тарас ГЕРА ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	590
Віра ГИРДА АНАЛІЗ МЕТОДІВ ВИЯВЛЕННЯ ФЕЙКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ	593
Богдан ГРИВНАК, Неля БАНДУРА РОЗВИТОК ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ОСНОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ КІБЕРБЕЗПЕКИ	595
Богдан ГРИВНАК, Дарія НИЖНИК ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ КІБЕРІНЦИДЕНТІВ У НАЦІОНАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ	599
Артем ДОРОФЕЄВ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ (КОГНІТИВНОЇ) СТІЙКОСТІ В УМОВАХ НАРОЩУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЗАГРОЗ ДЕРЖАВНІЙ БЕЗПЕЦІ	602
Олександр ЛІСНЯНСЬКИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ	606
Микола МИКОЛАЙЧУК МЕРЕЖІ 5G ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ	610



Маркіян ОЛІСКЕВИЧ СИСТЕМНА ЦІЛІСНІСТЬ ФУНКЦІОНАЛЬНО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ТА ПОЛІТИКО-ПРАВОВОГО АСПЕКТІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕРЖАВИ ЯК РЕСУРС РЕЗИЛІЄНТНОСТІ УКРАЇНИ	613
Анастасія ОХОТНИК ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	616
Олексій ПІСКУНОВ, Олег ТЯПКІН ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПРИКЛАДІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ВОЛОГОСТІ ҐРУНТУ НА ОСНОВІ СУПУТНИКОВИХ ДАНИХ	617
СЕКЦІЯ 6 ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У СФЕРІ КІБЕРБЕЗПЕКИ: ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОБМІНУ ІНФОРМАЦІЄЮ ТА ПРОТИДІЇ ЗАГРОЗАМ	
Артем ЛЯШУК ЗАГРОЗИ І ВИКЛИКИ ДЛЯ СИСТЕМИ КІБЕРБЕЗПЕКИ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	622
Мілан ЗАВОРА РОЛЬ РЕГІОНАЛЬНИХ АКТОРІВ У ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ: ПРИКЛАД ПІВДЕННОМОРАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ ЧЕСЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ	626
СЕКЦІЯ 7 ЛЮДСЬКИЙ ЧИННИК ТА КУЛЬТУРА БЕЗПЕКИ: ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ Й УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ РИЗИКАМИ НА ОБ'ЄКТАХ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	
Валерій АНАНЬІН, Віктор ГОРЛИНСЬКИЙ ДЕСТРУКТИВНИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ ВПЛИВ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ ЯК ВИКЛИК НАЦІОНАЛЬНІЙ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ	630
Сергій БІЛОРУСОВ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ПИТАНЬ КУЛЬТУРИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК СКЛАДНИКА КІБЕРСТІЙКОСТІ	634



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Олександр БЛИЩИК РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ВЛАДИ	636
Зоряна ГБУР ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА ТА РЕАБІЛІТАЦІЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ	641
Катерина ДОМАШЕВСЬКА ТРУДОВІ РЕСУРСИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ВПЛИВУ НА СТІЙКІСТЬ РЕГІОНУ	645
Святослав КІСЬ, Наталія ЛЮТА, Віктор ПЕТРЕНКО ОСВІТА ВПРОДОВЖ ЖИТТЯ ЯК ЗАСІБ ПРОТИДІЇ ФОРМУВАННЮ ПАРАСОЦІАЛЬНОСТІ І ПАДІННЮ СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	649
Ірина КОВТУН ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ДЛЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: РЕФОРМУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	653
Світлана КОШОВА РОЛЬ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	657
Оксана КРИЖОВА МОДЕЛЬ ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	660
Тетяна МАЛАХОВА СОЦІАЛЬНА РОБОТА В УПРАВЛІННІ ВНУТРІШНІМИ РИЗИКАМИ: ПОСИЛЕННЯ КУЛЬТУРИ БЕЗПЕКИ НА ОБ'ЄКТАХ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	665
Павло НЕСЕНЕНКО, Катерина ТИМОШЕНКО ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	669
Галина НЕСТЕРЕНКО, Дана ПАНІМАШ ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОЇ ІНЖЕНЕРІЇ НА БЕЗПЕКУ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО ЧИННИКА	676



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Богдан НИКИТЮК, Андрій ХАЛЕЦЬКИЙ КРИЗОВА ТА МІЖВІДОМЧА КОМУНІКАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ РИЗИКАМИ НА ОБ'ЄКТАХ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	680
Тарас ПОМФ'ЮК СТРЕС – ВТОМА – ЗМІНИ: ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОТОКОЛУ FRMS У ПІДРОЗДІЛАХ ЦИВІЛЬНОЇ ОБОРОНИ ТА КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	684
Яна ПОШТУК ЕТИКО-БЕЗПЕКОВЕ ОСЕРДЯ – ГОЛОВНИЙ КАТАЛІЗАТОР СУЧАСНИХ ЗМІН	688
Сергій РУДЬ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ЯК МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ОСЕРДЯ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	691
Маргарита ФРОЛОВА РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ДЛЯ МІНІМІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНИХ РИЗИКІВ У СФЕРІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	697
Лариса ШЕВЧЕНКО РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В МЕДИЧНІЙ ГАЛУЗІ: УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ Я-КОНЦЕПЦІЇ	701
Олександр ЮДІН, Богдан НІКОЛАЄНКО СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ КВАЛІФІКАЦІЇ У СФЕРІ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ	705
СЕКЦІЯ 8 ЄВРОПЕЙСЬКІ ТА СВІТОВІ СТАНДАРТИ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНСЬКОМУ БЕЗПЕКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	
Viktoriiia TATARENKO THE LEGAL FRAMEWORK FOR THE PROTECTION OF CRITICAL INFRASTRUCTURE IN THE AVIATION SECTOR UNDER EUROPEAN UNION LEGISLATION	709
Олександр ІГНАТЕНКО УДОСКОНАЛЕННЯ НОРМ БУДІВЕЛЬНОЇ КЛІМАТОЛОГІЇ В УКРАЇНІ	713



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Ігор КРАСОТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІНЖЕНЕРНИМИ ВІЙСЬКАМИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ТА СВІТОВИХ СТАНДАРТІВ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІД ЧАС РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ У 2022–2025 РОКАХ	717
Максим КРИЛОВ ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО ЕКОНОМІЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ТА РИЗИК-АНАЛІЗУ	721
Ігор ОЛІЙНИК, Олексій САГАЙДАК, Дмитро ДМИТРІЄВ, Гліб ДЕНИСЕНКО ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА БЕЗПЕКА ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ФІНАНСУВАННЯ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ЗА ЄВРОПЕЙСЬКИМИ СТАНДАРТАМИ	725
Олексій УРСОЛ ВИВЧЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ КРИТИЧНО-ВАЖЛИВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	729
Наталія ЧЕРЕВКО МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРАЦІ У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ: АДАПТАЦІЯ ДЛЯ УКРАЇНИ	732
Владислав ШЕМАВНЬОВ АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЗАХИСТУ АГРАРНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ТА ПОВОЄННОГО ПЕРІОДУ	736
СЕКЦІЯ 9 ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ТА МІЖНАРОДНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК РУШІЙНА СИЛА ВІДНОВЛЕННЯ, РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	
Nadiia OLESKO PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A PUBLIC MECHANISM FOR DEVELOPING AN INNOVATIVE ECOSYSTEM IN THE PROCESS OF POST-WAR RECONSTRUCTION	740
Владислав БОРИСЕНКО, Юрій БОРИСЕНКО МІЖСЕКТОРНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	742



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Максим ГОНЧАРОВ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА З ВІДНОВЛЕННЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ	746
Богдан ГРЕЧАНИК НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА РЕЗИСТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ІНСТРУМЕНТІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА	749
Ігор ДЕБЕНКО ДЕКОНСТРУКЦІЯ НАРАТИВІВ РАШИЗМУ ТА МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК СКЛАДНИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ	754
Володимир ЗАСАДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРНІ КОМПОНЕНТИ У КОНТЕКСТІ ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТІЙКОСТІ ІНФРАСТРУКТУРИ	759
Олександр ІГНАТ ЦИФРОВА ВЗАЄМОРІЯ СТЕЙКГОЛДЕРІВ І ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ ЗАДЛЯ СТІЙКОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	762
Валентина КАРЛОВА ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У СОЦІОГУМАНІТАРНІЙ СФЕРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ	766
Назар КРАСЮК МІЖНАРОДНЕ ПАРТНЕРСТВО ЗАДЛЯ ПІДТРИМКИ СТІЙКОСТІ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ	770
Віталій ЛУКАЧ ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ	774
Назар ЛЯШУК СТАН ВИКОРИСТАННЯ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ У ПРАКТИЦІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ	776



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Олег МАКСИМОВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ДРАЙВЕР ВІДНОВЛЕННЯ І РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТРАНСПОРТНОЇ ТА АВІАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	780
Лариса МЕЛЬНИЧУК, Мілена КРАВЧЕНКО ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК РУШІЙНА СИЛА ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ	783
Микола ПАЛАНІЦЯ РОЗВИТОК ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	787
Артем ПОПСУЙ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У СФЕРІ АГРОЕКОЛОГІЧНОГО МОНІТОРИНГУ ЗАБРУДНЕННЯ ҐРУНТІВ	791
Марина ПОРОКА МОДЕЛЬ КАСКАДНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ВІДНОВЛЕННЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ	797
Олена ПОСТУПНА, Сергій КОШМАН МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО ПАРТНЕРСТВА В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОСТУПНОСТІ КРИТИЧНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДЛЯ ОСІБ З ПОРУШЕННЯМ СЛУХУ	801
Артем СЕМЕНОВСЬКИЙ ПРИНЦИПИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ІНКЛЮЗИВНОГО МІСЬКОГО ПРОСТОРУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	805
Тимур СЛОБОДЕНЮК РОЗВИТОК ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ	807
Андрій ТЕСЛЯ ПУБЛІЧНИЙ АУДИТ У СФЕРІ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА: ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВЛАДИ	811
Олена ТКАЧЕНКО КОРПОРАТИВНА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ	816



Денис ШУТОВ, Володимир МОРОЗ ЯКІСТЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ, КОНЦЕПТУАЛЬНІ РОЗБІЖНОСТІ ТА ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ	820
СЕКЦІЯ 10 ІНТЕГРАЦІЯ СВІТОВОГО БУДІВЕЛЬНОГО ТА ІНЖЕНЕРНОГО ДОСВІДУ: СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ БУДІВЕЛЬНИХ І ТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ ДЛЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	
Віталій ОЛІЙНИК ІНТЕГРАЦІЯ СВІТОВИХ ІНЖИНІРИНГОВИХ ПРАКТИК У НАЦІОНАЛЬНУ ГАЛУЗЬ БУДІВНИЦТВА: РОЛЬ ДЕРЖАВНО- ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК КАТАЛІЗАТОРА ІННОВАЦІЙ	825
Олена ПОСТУПНА, Олександр КУТУЗОВ, АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОДУЛЬНОГО БУДІВНИЦТВА У ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ УКРАЇНИ	828



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ

Adrian-Gabriel CORPĂDEAN,
Faculty of European Studies, Babeş-Bolyai University,
Cluj-Napoca, Romania

HOW THE SECURITY OF UKRAINE AND MOLDOVA WAS EXPLOITED IN THE ROMANIAN PRESIDENTIAL ELECTIONS OF 2024–2025

This research draws from recent political evolutions in Romania and strives to place the sensitive topics of Ukraine and Moldova into the electoral discourse, from such viewpoints as Russia's war of aggression and Romania's own security interests, the instrumentalization of nationalist topics and historical revisionism, as well as pragmatism surrounding the countries' EU accession bid. Besides the direct experience with decision-makers, CSOs and academics, we have explored an ample body of literature and resorted to analyses of political statements such as campaign speeches, corroborated with programmes and manifestos released by the main political entities. It was hypothesised from the onset that such topics would weigh heavily in the electoral talks, with Romania's positioning as a middle-power-state in the region, its pro-EU and NATO stance, and its commitment to stability on the borders of the Union and around the Black Sea, at the forefront.

To begin with, it should be stressed that the Romanian presidential elections of 2024-2025 were an unexpectedly complicated episode in the country's post-1989 history, with Russian interference taking the form of genuine hybrid warfare, and reaching a zenith in a country that has constantly exhibited pro-European and Euro-Atlantic feelings and whose foreign policy has been a reflection thereof. Hence, the decision of the Constitutional Court to cancel the election following the revelations that surrounded Călin Georgescu's meteoric rise rattled the political stage and Romania's international stance, but proved to be an eye opener amid Russia's unprecedented drive to destabilise democracies in the region.

It is against this background that Romania's commitments to one of the long neglected policies of the EU, namely enlargement, came to play a significant role in the electoral debates, with two countries bound to find themselves at the forefront, Ukraine and the Republic of Moldova. If, in the latter case, Romania's



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



long-standing historical, cultural and linguistic ties had paved the way for the subject to be inserted in any political endeavour, the former is a newcomer to the high electoral stakes in Romania, for various reasons.

It is true that in the past, relations between Bucharest and Kyiv would fluctuate, sometimes in keeping with the orientation of the Ukrainian regime in the East-West dichotomy, and on other occasions based on the evolutions of such complicated files as the Bystroe Canal or the continental shelf around Snake Island. Regardless of the nature of such controversies, a thorough study of recent history reveals that Romanian-Ukrainian relations have been strained by Moscow's constant desire to drive a wedge between the two neighbours, fuel nationalist feelings around their national minorities and dig up historical revisionism.

The advent of the Russian full-scale invasion against sovereign Ukraine, in February 2022, marked a genuine new stage in Romanian-Ukrainian relations, with ample diplomatic exchange, support for refugees and for Kyiv in international bodies, and, most importantly, with Romania comprehending that a free, safe and European Ukraine is in everybody's best interest. This wave needs to be ridden swiftly because war fatigue and the rise of the far right are putting a strain on the support Ukraine is in dire need of, not only from a military standpoint, but also through the voices of EU member states' governments.

Conversely, with Maia Sandu's re-election in Moldova, this country's ties with Romania have never been more lucrative, but the matter of Union still holds a certain weight among the electorate and has not been fully replaced by a more mature attitude, advocating for the idea that EU membership for Chişinău equals no more borders. Romania's strained budgetary situation this year, despite its overall positive macroeconomic stance after 18 years of game-changing and extremely fruitful EU membership, is another factor that is being exploited by nationalists, or so-called sovereigntists, in what are becoming ever more divisive electoral messages. The commitment to further increase military spending to 5% of GDP in the following decade, nevertheless, remains largely unchallenged by the public opinion, whose awareness of the impending danger has been rising.

Security ranks highly with the Romanian public, for whom the closeness of war has diminished the feeling of utter and complete safety NATO had been providing the country with since 2004, with Russian aversion remaining a constant and unwavering perception of my co-nationals. The entire saga built round the Russian drones violating Romanian airspace has revealed that



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



preparation for aggression is not a given, and that the NATO umbrella does not mean Romania shouldn't adapt its legislation and intervention protocols to the new assets of warfare.

The mainstream political parties, undoubtedly pro-European and pro-NATO, have maintained a cautious tone regarding the type of military assistance Romania is granting Ukraine, because the massive Russian disinformation networks in our country have repeatedly played the going-to-war card. Indeed, people living close to Ukrainian towns and cities subjected to barbaric aggression have witnessed the ordeal and need to be reassured, but the far-right is using even them as instruments in the creation of a message that is damaging to Romania's national interest.

Another idea that has been exploited by the far-right in a perverted manner is that of peace at all costs. This plays right into Russia's blood-soaked hands and is of a degree of pseudo-simplicity that should worry us, all the more so because it echoes similar messages uttered by EU member states' governments in our region that have not made a point of revealing sympathetic attitudes towards Kyiv. For Romania and the EU, accepting to give in to territorial conquest in 2025 is unbearable and brings back horrific memories of past appeasement, which is why the integrity of the Ukrainian state remains paramount to pro-EU parties in their electoral discourse.

Moreover, given Romania's strategic position and positive stance towards Ukraine at this time, ever more balanced political voices call for our country to turn into the main post-war reconstruction hub paving the way for investments and everything else the Single Market of the EU requires from a newcomer. This is a constructive viewpoint which is extended to Moldova, with Romania having established quite a lengthy tradition of supporting this country from the standpoint of energy security, trade openness and structural preparation for EU membership.

With Moldova, however, an extra element kicks in, namely the fact that more than one million Moldovans (including President Maia Sandu herself) are also holders of the Romanian citizenship. They make up a sizeable, pro-European electoral body, whose recent contribution to the presidential election has been exceptionally constructive, especially since Moldova had repeatedly experienced ample Russian interference in the voting process over its own presidential, parliamentary ballots and EU referendum. What is somewhat controversial, and best kept under a lid, is the fact that the Romanian constitutional setting requires the state to protect its citizens wherever they may find themselves. Indeed, how



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



this principle ought to be applied in the event of a Russian attack against Moldova is a worrisome prospect which Romanians hope will never have to be explored.

To elaborate on Romania's stance on Ukraine and Moldova from the security standpoint, we have put together a short analysis with case studies on electoral messages from the latest presidential polls.

It is natural to begin with the winner of the match, Nicușor Dan, who makes a pragmatic stand with regard to Moldova and Ukraine, emphasising the need to strengthen energy and infrastructure, and focus on strategic partnership and EU integration amid the EU enlargement bids. He has repeatedly stressed that Ukraine's security is directly tied to Romania's own, arguing that supporting Kyiv is a strategic necessity and not an act of charity. He has warned that peace in the region cannot be taken for granted, pointing to Russia's aggression, cyberattacks, and hybrid threats, and has therefore called rearmament a necessity for Romania and NATO. President Dan has also stated that Romania is ready to contribute to solid international security guarantees for Ukraine and insists that no decisions about Ukraine's future security should be made without Ukraine itself. After speaking with President Volodymyr Zelensky, he reaffirmed Romania's support for Ukraine's sovereignty and accepted an invitation to visit Kyiv, which is a rather novel prospect for bilateral ties. He has emphasized transparency in how Romania provides assistance, urging decisions to go through the national security council, and has repeatedly reaffirmed Romania's firm political support for Ukraine's independence and European integration.

On the opposite end stands George Simion, who placed union with Moldova at the heart of his campaign, calling its borders illegitimate and opting for a virulent form of revisionism, which got him banned from the country. Furthermore, Simion argues that Romania should adopt a position of neutrality in the war, opposing further military or financial aid to Kyiv and insisting that Romania must prioritize its own citizens. He has argued that Romania should not send weapons, money, or troops to Ukraine and that the country's infrastructure should not be used for involvement in the conflict. Simion claims that Romania has already contributed enough to the war effort and should even receive compensation for past aid, such as military equipment transferred to Ukraine. He also emphasizes protecting the rights of the Romanian minority in Ukraine, which remains a hot topic across the political spectrum, especially when there is talk of closing down schools with Romanian teaching, or using the so-called 'Moldovan language'.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Diana Șoșoacă went even further down the path to outrageousness, questioning the legitimacy of Maia Sandu and accusing her of betraying her own people, whilst exhibiting open connections with Russia. In fact, Diana Șoșoacă has taken a stark pro-Russian and anti-Ukrainian line, calling into question Ukraine's sovereignty and internationally recognized borders, calling Ukraine "artificial" and arguing that Romania has a right to "reclaim" territories such as Northern Bukovina, Hertsa, Budjak, and Snake Island. She also insulted and threatened President Zelensky if he spoke in the Romanian Parliament, calling him an "enemy of my people", which prompted a ban against her setting foot on Ukrainian ground at this time (which may be added to her ban to run for presidency).

Călin Georgescu has promoted a worrying ultranationalist and anti-western agenda, calling for neutrality and exhibiting feelings of closeness to 'patriot' Vladimir Putin. Although after being banned from the new ballot his baton was taken by George Simion, the two have quite different approaches to Moldovan statehood. In fact, Georgescu's recognition of a Moldovan nation stands at odds with the downright revisionist stance adopted by Simion, which was merely one of the bizarre elements that made this partnership questionable and opportunistic. Also, Călin Georgescu has taken a strongly revisionist and pro-Russian stance on Ukraine: he has called Ukraine a "fictional" or "invented" state, argued that its borders will inevitably change after the war, and suggested that certain regions of it could rightfully become Romanian. Georgescu has also attacked President Volodymyr Zelensky, labeling him a "semi-dictator" and blaming Ukrainian leaders for prolonging the conflict. His statements drew sharp criticism both from Ukraine, which denounced them as echoing Russian propaganda, and from Romanian authorities, who reiterated Romania's support for Ukraine's sovereignty and internationally recognized borders.

Marcel Ciolacu and Nicolae Ciucă, coming from more mainstream parties, uttered predictable messages on Ukraine and Moldova, in keeping with the EU political families PSD and PNL belong to. In a nutshell, the emphasis lay on support, reinforced cooperation and EU integration, while steering clear of nationalism. Marcel Ciolacu also took a balanced and pragmatic approach to Ukraine's security: he opposed sending Romanian troops into Ukraine but supported the idea of strengthening Romania's own defence capabilities, including increased military spending and investment in the domestic arms industry. Ciolacu emphasized the need for a just and lasting peace and perceived



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



a role for Romania in Ukraine's future reconstruction, particularly through Romanian companies. While maintaining political support for Kyiv, he insisted that major decisions, such as potential transfers of military systems, would be made solely through Romania's Supreme National Defence Council. Throughout his statements, he constantly attempted to assuage public opinion and reiterated that Romania would refrain from entering war, even as the country bolstered its security posture in response to regional instability.

Similarly, Nicolae Ciucă would take a firm pro-Ukrainian and NATO-aligned stance, strongly condemning Russia's war in Ukraine as an illegal and premeditated act of aggression. He emphasized that Romania should remain united and supportive of Kyiv while ensuring its own security through a strong, well-equipped military and close cooperation with NATO. Ciucă further highlighted Romania's humanitarian role, welcoming Ukrainian refugees and facilitating aid and transit corridors. Meanwhile, in discussions with Ukrainian leaders, he reaffirmed Romania's commitment to Ukraine's sovereignty and territorial integrity, stressing the importance of regional stability and resilience.

To conclude, the presence of Ukraine and Moldova in the current Romanian political discourse reveals deep ideological divisions, although it would be presumptuous to make them the sole meaningful topic of controversial debates. Moldova is presented with some caution as a strategic partner in European integration by mainstream, pro-European politicians, since for nationalist and populist figures, it has become a symbol of historical unity and a rallying point for identity politics.

Three points could be emphasised:

1. Moldova and Ukraine's candidacy for the EU and its strategic importance are unequivocally reflected in the pro-European discourse and tied ever more convincingly to Romania's vital security interests.

2. Nationalist and populist figures instrumentalize Moldova and Ukraine as a symbolic and emotional issue, invoking themes of historical unity, cultural erasure, and fuelling anti-Western sentiment with the war being exploited as a distasteful pretext.

3. The matter of national minorities ought to be taken into account in every electoral endeavour. The electoral impact of Moldovan citizens holding dual Romanian nationality remains the most significant in this regard, with record participation and massive support for Nicușor Dan during the presidential elections.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Ondřej VOZŇÁK,

PhDr. Ing. Mgr.

PhD Student in Security Technologies, Systems and Management –

Tomas Bata University in Zlín,

PhD Student in International Relations – University of West Bohemia in Pilsen,

PhD Student in Political Science – University of Hradec Králové,

Hradec Králové, The Czech Republic

OPTIRISK-H: A FRAMEWORK FOR OPTIMISING RISK MANAGEMENT OF CRITICAL INFRASTRUCTURE UNDER HYBRID AND NON-CONVENTIONAL THREATS

Abstract:

The growing exposure of critical infrastructure to hybrid and non-conventional threats challenges traditional sector-specific risk-management approaches across Europe. These threats span physical, cyber, and informational domains, generating dynamic interdependencies that static risk models fail to capture. This paper introduces OPTIRISK-H, a conceptual and methodological framework for adaptive, cross-sector risk management under conditions of uncertainty and multidomain pressure. The framework combines systems thinking, resilience engineering, and multi-criteria decision-making within a four-stage logic: Detect, Diagnose, Decide, and Deploy and incorporates a composite Vulnerability Index (V-Index) to support comparative assessment and prioritisation of protective measures. Designed as a research-in-progress architecture rather than a fixed tool, OPTIRISK-H seeks to enhance interoperability between existing practices and support informed decision-making in complex and evolving security environments.

1. Introduction

The contemporary European security environment is increasingly shaped by hybrid and non-conventional threats that challenge traditional approaches to risk management in critical infrastructure protection. These threats operate across multiple domains, combining physical disruption, cyber operations, information manipulation, and indirect economic or political pressure. Often remaining below the threshold of open conflict, they progressively undermine infrastructure functionality, resilience, and public trust.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Critical infrastructure sectors, such as energy, transportation, information and communication technologies, and water supply, are particularly exposed due to growing interdependence and systemic complexity. While technological integration enhances efficiency, it also increases vulnerability to cascading failures, where disruptions originating in a single element propagate across sectors and generate effects exceeding the scope of the initial incident. As a result, critical infrastructure protection must be understood as a multidimensional governance challenge requiring integrated analytical approaches rather than isolated technical solutions.

This challenge is intensified by geopolitical competition, asymmetric threats, and rapid technological change. Experience from states exposed to sustained hybrid pressure indicates that infrastructure attacks are rarely isolated events; instead, they form part of coordinated influence campaigns exploiting vulnerabilities in physical systems, organisational processes, decision-making structures, and information environments. These dynamics expose significant limitations of conventional risk-management frameworks, which were largely designed for static threat models and predictable hazard scenarios.

Traditional approaches typically rely on sector-specific methodologies, periodic assessments, and predefined threat catalogues. While effective for known hazards, they struggle to capture the adaptive and evolving nature of hybrid threats. Static risk matrices and compliance-oriented assessments provide limited support for decision-making under uncertainty and rapid change, while sectoral fragmentation reduces comparability and constrains coordinated responses.

An additional weakness lies in the insufficient integration of analytical layers. Physical security, cybersecurity, and information security are often assessed separately, obscuring critical interactions between domains and complicating prioritisation of protective measures and resource allocation. These challenges highlight the need for adaptive, modular risk-management frameworks capable of integrating qualitative expert judgement with quantitative decision-support tools.

The OPTIRISK-H research project addresses this need by proposing a conceptual and methodological framework for optimising risk management under hybrid and non-conventional threats. Designed as a research-in-progress architecture rather than a fixed analytical tool, OPTIRISK-H aims to bridge the gap between operational risk analysis and strategic security governance.



2. Problem Definition and Research Gap

Despite significant advances in critical infrastructure protection and resilience planning, current risk-management approaches remain insufficient when confronted with hybrid and non-conventional threats. These threats are characterised by their multidimensional nature, strategic ambiguity, and capacity to exploit systemic interdependencies across sectors and governance levels. While individual domains, such as cybersecurity, physical protection, or crisis management, have developed specialised tools and standards, their integration into a coherent analytical architecture remains limited.

One of the fundamental structural problems lies in the fragmentation of risk-management practices across sectors. Energy, transportation, ICT, healthcare, and other infrastructure domains typically operate with sector-specific methodologies, regulatory frameworks, and threat models. Although this sectoral differentiation reflects legitimate operational requirements, it significantly reduces interoperability and complicates cross-sectoral coordination under hybrid pressure. As a result, vulnerabilities that emerge at the interfaces between sectors, where hybrid actors frequently operate, tend to remain under-assessed or entirely overlooked.

A second major limitation concerns the predominantly static nature of existing risk-assessment models. Traditional approaches often rely on periodic assessments, fixed threat catalogues, and predefined impact scenarios. Such models struggle to reflect the dynamic evolution of hybrid and non-conventional threats, which adapt rapidly to defensive measures, shift across domains, and combine low-intensity actions with high strategic impact. In environments where threat intensity and system configuration change continuously, static risk metrics provide limited decision-support value.

Closely related to this issue is the absence of integrated multi-domain analytical frameworks. Hybrid threats do not operate exclusively in physical or cyber space; rather, they simultaneously affect physical infrastructure, digital systems, organisational processes, and information environments. Current risk-management practices frequently address these domains in isolation, leading to partial assessments that fail to capture cascading effects and feedback loops. Without a unified analytical architecture linking physical, cyber, and information layers, decision-makers lack a comprehensive understanding of system-level vulnerability and resilience.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Another critical gap is the limited comparability of assessment outputs. Many existing methodologies produce results that are difficult to compare across sectors, infrastructure elements, or time horizons. This complicates prioritisation, resource allocation, and strategic planning, particularly at the national or cross-border level. Policymakers and infrastructure operators require tools that not only identify vulnerabilities but also enable structured comparison between alternative protection strategies under conditions of uncertainty.

The identified limitations indicate a clear research gap at the intersection of risk management, resilience engineering, and hybrid-threat studies. There is a need for a unified, adaptive, and decision-oriented framework capable of integrating multi-domain threat analysis, supporting dynamic assessment, and generating comparable outputs across infrastructure sectors. Addressing this gap forms the core motivation for the development of the OPTIRISK-H framework, which is introduced in the following section.

3. The OPTIRISK-H Framework

The OPTIRISK-H framework is conceived as a conceptual and methodological architecture for improving the risk management of critical infrastructure elements exposed to hybrid and non-conventional threats. Rather than proposing a standalone analytical tool or software solution, the framework provides a structured and adaptive logic that integrates established analytical methods into a coherent decision-support process. Its core objective is to address the growing gap between the complexity of contemporary threat environments and the predominantly static, sector-specific nature of existing risk-management approaches.

OPTIRISK-H is grounded in systems thinking and resilience engineering, conceptualising critical infrastructure as interconnected socio-technical systems operating under continuous pressure. Hybrid and non-conventional threats deliberately exploit interdependencies between physical components, cyber systems, organisational processes, and information environments, rendering linear risk models insufficient. To address this complexity, the framework adopts a modular architecture that allows analytical components to be adapted or extended according to sectoral context, data availability, and threat dynamics.

3.1 Conceptual Architecture and Logic

The framework follows a four-stage analytical logic: Detect, Diagnose, Decide, and Deploy. These stages form an iterative cycle rather than a linear



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



sequence, enabling continuous reassessment as threat conditions, system configurations, or mitigation measures evolve.

The Detect phase focuses on identifying relevant hybrid and non-conventional threat vectors, including physical, cyber, informational, and organisational pressures. The aim is to establish a comprehensive threat profile that reflects the multi-vector character of hybrid pressure.

The Diagnose phase analyses how identified threats interact with system vulnerabilities. Tools such as Bow-Tie analysis and Systems-Theoretic Process Analysis (STPA) are used to map threat pathways, identify critical control points, and reveal latent organisational or procedural weaknesses. Emphasis is placed on unsafe interactions within complex systems rather than isolated component failures.

The Decide phase translates diagnostic outputs into structured decision-support inputs. Multi-criteria decision-making methods, particularly the Analytic Hierarchy Process (AHP) and TOPSIS, are applied to prioritise vulnerabilities and mitigation measures based on criteria such as impact severity, likelihood, resource constraints, and feasibility. This enables transparent prioritisation under uncertainty while retaining expert judgement.

The Deploy phase addresses the implementation and evaluation of selected measures. Rather than serving as an endpoint, this phase feeds back into the analytical cycle, allowing reassessment of system resilience following the introduction of mitigation strategies. This feedback mechanism reflects the framework's emphasis on adaptive resilience rather than static risk reduction.

3.2 Vulnerability Index and Comparative Assessment

A central integrative element of OPTIRISK-H is the composite Vulnerability Index (V-Index), which aggregates technical, organisational, cyber, and informational indicators into a single comparable metric. Unlike traditional vulnerability scores, the V-Index is designed to be dynamic, enabling recalculation as threat conditions change or protective measures are implemented.

The purpose of the V-Index is not to oversimplify complex risk landscapes, but to support comparative assessments across scenarios, infrastructure elements, or sectors. By providing a structured quantitative reference, the index facilitates communication between technical experts, infrastructure operators, and policymakers, supporting evidence-informed prioritisation of resilience investments.



3.3 Scope and Intended Use

OPTIRISK-H is intentionally framed as a research-in-progress framework, open to refinement through empirical testing, expert validation, and cross-sectoral application. It does not seek to replace sector-specific standards or regulatory approaches but rather functions as a meta-framework that enhances interoperability and integrated analysis across physical, cyber, and informational domains.

Its primary contribution lies in offering a structured methodology for addressing vulnerability, resilience, and decision-making under hybrid and non-conventional threat conditions, thereby providing a foundation for future applied research, pilot implementations, and international collaboration.

4. Methodological Approach and Research Design

The methodological design of the OPTIRISK-H project supports the development and validation of a conceptual decision-support framework for managing hybrid and non-conventional risks in critical infrastructure systems. Given the dynamic and multidimensional nature of hybrid threats, the research does not aim to produce a deterministic predictive model. Instead, it adopts a mixed-methods approach combining qualitative expert knowledge with structured analytical and decision-support techniques.

The first methodological pillar is expert-based data collection. Subject-matter experts from critical infrastructure operation, cybersecurity, crisis management, and strategic security planning provide structured inputs on threat characteristics, vulnerability patterns, and organisational response capacities. Expert elicitation addresses limited data availability in security-sensitive environments and captures contextual knowledge that cannot be derived from technical indicators alone.

The second pillar involves the development of model threat scenarios representing plausible combinations of hybrid and non-conventional threat vectors affecting selected infrastructure elements. These abstract, forward-looking scenarios enable testing of the framework's logic across different operational contexts and support the analysis of cascading effects across physical, cyber, and information domains.

Multi-criteria decision-making (MCDM) methods, particularly the Analytic Hierarchy Process (AHP) and TOPSIS, form a central component of the research design. These techniques translate expert judgments into weighted,



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



comparable indicators, supporting transparent prioritisation of vulnerabilities and mitigation measures under uncertainty while allowing iterative refinement.

Simulation and scenario-based recalculation of vulnerability scores and the composite Vulnerability Index (V-Index) enable comparison of alternative protection strategies and identification of critical leverage points for resilience enhancement. Validation is planned through application to a model infrastructure node, such as an energy control or dispatch centre, focusing on internal consistency, usability, and practical relevance. Subsequent research phases will extend validation across multiple infrastructure sectors and national contexts.

5. Expected Contributions and Practical Relevance

The primary contribution of the OPTIRISK-H framework lies in its integration of conceptual, methodological, and practical dimensions of critical infrastructure risk management under hybrid threat conditions. By combining systems thinking, resilience engineering, and decision-support methods, it offers a unified analytical structure that complements existing sector-specific practices.

For infrastructure operators, OPTIRISK-H provides a structured approach to identifying and prioritising vulnerabilities across physical, cyber, and informational domains. It supports transparent decision-making and justifiable allocation of limited resources based on comparable indicators rather than ad hoc assessments.

Conclusion

Hybrid and non-conventional threats fundamentally alter the risk landscape of critical infrastructure by exploiting interdependencies, ambiguity, and systemic complexity across multiple domains. The OPTIRISK-H framework responds to these challenges by offering a unified, adaptive, and decision-oriented methodological architecture rather than a prescriptive technical solution. By integrating systems thinking, resilience engineering, and multi-criteria decision-support methods, OPTIRISK-H provides a structured approach to identifying vulnerabilities, supporting prioritisation, and enhancing resilience under conditions of uncertainty and dynamic threat evolution. As a research-in-progress framework, its value lies in enabling informed dialogue between operators, analysts, and policymakers, and in establishing a foundation for future empirical validation, cross-sector application, and international collaboration in strengthening critical infrastructure resilience.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Андрій БЕЦА,
головний спеціаліст Департаменту інформаційних технологій та
безпеки Секретаріату Кабінету Міністрів України,
м. Київ, Україна

Ігор КОРОБЧУК,
головний спеціаліст Департаменту інформаційних технологій та
безпеки Секретаріату Кабінету Міністрів України,
м. Київ, Україна

**ОПЕРАТИВНО-СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЮ СИСТЕМОЮ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ
ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

На сьогодні, враховуючи наявні виклики і загрози одним із пріоритетних завдань Уряду є проведення державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури України, як однієї з основ національної безпеки. Закон України «Про критичну інфраструктуру» визначає, що Кабінет Міністрів організовує та забезпечує необхідними силами, засобами і ресурсами функціонування національної системи захисту критичної інфраструктури. Тому важливим аспектом в проведенні цієї роботи є узгодження дій суб'єктів національної системи захисту критичної інфраструктури для досягнення цілей її захисту, безпеки та стійкості.

Національна система захисту критичної інфраструктури є багаторівневою і досить розгалуженою, передбачає задіяність ключових державних органів та посадових осіб, секторальних та функціональних органів, обласних військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування, а також безпосередньо і операторів критичної інфраструктури.

Всі суб'єкти знають свою роль та місце, але наявні загрози, засоби реагування та відповідальність кожного з них створюють незліченну кількість викликів керованості цим великим механізмом і відповідно свідчило про наявність ряду проблемних питань від вирішення яких залежить системний результат захисту критичної інфраструктури.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



1. Відсутність механізму оперативно-стратегічної та оперативно-тактичної координації і спрямування дій з питань захисту критичної інфраструктури;
2. Обмеженість горизонтальних зв'язків між секторальними органами функціональними органами операторами критичної інфраструктури;
3. Необхідність координації виконання рішень Уряду щодо захисту критично інфраструктури;
4. Обмеженість сил та засобів охорони, оборони, ППО, РЕБ та іншого захисту критичної інфраструктури вимагає підвищення ефективності використання наявного ресурсу;
5. Низький рівень контролю за захистом критичної інфраструктури та непоодинокі випадки застосування формального підходу.

З огляду на це Кабінетом Міністрів України прийнято Постанову «Про утворення Міжвідомчої комісії з питань захисту критичної інфраструктури» від 15 липня 2025 р. № 885, яка передбачає для Міжвідомчої комісії такі завдання:

1. Координація з питань захисту критичної інфраструктури діяльності ОВВ та інших державних органів, ОВА, ОМС та операторів критичної інфраструктури
2. Визначення шляхів, механізмів та способів вирішення проблемних питань захисту критичної інфраструктури
3. Підготовка пропозицій та рекомендацій з питань захисту критичної інфраструктури
4. Моніторинг ефективності заходів із захисту критичної інфраструктури (охорона, оборона, фізичний захист, інженерний захист, а також протиповітряне прикриття
5. Удосконалення нормативно-правової бази у сфері захисту критичної інфраструктури
6. Реагування на надзвичайні ситуації на об'єктах критичної інфраструктури

Міжвідомча комісія відповідно до покладених на неї завдань:

Проводить аналіз стану справ у сфері захисту критичної інфраструктури та готує рекомендації, зокрема щодо:

- забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктури та об'єктів критичної інформаційної інфраструктури, запобігання кризовим ситуаціям на об'єктах критичної інфраструктури і реагування на них;



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



- механізму та способів охорони, оборони, фізичного захисту, інженерного захисту, а також протиповітряного прикриття об'єктів критичної інфраструктури;

- координації здійснення міжнародного співробітництва у сфері захисту критичної інфраструктури.

Також постановою затверджено посадовий склад Міжвідомчої комісії:

Голова Держспецзв'язку - голова Міжвідомчої комісії

Заступник Державного секретаря Кабінету Міністрів - заступник голови Міжвідомчої комісії

Секторальні органи (Міненерго, Міноборони, Мінрозвитку, Мінфін, Мінекономіки, МОЗ, тощо)

Функціональні органи (ГШ ЗСУ, СБУ, ДСНС, Нацполіція, Нацгвардія тощо)

Представники інших державних органів, ОВА, ОМС, операторів критичної інфраструктури, міжнародних організацій

Представник Секретаріату Кабінету Міністрів – Секретар Міжвідомчої комісії

Наразі Міжвідомча комісія готується до запуску своєї роботи і якщо є питання, врегулювання яких перебуває в площині Уряду – можна звертатися як до Держспецзв'язку, так і до секторальних і функціональних органів, що входять до її складу для подальшого розгляду їх на Міжвідомчій комісії для ефективного реагування та вирішення.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Юрій ГУСЄВ,
Надзвичайний і Повноважний
Посол України в Азербайджанській Республіці,
професор кафедри національної безпеки та політології
Національного університету «Острозька Академія»,
к.е.н., доцент, докторант УВУ
м. Мюнхен, ФРН

**УКРАЇНСЬКО-АЗЕРБАЙДЖАНСЬКЕ СТРАТЕГІЧНЕ
ПАРТНЕРСТВО ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ
СТІЙКОСТІ**

Україно-азербайджанські відносини послідовно демонструють високий рівень солідарності, довіри та взаємодопомоги, що робить їх одним із ключових прикладів стратегічного партнерства у Чорноморсько-Каспійському регіоні. Їх розвиток відображає не лише політичну солідарність, а й глибоке усвідомлення спільної відповідальності обох держав за зміцнення регіональної безпеки та сталого розвитку. Партнерство України та Азербайджану ґрунтується на фундаментальних принципах міжнародного права – повазі до суверенітету і територіальної цілісності, взаємній підтримці та взаємовигідній співпраці. Водночас таке співробітництво має виразний прагматичний вимір, спрямований на розбудову спільних торговельно-економічних та енергетичних проєктів, диверсифікацію транспортних маршрутів, цифровий розвиток і посилення регіональної безпеки.

Такий підхід дозволяє розглядати україно-азербайджанське співробітництво не лише як стратегічне партнерство, а як модель ефективної взаємодії у сфері національної стійкості, інноваційного розвитку та спільного реагування на сучасні виклики. Стійкість як здатність держави та суспільства адаптуватися, реагувати і відновлюватися після кризових ситуацій стала ключовою складовою сучасної політики безпеки обох держав. Україна та Азербайджан послідовно інтегрують концепцію національної резилієнтності у свої стратегічні документи та практики управління ризиками. У центрі цієї політики – розвиток інституційної спроможності, цифрової інфраструктури, енергетичної незалежності та гуманітарної взаємодії.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Після початку російської агресії проти України в 2014 році й особливо після початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року політичний аспект взаємин між Україною та Азербайджаном набув додаткової ваги. Азербайджан послідовно підтримує суверенітет і територіальну цілісність України [6], [4]. Зі свого боку Стратегією національної безпеки України, затвердженою Указом Президента України від 14 вересня 2020 року №392/2020 [1] було визначено, що з метою захисту власних національних інтересів та зміцнення регіональної безпеки Україна розвиватиме стратегічне партнерство з Азербайджанською Республікою.

У контексті Чорноморсько-Каспійського регіону обидві держави бачать як спільні виклики, так і нові можливості у сферах захисту енергетичної безпеки, розвитку транспортних коридорів і протидії гібридним загрозам. 14 січня 2022 року в Києві, у рамках офіційного візиту Президента Азербайджанської Республіки Ільхама Алієва до України, відбулися змістовні переговори з Президентом України Володимиром Зеленським, результатом яких стало підписання Спільної декларації про поглиблення стратегічного партнерства між двома державами, а також низки важливих двосторонніх документів, спрямованих на розширення співпраці у ключових сферах взаємного інтересу.

Спільна декларація закріплює політичну волю сторін до подальшого зміцнення відносин стратегічного характеру між Україною та Азербайджаном, ґрунтованих на принципах взаємної поваги, рівноправності та підтримки державного суверенітету й територіальної цілісності обох країн у межах їхніх міжнародно визнаних кордонів. Такий підхід відповідає фундаментальним нормам міжнародного права та важливим міжнародно-правовим документам, у тому числі Статуту ООН та Гельсінському Заключному акту, і відображає спільну позицію Києва та Баку щодо неприпустимості будь-яких форм агресії, окупації чи втручання у внутрішні справи суверенних держав.

У документі наголошується на прагненні сторін до поглиблення практичної взаємодії на широкому спектрі напрямів — політико-безпековому, торговельно-економічному, паливно-енергетичному, військово-технічному, інфраструктурному, транспортному, авіабудівному, агропромисловому, культурному та гуманітарному. Така багатовекторність співпраці свідчить про системний характер українсько-азербайджанського



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



партнерства, що охоплює як стратегічні сектори економіки, так і гуманітарний вимір двосторонніх відносин.

Особливе місце в Декларації посідає питання безпеки та спільної протидії сучасним викликам. Сторони висловили готовність до активізації зусиль у сфері боротьби з гібридними загрозами, кіберзлочинністю, тероризмом, а також у питаннях забезпечення енергетичної безпеки та стійкості критичної інфраструктури.

Також у Декларації відображено прагнення України та Азербайджану до поглиблення координації в межах міжнародних і регіональних структур, таких як Організація Об'єднаних Націй, Організація з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ), Рада Європи, Організація за демократію та економічний розвиток – ГУАМ, а також Організація чорноморського економічного співробітництва (ОЧЕС). Це підкреслює спільну зацікавленість сторін у формуванні стабільного, передбачуваного та багатополярного міжнародного порядку, заснованого на верховенстві права, діалозі та взаємній відповідальності.

У підсумку, підписана 14 січня 2022 року Спільна декларація стала не лише формальним підтвердженням стратегічного партнерства між Україною та Азербайджаном, але й дорожньою картою подальшого розвитку двосторонніх відносин, що поєднує політичні, економічні та гуманітарні складові у єдину архітектоніку взаємної довіри й довгострокової співпраці [2].

Сьогодні відносини між Україною і Азербайджаном визначаються як стратегічне партнерство, що охоплює не лише політику і економіку, а й гуманітарну, наукову, освітню та культурну взаємодію. Основними практичними напрямками є:

- значне розширення інвестиційних проєктів;
- спільна робота над інфраструктурними проєктами (транспорт, енергетика, логістика);
- активний розвиток міжвузівських, наукових і технологічних програм;
- посилення безпекової співпраці – спільні консультації, співробітництво та обмін досвідом у протидії кібер- та гібридним загрозам;
- підтримка на регіональному рівні: взаємодія на платформах міжнародних організацій глобального та регіонального характеру.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



В обох країнах активно розвивається модель економічного розвитку, в якій приватний сектор стає активним партнером держави у забезпеченні стійкості. Азербайджан має унікальний досвід реалізації масштабних державно-приватних проєктів, спрямованих на відновлення територій, модернізацію транспортної інфраструктури та розвиток енергетичних кластерів. Для України важливим є використання цього досвіду у відбудові та відновленні, зокрема у галузях енергетики, будівництва та логістики.

Питання енергетичної стійкості є одним з центральних у стратегічній взаємодії Києва та Баку. Розвиток Каспійсько-Чорноморського енергетичного коридору створює нові можливості для диверсифікації джерел і маршрутів постачання енергоресурсів, що сприяє загальній стабільності європейського енергетичного простору. Поставка першої партії азербайджанського природного газу Трансбалканським коридором до України стало історичною подією, яка за словами Голови правління НАК «Нафтогаз України» Сергія Корецького, «...відкриває шлях до довгострокової співпраці. А також ще один приклад диверсифікації джерел постачання та зміцнення енергетичної безпеки України» [5].

Розбудова мультимодальних транспортних коридорів, які поєднують Чорне й Каспійське моря, зміцнює логістичну спроможність регіону та сприяє розвитку торговельно-економічного та енергетичного співробітництва. Важливими також є спільні ініціативи та запуск співробітництва у сфері цифрової трансформації, штучного інтелекту, кібербезпеки та цифрової освіти, які мають потенціал стати каталізаторами інтегрованої технологічної стійкості [3].

Україно-азербайджанське партнерство зміцнює позиції обох держав у системі міжнародних відносин. Взаємодія у форматах Організації Тюркських Держав, зокрема у трикутнику Україна-Туреччина-Азербайджан, а також ОЧЕС, ГУАМ, ООН та інших міжнародних інституцій забезпечує синергію зусиль у питаннях безпеки та розвитку. Це партнерство є не лише інструментом політичної солідарності, але й практичною платформою для формування нової архітектури співробітництва між Сходом і Заходом.

Україно-азербайджанське стратегічне партнерство, яке успішно реалізується у різних спільних проєктах та програмах, є вагомим чинником підвищення національної стійкості обох держав. Синергія у сферах енергетики, транспорту, цифровізації та державно-приватного



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



співробітництва формує основу для довгострокового економічного розвитку та регіональної безпеки. Спільні дії України та Азербайджану демонструють, що саме партнерство, засноване на міжнародному праві, взаємній довірі, підтримці та співпраці, стає ключовим ресурсом у забезпеченні резилієнтності держав у XXI столітті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Указ Президента України від 14.09.2020 №392/2020 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України». Офіс Президента України: [сайт]. <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>.
2. Президенти України та Азербайджану підписали Спільну декларацію щодо поглиблення стратегічного партнерства. Офіс Президента України : [сайт]. <https://www.president.gov.ua/news/prezidenti-ukrayini-ta-azerbajdzhanu-pidpisali-spilnu-deklar-72389>.
3. Гойденко Т. Україна та Азербайджан запускають цифровий альянс: підписано меморандум про електронний документообіг. Delo.ua, 25 вересня 2025 року 12:19. URL: <https://surl.li/kcfjnp>
4. Ткаченко В. "Наша позиція однозначна": Алієв підтримав територіальну цілісність України. РБК-Україна, середа 27 серпня 2025 року 16:09. URL: <https://surl.li/ripzfi>
5. Крижний А. Україна вперше імпортувала газ з Азербайджану новим маршрутом. Економічна правда, 28 липня 2025 року 10:25. URL: <https://surli.cc/jksicz>
6. Baku: Azerbaijan firmly supports Ukraine's territorial integrity, sovereignty. AzerNews, 17 September 2020 12:10 (UTC+04:00). URL: <https://www.azernews.az/nation/169053.html?utm>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Юрій КОГУТ,

кандидат юридичних наук, доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки ІФНТУНГ,
генеральний директор та власник Консалтингової компанії «СІДКОН»,
м. Івано-Франківськ, м. Київ, Україна

БЕЗПЕКОВА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ

Однополярність, яка була характерна світовій економіці й політиці протягом минулих десятиріч, активно розвивається в напрямку формування кількох центрів економічної і політичної могутності. Домінування однієї наддержави поступилося місцем складній і суперечливій багатополарності, де кілька центрів сили на глобальному рівні змагаються за вплив, ресурси та ідеї – за політичне, економічне, військове та технологічне лідерство. На фоні активізації та посилення процесів руху світу у напрямку багатополарності у нових масштабах зростає загроза гібридних та традиційних збройних міждержавних протистоянь, міжнародного тероризму, все складнішими стають регіональні конфлікти, тому багатовимірнішими мають бути підходи до їх владнання.

Дослідники визначають ключові тенденції, що характеризують сучасну еволюцію світової політики, а саме структурне послаблення міжнародної системи безпеки і формування багатополарної моделі світопорядку, яка водночас теж не гарантує стабільність, бо співіснування різних центрів економічної і політичної могутності не обов'язково призведе до мирного співіснування і створення багатосторонньої консенсусної системи [7, с. 32]. У світі посилюється процес деглобалізації та поділу світової економіки на регіональні сегменти, які прагнуть підвищити свою економічну незалежність та відстояти відокремленість [9]. Поряд з вказаним, руйнується система міжнародних відносин, сформована після Другої світової війни та побудована на спільних інституціях, інтегрованих економіках і глобальній архітектурі безпеки, із центром впливу у США [8]. Після завершення Холодної війни і періоду однополярного світового порядку з лідерством США, який тривав до середини 2000-х рр., зараз починають формуватися нові, складні та багатогранні моделі міжнародних відносин [3, с. 73]. Сучасна система безпеки у світі перебуває у стані



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



перевірки її дієвості та реформування для ефективного подолання безпекових загроз.

Звіт Мюнхенської конференції з безпеки (Munich Security Conference (MSC)) від 14-16 лютого 2025 р., мав назву «Мультиполярність» та розкриває проблему, що світ стає дедалі більш мультиполярним, хоча ступінь цієї мультиполярності у звіті ще обговорюється [4]. Влада розподіляється між більшою кількістю «гравців», що посилює ідеологічні суперечності та ускладнює міжнародну співпрацю. Так, Індія, Бразилія та Південна Африка прагнуть більшого впливу, Китай є найактивнішим прихильником багатополарності, а росія продовжує докладати багато зусиль, щоб змінити існуючий міжнародний порядок [4].

У XXI ст. безпекові виклики значно ускладнили геополітичну ситуацію, впливаючи на стабільність та міжнародний порядок [5, с. 162]. Нові загрози виходять за межі традиційних сфер безпеки. Зростання ядерних спекуляцій, міжнародного тероризму, гібридних атак, регіональних озброєних конфліктів вимагає комплексного підходу до вирішення таких проблем, які охоплюють як військові, так і політичні та економічні засоби [5, с. 162]. У цих умовах сучасних викликів і можливостей, що визначають нову архітектуру безпеки у XXI ст., питання міжнародної, національної та корпоративної безпеки набувають особливої актуальності та зовсім іншого виміру. Така трансформація глобальної системи безпеки суттєво змінює природу міжнародних відносин та ставить нові виклики безпеки перед державами, міждержавними об'єднаннями, міжнародними організаціями, транснаціональними корпораціями, іншими компаніями й суспільством загалом.

Таким чином, в умовах багатополарності виникає потреба у комплексному розумінні взаємозв'язку та взаємозалежності різних рівнів безпеки – міжнародного, національного та корпоративного, оскільки жоден з них не може ефективно функціонувати ізольовано.

1. Глобальний рівень. Міжнародна безпека все більше визначається конкуренцією, загостренням геополітичного суперництва та боротьбою за ресурси між геополітичними акторами та кризою колективних механізмів врегулювання безпеки. Багатополарність створює нові можливості для партнерств, але водночас породжує непередбачуваність, коли традиційні союзи втрачають стабільність, а нові ще не набули зрілості, при цьому раніше створені міжнародні організації вже не забезпечують глобальну



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



безпеку. Усе це вимагає нової архітектури глобальної безпеки, заснованої не на односторонньому домінуванні, а на балансі інтересів і взаємній відповідальності.

2. Національний рівень. Для держав головним викликом є пошук ефективної моделі захисту суверенітету в умовах глобальної взаємозалежності. Сучасна національна безпека виходить далеко за межі оборонної сфери: вона охоплює економічну стабільність, продовольчу та енергетичну безпеку, інформаційний простір, захист критичної інфраструктури. Держави змушені одночасно протистояти зовнішнім загрозам і внутрішнім ризикам, серед яких – корупція, політична нестабільність, соціальні кризи. Баланс між силовим потенціалом і розвитком стійких інституцій стає визначальним для майбутнього кожної держави.

3. Корпоративний рівень. Безпека бізнесу більше не зводиться лише до фізичної охорони чи управління фінансовими ризиками. Компанії стають учасниками глобальних геополітичних та національних процесів, адже саме вони володіють технологіями, ресурсами та мережами, від яких залежить функціонування цілих держав. Кібератаки на корпорації можуть паралізувати економіку, витоки даних – загрожувати мільйонам людей, а монополізація інновацій – змінювати баланс сил на світовій арені. Тому корпоративна безпека набуває стратегічного значення і виходить за межі суто бізнес-інтересів. Водночас на корпоративному рівні важливо враховувати ризики та загрози на міжнародному та національному рівнях. Глобальні виклики – геополітична конкуренція, економічні кризи, транснаціональні конфлікти, кіберзагрози та гібридні війни – створюють нові ризики для бізнесу.

Отже, сучасні виклики безпеці у світі неможливо розглядати ізольовано. Загрози корпоративній безпеці стають дедалі комплекснішими і включають кібератаки, конкурентну розвідку, кримінальні посягання, рейдерські захоплення, політичний тиск, корупційні ризики, недобросовісну конкуренцію, інформаційні війни. Ефективна корпоративна безпека сьогодні – це не просто фізичний захист або контроль за фінансами. Це системна тріада «Політика – ресурси – інформація», яка включає систематичний аудит корпоративної безпеки, розробку приватних моделей загроз, конкурентну розвідку, антикорупційні механізми, інструменти підтримки прийняття рішень, виділення ресурсів на побудову комплексної



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



системи корпоративної безпеки, розробку Політики безпеки. Важливим аспектом цього процесу є постійна адаптація Політики корпоративної безпеки до змін міжнародного та національного середовища, що забезпечує здатність бізнесу оперативно реагувати на нові виклики. Бізнес, який успішно інтегрує міжнародні та національні фактори безпеки у свою стратегію, стає частиною цілісної системи, здатної передбачати ризики, мінімізувати втрати та адаптуватися до швидкозмінного середовища. При цьому модернізація корпоративної безпеки має передбачати формування чіткої системи відповідальності, оцінку ефективності служби безпеки та контроль її взаємодії з іншими підрозділами. Це створює механізм, який не лише захищає бізнес-інтереси, а й мінімізує ризики для економічної стабільності компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безпекова політика в сучасному світі / Ю.І.Когут. Київ : Консалтингова компанія «СІДКОН»; ВД «Дакор», 2025. 472 с.
2. Безпілотні літальні апарати як загроза безпеці критичної та військової інфраструктури / Ю. І. Когут. Київ : Консалтингова компанія «СІДКОН» ; ВД «Дакор», 2025. 364 с.
3. Беняс В. Роль НАТО у формуванні європейської системи безпеки: практичний досвід для України. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. 2025. Вип. 20. С. 69–75. URL: <https://journals.pnu.if.ua/index.php/politology/article/view/224/219>.
4. Березіна А. Мюнхенська конференція з безпеки стартує сьогодні. Головні теми та програма MSC 2025. РБК-Україна. 2025. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/myunhenska-konferentsiya-bezpeki-startue-1739465130.html>.
5. Буряченко О.В. Безпекові виклики геополітики XXI століття: вектори та пріоритети політики безпеки. Політикус. 2024. Вип. 3. С. 157–163.
6. Кібервійна та безпека об'єктів критичної інфраструктури: практичний посібник / Ю. І. Когут; за ред. док-ра тех. наук, проф. А. С. Довгополого. 2-ге вид. змін. на доп. Київ : Консалтингова компанія «СІДКОН» ; ВД Дакор, 2024. 368 с.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



7. Мицик Л. Еволюція глобального лідерства США в сучасній системі міжнародних відносин. Історичні і політологічні дослідження. 2019. №1 (64). С. 29–36. URL: <https://jhpr.donnu.edu.ua/article/view/6446>.
8. Паливода В. Кінець епохи глобалізації та майбутнє НАТО: фактор Дональда Трампа. Інститут глобальної політики. 2025. URL: <https://igr.org.ua/publikacii/majbutnye-nato>.
9. США визнали ризик підриву панування долара: що відбувається насправді. Мінфін. 2023. URL: <https://minfin.com.ua/ua/currency/articles/ministr-finansov-ssha-priznala-risk-podryva-gospodstva-dollar-cho-proishodit-na-samom-dele/>.

Роман ОДАРЧЕНКО,

декан Факультету аеронавігації, електроніки та телекомунікацій
Державного університету «Київський авіаційний інститут»,
головний науковий співробітник Державного науково-дослідного
інституту технологій кібербезпеки та захисту інформації,
д.т.н., професор,
м. Київ, Україна

**ПИТАННЯ РОЗВИТКУ І ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ
ЗВ'ЯЗКУ 5G В УКРАЇНІ**

Сучасний розвиток цифрової економіки та критичної інфраструктури вимагає переходу до мереж зв'язку нового покоління, серед яких ключове місце займають мережі п'ятого покоління, тобто 5G. Дані мережі передбачають якісно інший рівень швидкості, затримки, пропускну здатності, надійності та масштабованості, що робить їх фундаментом для формування майбутніх технологічних екосистем – від Інтернету речей та розумних міст до автономного транспорту, робототехніки, телемедицини й систем управління безпілотними системами різного призначення. На рис. 1 продемонстровані глобальні тенденції розвитку безпроводового світу та еволюцію стільникових мереж від 1G до 5G.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*

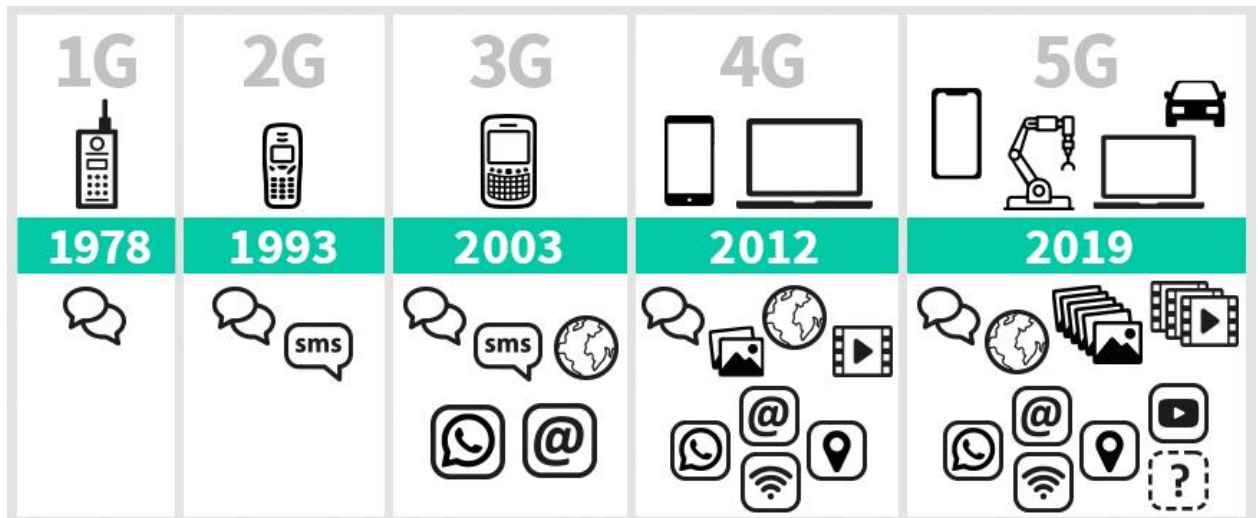


Рис. 1. Розвиток стільникових мереж зв'язку

Україна, попри воєнні умови, залишається однією з країн, які мають стратегічний намір інтегрувати 5G у національну телекомунікаційну інфраструктуру. Розвиток 5G є частиною Стратегії електронних комунікацій до 2030 року [1], а пілотні тестування, що стартували у 2024–2025 роках, засвідчили технічну готовність операторів до поступового розгортання мереж. При цьому, впровадження 5G в Україні наштовхується на суттєві військові, інфраструктурні та економічні обмеження, які визначають реалістичні сценарії розвитку цієї технології.

Як показано на рис. 1, розвиток мобільних мереж має чітку технологічну прогресію. Кожне покоління характеризується різким зростанням швидкості, стійкості та можливостей для передачі даних. Зокрема, 5G вирізняється підтримкою: масового підключення IoT; сервісів для критичної інфраструктури (URLLC); дуплексної еволюції, енергоефективності та топологій з інтеграцією супутникових каналів тощо.

Саме тому мережі 5G розглядаються як основа для переходу до 6G, де очікується гігабітне покриття, ультранизькі затримки (<1 мс), максимальна надійність та інтеграція штучного інтелекту у керування мережами.

Згідно з даними світового 5G Observatory [2], більшість країн ЄС, США, Південної Кореї, Японії та Китаю вже запровадили комерційні мережі 5G, досягаючи покриття понад 60–90 % населення. Світові оператори інвестують у масове розгортання RAN-мереж, оптичну інфраструктуру, edge-обчислення, приватні 5G-сегменти для промисловості. При цьому, основні сектори застосування включають: транспорт і логістику; міські системи управління; енергетику та смарт-



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



мережі; агросектор; екологічний моніторинг. Усі ці перелічені галузі критично залежать від швидких мереж передачі даних з мінімальною затримкою.

Що ж стосується України, то тут впровадження 5G перебуває на початковому етапі. Хронологія розвитку подій політичні та технічні фактори, які визначили темп впровадження, а саме:

- листопад 2020 року – затвердження державного плану впровадження 5G.
- серпень 2021 року – перенесення тендеру на частоти 5G.
- лютий 2022 року – скасування аукціону через повномасштабну війну.
- травень 2024 року – старт некомерційного тестування 5G.
- листопад 2024 року – внесення змін до регуляторної бази, що дозволяють офіційні випробування у визначених діапазонах.

Крім того, Мінцифри у 2025 році оголосило про запуск дворічного пілотного проєкту у трьох містах України (Львів, Київ, Одеса) для перевірки сумісності технології 5G із військовими мережами.

Стратегічні цілі, визначені у Стратегії електронних комунікацій України до 2030 року [1], зокрема охоплюють:

- 100 % відновлення мобільних та фіксованих мереж у регіонах, постраждалих від війни;
- забезпечення гігабітного доступу для більшості населення;
- інтеграцію з цифровими стандартами ЄС та вхід до Єдиного роумінгу;
- створення нормативної бази для 5G.

При цьому, очікується значний економічний та соціальний вплив від впровадження 5G:

- зростання ВВП на 56 млрд грн до 2030 року завдяки цифровізації;
- створення робочих місць у сфері будівництва мереж, обробки даних, кіберзахисту;
- підвищення доступності інтернету для віддалених регіонів;
- покращення можливостей телемедицини, онлайн-освіти та e-commerce.

Так, 5G значно прискорить цифрову інклюзію, забезпечуючи рівний доступ до сервісів у містах та громадах.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Проте, в Україні присутні значні бар'єри по впровадженню 5G:

1. Військові та безпекові обмеження:
 - Частотні діапазони 700 МГц, 3.4–3.8 ГГц та 26 ГГц зайняті військовими.
 - Потрібні масштабні тести сумісності 5G із радарми, системами зв'язку та навігації.
 - Високі кіберризики core-сегменту, slicing-security та сигнальних протоколів.
2. Проблеми радіочастотного спектра:
 - Відсутність аукціону з 2022 року.
 - Наявність ускладнень з рефармінгом.
3. Пошкоджена інфраструктура:
 - Руїнування тисяч базових станцій 3G/4G.
 - Дефіцит енергетичних ресурсів через атаки на енергосистему.
4. Економічні бар'єри
 - Мільярдні інвестиції, які оператори не можуть здійснити у воєнний час.
 - Низький ARPU у порівнянні з країнами ЄС.
5. Регуляторні обмеження:
 - Складність із запуском приватних campus-мереж.
 - Тривалі цикли узгодження з НКРЕК, УДЦР та Міноборони.
6. Технологічні перешкоди:
 - Низьке покриття волоконно-оптичними лініями у сільській місцевості.
 - Недостатня кількість edge-центрів, Open RAN, NFV-рішень.
7. Кадровий дефіцит:
 - Мала кількість інженерів 5G/6G.
 - Потреба у спеціальних програмах навчання.
8. Соціальні бар'єри:
 - Міфи щодо “шкідливості” 5G.
 - Низький рівень обізнаності населення.

Попри ці бар'єри, все ж в найближчому майбутньому очікується розгортання мереж 5G в Україні. Нижче наведено три сценарії розвитку залежно від військово-політичної ситуації та доступності спектра:

1. Оптимістичний сценарій:
 - 2026 – аукціон на частоти



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



- 2026–2027 – запуск у 5–7 містах

- 2030 – покриття 35–40 % населення

2. Базовий сценарій (найімовірніший):

- 2026 – аукціон

- кінець 2026 – початок 2027 – перші комерційні зони

- 2028 - 2030 – масштабування

- покриття 20–25 % населення

3. Песимістичний сценарій:

- запуск після 2028 року

- мінімальне точкове покриття до 2030

Таким чином, можна підсумувати, що впровадження 5G в Україні має стратегічне значення для післявоєнного відновлення, розвитку економіки, забезпечення обороноздатності та інтеграції з Європейським Союзом. Попри значні бар'єри, Україна вже зробила суттєві кроки, а саме: проведено пілотні випробування; оновлено регуляторну базу; затверджено Стратегію електронних комунікацій до 2030 року; визначено чіткі етапи дорожньої карти.

Перехід до 5G дозволить Україні увійти в глобальний ринок цифрових технологій, забезпечити реальне підвищення кіберстійкості, створити фундамент для розумних міст, автономних транспортних систем, розвитку телемедицини, дистанційної освіти та індустріального Інтернету речей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2025-%D1%80#n13>

2. 5G Observatory report 2025 | Shaping Europe's digital future



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Едуард ПРОЩУК,
народний депутат України, голова підкомітету з питань охорони і
раціонального використання водних ресурсів та державного
моніторингу навколишнього природного середовища,
Комітет Верховної Ради України з питань екологічної політики та
природокористування,
м. Київ, Україна

**СТАН ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ
ПОЛІТИКИ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА
В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ ТА ПОСТІЙНИХ АТАК
РОСІЙСЬКОГО ВІЙСЬКА НА СТРАТЕГІЧНІ ОБ'ЄКТИ ВОДНОГО
ГОСПОДАРСТВА**

Як голова підкомітету з питань охорони і раціонального використання водних ресурсів та державного моніторингу навколишнього природного середовища парламентського Комітету з екополітики... я говоритиму про ситуацію із забезпеченням стійкості у сфері водного господарства, а також розвитку системи державного екологічного моніторингу.

Водні ресурси нашої планети наразі перебувають під значним тиском та впливами зміни клімату та забруднення. Для України значним додатковим викликом і навантаженням є війна.

Внаслідок збройної агресії російської федерації проти України, системи водозабезпечення та міжбасейнового перерозподілу водних ресурсів зазнали руйнувань та пошкоджень. Критична ситуація щодо забезпечення водою склалась у дев'яти областях України, які найбільше постраждали внаслідок воєнних дій.

Наш комітет постійно тримає під контролем питання водно-екологічного правопорядку і забезпечення в цілому екологічної безпеки населення України.

Хочу повідомити, що 5 листопада 2025 року відбулося засідання Комітету, де ми заслухали заступника Міністра економіки, довікля та сільського господарства України Ірину Овчаренко та Голову Державного агентства водних ресурсів Ігоря Гопчака щодо стану формування та реалізації державної політики у сфері розвитку водного господарства в



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



умовах російської агресії та постійних атак російських військ на стратегічні об'єкти водного господарства.

Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС зобов'язує Україну запроваджувати європейські стандарти зокрема у сфері управління водними ресурсами, їхньої охорони та боротьби із забрудненням вод.

Попри війну, Україна досягла значного прогресу з імплементації Водної Рамкової Директиви (*Директиви*). Із прийняттям Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо впровадження інтегрованих підходів в управлінні водними ресурсами за басейновим принципом», розпочалося впровадження положень Директиви у Водний кодекс України і, в цілому, у практику управління водними ресурсами в Україні.

Україна виконала апроксимацію законодавства з актами права ЄС (*acquis* ЄС). Відповідний прогрес України оцінений та відмічений Європейською Комісією як добрий.

Уряд вже затвердив Плани управління річковими басейнами (*ПУРБи*) для 9 річкових басейнів, в яких визначено 9173 масиви поверхневих вод та 173 масиви підземних вод.

Загалом, ПУРБи відповідають вимогам Директиви, особливо враховуючи війну в Україні та проблему з недостатньою базою даних моніторингу, яка існує вже тривалий час.

Війна значно ускладнила проведення економічного аналізу і прогнозування. На території Харківської, Донецької, Луганської, Херсонської та Запорізької областей, у зв'язку з активними військовими діями, відсутністю електроенергії, зв'язку, а також враховуючи, що частина території областей окупована, водогосподарські організації не мають можливості вчасно та у повному обсязі отримувати інформацію щодо водогосподарської ситуації.

Мережа моніторингу підземних вод потребує ще більш значної уваги. Стратегія моніторингу має бути багаторівневою і передбачати довгострокові гарантовані фінансові бюджети, щоб гарантувати безперервний збір польових даних, необхідних для оцінки стану і тенденцій.

Програмою державного моніторингу вод (у частині діагностичного, операційного та дослідницького моніторингу масивів поверхневих вод), затвердженою наказом Міндовкілля від 08.01.2025 № 29, передбачено виконання моніторингу у 547 пунктах. У зв'язку з військовою ситуацією



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



відбір проб води здійснюється Держводагентством у 541 пункті. Вимірювання та аналіз якісного стану вод здійснюються щомісячно за фізико-хімічними, хімічними (пріоритетними) та басейновими специфічними показниками.

В межах виділеного часу я не можу охопити детальним аналізом всю територію держави, тому хочу зосередити вашу увагу на ситуації з водними ресурсами в окремих регіонах.

Спільне молдовсько-українське дослідження показало критичне зниження водності Дністра, другої за довжиною річки України. За найгіршим сценарієм кліматичних змін, до середини століття відбудуватиметься зниження річкового стоку самого Дністра та особливо його приток у середній та нижній течії (на 25-30% в цілому за рік та на 40-50% влітку), що створить серйозний водний дефіцит у регіоні. Експерти рекомендують невідкладне впровадження водозберігаючих технологій у сільському господарстві, модернізацію очисних споруд. Також критично важливими є оптимізація роботи водосховищ та ревіталізація (відновлення) річкових екосистем.

Прифронтна зона та окуповані території зазнали безпрецедентного руйнування водосховищ і втрати водних ресурсів внаслідок нападу росії на Україну.

Після руйнування російськими військами греблі Каховської ГЕС значно ускладнилася ситуація на півдні України, а також на Криворіжжі та у Миколаєві. Раптовий скид Каховського водосховища – це безпрецедентний злочин проти довкілля. За підрахунками Міндовкілля завдані збитки сягнули 146 млрд. грн. Шкода та збитки, завдані територіям та об'єктам природно-заповідного фонду, водним та земельним ресурсам – це майже 78 млрд. грн. Однак останню цифру ще треба уточнювати, вона дуже неповна, бо розраховувалася без врахування оцінки підтримуючих та регулюючих екосистемних послуг.

Отже, перед Мінекономіки, куди зараз інтегроване Міндовкілля, (як на мене – не найефективніше рішення) стоїть завдання розробки методики розрахунку екосистемних послуг. Саме за такою методикою слід розраховувати й інші збитки, завдані росією.

Водопостачання міст Кривий Ріг, Миколаїв Нині в значній мірі врегульоване. Але ситуація й далі є загрозливою.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Щорічно на підставі рішення Уряду відбувається скид зворотних вод із ставка-накопичувача у ріку Інгулець з одночасним скидом води із Карачунівського водосховища для розбавлення високомінералізованих шахтних вод.

Згідно Закону України «Про зону надзвичайної екологічної ситуації», уряд щороку мав би оголошувати річку Інгулець у період таких скидів зоною надзвичайної екологічної ситуації. Ініціювати звернення до Президента України про оголошення цієї місцевості зоною надзвичайної екологічної ситуації, згідно Закону, мали б органи місцевої влади, а відповідальність за таке забруднення – *(по суті, знищення біоти в Інгульці)*, згідно принципу забруднювач платить, мали б нести відповідні гірничорудні підприємства. На жаль, ситуація інша.

Хочу наголосити, що водна криза в Україні – багатоаспектна. Тут слід говорити про забруднення, (аграрне, комунальне та промислове); зарегульованість річок; знищення водно-болотних угідь; випаровування на водосховищах, а також на мільйонах гектарів розораних земель, *(а це більше половини України)*; водночас, це й вторинне підтоплення через нераціональне здійснення меліорації; знищення прибережних захисних та водоохоронних зон; хижацьке ставлення до стратегічного водного запасу – підземних водних горизонтів.

Окреме питання – поводження з шахтними водами. На Донеччині та Луганщині підтоплення – це результат неконтрольованого затоплення шахт, що відбувається з 2014 року у зоні бойових дій та на окупованій території. Найтрагічнішою ситуація може бути у Єнакієвому, де на шахті «Юний комунар» 16 вересня 1979 року був здійснений підземний ядерний вибух.

Після завершення війни Україна постане перед необхідністю відновлення водогосподарської інфраструктури.

Більшість водосховищ в Україні, зокрема, й Каховське, магістральних каналів та поливних систем проектувалося і будувалося за ідеологією та технологіями сторічної давності. Випаровування води з поверхні водосховища складало у різні роки від 1,5 до 1,7 кубокілометра. Півтора мільярда кубів води – це стільки ж, скільки було потрібно на нераціональний полив півдня України, водозабезпечення комунальних потреб. Окрім того, від 30 до 40% води втрачалося через її дренажування у магістральних та менших каналах і створювало вторинне підтоплення і засолювання ґрунтів.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Маємо нині закласти нову ідеологію і щодо оцінювання водної кризи в Україні та окремих регіонах, і щодо її подолання. «Зелений курс», який ми декларуємо як основу наших реформ на шляху до ЄС, має закладатися і у підходи подолання водної кризи.

Військова агресія росії проти України вже спричинила величезні збитки в різних сферах, зокрема й руйнацію природи України. Відновлення зруйнованої інфраструктури та компенсації збитків, що потребуватиме всебічної їхньої оцінки, розроблення відповідних методичних підходів, планів щодо відновлення і потребуватиме глибоких комплексних наукових обґрунтувань та залучення фахівців різних спеціальностей.

Наталія СТЕЦЮК,

к.ю.н., доцент, професор кафедри загальноправових дисциплін
Львівського державного університету внутрішніх справ,
м. Львів, Україна

Петро СТЕЦЮК,

к.ю.н., доцент, доктор права, науковий консультант з правових питань
Українського центру економічних та політичних досліджень
ім. О. Разумкова,
суддя Конституційного Суду України (у відставці),
м. Київ, Україна

**КОНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ
УКРАЇНИ (СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ)**

1. У вітчизняній науковій літературі категорія «національна стійкість країни» («національна резильєнтність») найшла своє визначення здебільшого в її «широкому» (суспільно-політичному) розумінні як, наприклад, «стратегія забезпечення збалансованості розвитку та успішного протистояння зовнішнім і внутрішнім загрозам, /.../ передбачення викликів та пошук відповідей на них заради гідної самореалізації та гуманістичного розвитку людини» [1]. Натомість, в нормативно-правовому (до певної міри «вужчому») «викладі» категорію «національна стійкість» країни загалом пропонується розглядати як «здатність держави і суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження і характеру, адаптуватися до



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



змін безпекового середовища, підтримувати стає функціонування, швидко відновлюватися до бажаної рівноваги після кризових ситуацій» [2]. Звідси, як видається, категорію «національна стійкість України» чи її «резилієнтність» можна було б розглядати як явище, яке проявляється в органічній єдності, як мінімум, чотирьох її можливих станів. А саме: по-перше, як здатності України ефективно протистояти загрозам будь-якого походження і характеру; по-друге, як здатності України (і як держави, і як країни) адаптуватися до змін безпекового середовища; по-третє, як здатності України підтримувати своє стає функціонування; по-четверте, як здатності України швидко відновлюватися до бажаної рівноваги після кризових ситуацій.

2. При висвітленні питання конституційних засад національної стійкості України, логічним виникає питання про сутність (характерні ознаки, змістовні характеристики) самого об'єкта такої «стійкості». Іншими словами, логічно виникає питання про яку власне державу (Україну як державу) йдеться, коли говориться про її здатності ефективно протистояти різним загрозам, її здатності адаптації до змін безпекового середовища, підтримання свого сталого функціонування, зрештою її здатності до швидкого відновлення. Відповідь в даному випадку «дає» чинний Основний Закон держави – Конституція України, системний аналіз положень якого чітко окреслює те, що прийнято називати «конституційними характеристиками держави».

Так, Конституцією України чітко визначено чотири базових (т.з. «класичних») конституційних характеристик сучасної Української держави. Йдеться про визначення останньої суверенною, демократичною, соціальною та правовою державою (ст.1 Конституції України). Однак, цими конституційними положеннями, як відомо, тільки окреслено основу національної доктрини конституційної держави як такої. Певної деталізації вищезгаданих конституційних положень досягається розміщенням в тексті Основного Закону т.з. «додаткових» конституційних характеристик. В даному випадку йдеться, насамперед, про положення ч.2 ст.2 Конституції України, за яким «Україна є унітарною державою» та ч.1 ст.ст.5 Конституції України де говориться про «Україну» як «республікою». Крім того, виходячи із логічного аналізу положень статті 35 Конституції України (конституційне право на свободу світогляду і віросповідання)[3] можна стверджувати також і про світський характер сучасної Української держави.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



В той же самий час, наявність в тексті Основного Закону держави положення ст. 16, відповідно до якої забезпечення екологічної безпеки і підтримання екологічної рівноваги на території України є обов'язком держави в контексті з положеннями ст. 50 Конституції України (конституційне права на безпечне для життя і здоров'я довкілля та гарантії вільного доступу до інформації про стан довкілля) дає підстави стверджувати про можливе декларування України в майбутньому і державою «екологічною» [4]. Окремо варто зазначити також, що певні «ознаки» на рівні чинного Основного Закону держави можна побачити і при характеристиці сучасної України як держави національної [5].

Отже, за формально-юридичними характеристиками Україна є суверенна національна унітарна держава, державою демократичною з республіканкою формою правління та такою, що забезпечує свободу світогляду та віро-сповідування (світська держава); вона також є державою соціальною, яка серед іншого, своїм прямим обов'язком визнає забезпечення екологічної безпеки (екологічна держава); Україна декларується також і як держава правова, держава в якій визнається та діє принцип верховенства права, гарантуються права людини. Звідси, саме про таку Україну як державу йдеться коли ми говоримо про її національну резилієнтність, саме така держава (з такими внутрішніми якостями та зовнішніми характеристиками) має протистояти найрізноманітнішим загрозам, вчасно адаптуватися до змін безпекового середовища, системно підтримувати своє стає функціонування та має швидко, при потребі, відновлюватися до встановленого перед тим Основним Законом держави свого конституційного стану.

3. В основі зазначених конституційних характеристик сучасної Української держави лежить низка важливих приписів та положень Основного Закону держави. Серед останніх, насамперед, варто назвати положення ч.1 ст.5 Основного Закону держави про те, що «носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування», ст.6 Основного Закону держави про те, що «державна влада в Україні здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову», при цьому, що є надзвичайно важливим існує імперативна умова за якою «органи законодавчої, виконавчої та судової влади здійснюють свої повноваження у встановлених цією Конституцією межах і відповідно до



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



законів України». Важливими є також в цьому плані конституційні приписи ст.7 Основного Закону держави про те, що «в Україні визнається і гарантується місцеве самоврядування», ст.11 Основного Закону держави про те, що «держава сприяє консолідації та розвиткові української нації, її історичної свідомості, традицій і культури», ч.1 ст.17 Основного Закону держави про те, що «захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього Українського народу» [3].

Перелік, конституційних приписів, які є визначальними для забезпечення (для гарантування) «національної стійкості України» можна продовжувати й далі. Однак, в цій ситуації не можна не згадати фундаментальний припис в цьому плані, викладений в останньому реченні ч.2 ст.3 Конституції України за яким головним (конституційним) обов'язком держави є «утвердження і забезпечення прав і свобод людини». Теза про «головний конституційний обов'язок держави» ставить дане положення («утвердження і забезпечення прав і свобод людини») в основу, у «фундамент» всіх інших приписів та положень Основного Закону держави щодо конституційного гарантування (забезпечення) «національної стійкості України».

Конституцієдавець, ухвалюючи 28 червня 1996 року чинний Основний Закон держави, чітко визначив (можливо далеко не ідеальну, але достатньо не погану) систему конституційних гарантій та конституційних засобів забезпечення «національної стійкості України» як такої. Інше питання, як пізніше на протязі майже трьох десятиліть спрацювали такі «гарантії та засоби забезпечення» національної стійкості України, як були вони використані (застосовані) вищими органами державної влади для забезпечення непорушності засад конституційного ладу України, збереження її суверенітету та територіальної цілісності, наскільки вони були підсилені (зміцнені) при внесенні численних змін до Основного Закону держави?

4. Чинний Основний Закон держави за майже тридцять років свого функціонування змінювався сім разів. Прикладом можливих позитивних наслідків для зміцнення «національної стійкості України» можна вважати конституційні зміни щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Північноатлантичного договору (2019 року) [6]. Адже, їхня належна реалізація може привести не тільки до якісно нового етапу конституційного розвитку України, а й гарантувати забезпечення її майбутнього як сучасної конституційної держави та, з огляду на реалії триваючої російської війни в Україні, збереження існування Українського народу як такого загалом.

В той же самий час, далеко не всі конституційні новели останніх років можна вважати такими, що зміцнили «національну стійкість України». Так, наприклад, в результаті конституційних змін 2004-го року, ч.10 ст.83 Основного Закону держави була викладена таким чином, що «депутатська фракція у Верховній Раді України, до складу якої входить більшість народних депутатів України від конституційного складу Верховної Ради України, має права коаліції депутатських фракцій у Верховній Раді України, передбачені цією Конституцією» [7]. Практична реалізація даної конституційної новели у 2019-го році (створення т.з. парламентської «монобільшості») дуже скоро привела до масових порушень Регламенту Верховної Ради України та засадничих осново парламентаризму як такого взагалі, недотримання конституційного положення про здійснення державної влади на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову, порушення встановлених процедур організації діяльності Кабінету Міністрів України і т.д.

Теж саме (прояви негативного впливу окремих конституційних новел на загальний стан «національної стійкості України») можна говорити і в ситуації із конституційними змінами 2016-го року щодо правосуддя. Серед таких новел, як на наш погляд, насамперед варто назвати «новий виклад» частин 2 та 3 ст.148 Конституції України за якими «відбір кандидатур на посаду судді Конституційного Суду України здійснюється на конкурсних засадах у визначеному законом порядку», а «суддею Конституційного Суду України може бути громадянин України, який володіє державною мовою, на день призначення досяг сорока років, має вищу юридичну освіту і стаж професійної діяльності у сфері права щонайменше п'ятнадцять років, високі моральні якості та є правником із визнаним рівнем компетентності» [8] (*підкреслення наше – Н.С., П.С.*). Адже, як свідчить досвід майже десятих років практичної реалізації саме цих конституційних новел, явного покращення ситуації із заповненням вакансій суддів Конституційного Суду України так і не відбулося. При цьому, запровадження двох нових вимог до кандидатів на посаду суддів Конституційного Суду України («високі



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



моральні якості», «визнаний рівень компетентності»), виклад яких містить явні ознаками правової невизначеності, тільки підсилили негативні тенденції щодо послаблення «національної стійкості України» як такої.

5. Після закінчення російської війни в Україні та настання миру, нашу державу очікує спочатку період відновлення режиму конституційного правопорядку (встановленого чинним Основним Законом держави), а потім значне конституційне оновлення на вимогу часу, нових суспільно-політичних реалій та нових викликів і загроз. В перспективі, кращим варіантом для забезпечення належного конституційного розвитку України була б підготовка та ухвалення нової української конституції (третьої, після Конституції УНР 1918 року та чинного Основного Закону держави 1996 року). Однак, в будь-якому варіанті варто не допускати послаблення «національної стійкості України», а системно посилювати її всіма можливими шляхами та засобами, в т.ч. і конституційно-правовими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пирожков С. І., Божко Є. В., Хамітов Н. В. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз. *Вісник Національної академії наук України*. 2021. № 8.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості». Указ Президента України № 479/2021 від 27 вересня 2021 року. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>
3. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show254к/96-вр/#Text>
4. Стецюк П. Сучасна конституційна держава як держава екологічна (до постановки питання). В Зб.: Права людини і довкілля у новій Україні: на честь професора С. М. Кравченко: збірник статей та тез міжнародного міждисциплінарного симпозіуму, 20-21 вересня 2014 р. Львів, 2015. С. 17-27.
5. Стецюк П. Україна як національна держава (спроба конституційно-правової характеристики). В зб.: Декларація про державний суверенітет України передумова її незалежності та демократичного розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м.Харків 16 червня 2010 р. / редкол.: Ю.П.Битяк, І.В.Яковюк, Г.В.Чапала. Х.:НДІ держ. буд-ва та місц. самоврядування, 2010. С.51-53.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



6. Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору).

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#n6>

7. Про внесення змін до Конституції України. Закон України. Відомості Верховної Ради України. 2005, N 2, ст.44.

8. Про внесення змін до Конституції України (щодо правосуддя). Закон України. Відомості Верховної Ради, 2016, № 28, ст.532.

Микола СУНГУРОВСЬКИЙ,

директор військових програм Центру Разумкова,
кандидат технічних наук, старший науковий співробітник

**“КУЛЬТУРА СТІЙКОСТІ” І КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ
ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ КРИТИЧНОЇ
ІНФРАСТРУКТУРИ ТА МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ**

“Культуру стійкості” у заголовку виступу бажано взяти в лапки, оскільки цей термін набув перебільшеної ваги на тлі не дуже коректного протиставлення терміну “безпека”. Дуже часто можна почути вислови на кшталт “стійкість ширше за безпеку”, що з точки зору системного підходу, не зовсім коректно. В безпековому дискурсі можна виділити принаймні три напрями за якими ведуться подібні спори:

- з твердженням “безпека КІ є лише складовою частиною забезпечення стійкості функціонування КІ” не можна не погодитися. Але у цьому випадку йдеться про непорівнянні сутності – безпеку об’єкту і стійкість процесу, складовою якого є цей об’єкт. Тому робити на основі цього загальний висновок, що “стійкість ширше за безпеку”, означає підміну понять;

- для обґрунтування концепції стійкості використовується не дуже коректний прийом – штучне звуження сфери забезпечення безпеки, зводячи її лише до захищеності системи, та невинуватне розширення сфери забезпечення стійкості, приписуючи їй непритаманні речі (прогнозування, стримування, захист, живучість);

- підміна понять часто відбувається й на рівні порівняння ефективності наявної системи забезпечення національної безпеки



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



(стверджуючи, що вона є централізованою, жорсткою, неадаптивною і тому недостатньо ефективною) та перспективної системи національної стійкості (приписуючи їй невластиві функції і переваги). Проте, якщо розібратися, то справедлива критика наявної системи забезпечення національної безпеки стосується, скоріше, хибних практик державного управління цим процесом. Але спроби створити систему національної стійкості будуть супроводжуватися подібними недоліками, що дискредитуватиме саму ідею і, зрештою, спричинить зниження рівня безпеки.

Метою виступу є не стільки критика концепції стійкості, скільки спроба розставити все по своїх місцях в умовах, коли висування певних новацій призводить до ефекту “змішались в кучу коні, люди...”

Отже, національна безпека – це стан (діапазон станів) об’єкта, суб’єкта, системи та їх оточення, в якому забезпечується реалізація національних інтересів (стратегічних цілей, життєво важливих функцій) за відсутності, в передбаченні або за наявності впливу загроз.

Безпека системи забезпечується наявністю у неї наступних властивостей (в порядку ескалації загроз):

- здатності передбачати, запобігати та уникати, відвертати появу загроз;
- якщо уникнути появи загроз не вдалося, починають проявлятися здатність залишатися неуразливим, чинити опір, захищатися від їх впливу;
- якщо захист “пробитий”, на перше місце виходить стійкість тобто здатність системи в умовах впливу певних деструктивних чинників (у певному діапазоні їх видів і характеристик) зберігати функціональність, не виходячи за допустимі діапазони ключових параметрів, і повертатися до стану рівноваги (штатного режиму);
- якщо внаслідок впливу деструктивних чинників ключові параметри функціональності перетнули допустимі діапазони, то йдеться вже про живучість, тобто здатність системи продовжувати функціонування в “аварійному режимі” та відновлювати стійкість за рахунок внутрішніх ресурсів і їх залучення ззовні;
- здатність прогнозувати ризики та загрози, стримувати їх, запобігати та захищатися від їх впливу, стійкість та живучість системи посилюються за наявності у неї готовності до реалізації цих властивостей, здатності пристосовуватися, адаптуватися до впливу непереборних деструктивних чинників (особливо в умовах нелінійної реалізації гібридних



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



загроз), відновлюватися після завдання шкоди. І навпаки ці властивості послаблюються, якщо система (суспільство, держава) є недостатньо гнучкою, слабкою та уразливою.

Наведені вище поняття, звичайно, не складають весь перелік характеристик системи та можуть мати специфічні визначення залежно від масштабів (міжнародний, регіональний, національний) та сфер застосування (воєнна, економічна, соціальна, енергетична, екологічна, інформаційна, кібернетична тощо).

Будь-яка властивість системи, як і її цільова функція, реалізуються завдяки наявності в неї відповідних елементів з певними характеристиками і взаємозв'язків між ними. З цієї точки зору, аналіз кожної з властивостей, потрібних елементів, їх характеристик і взаємозв'язків може бути відносно самотійним і є дуже важливим завданням – проте з урахуванням того, що аналіз має завершуватися синтезом, інтеграцією елементів у цілісну систему. Якщо дуже стисло, це і є сутністю системного підходу, який має перетворитися на культуру мислення, формування знань, поведінки, взаємовідносин, прийняття рішень. У рамках системного підходу, керуючись принципами цілісності і структуризації говорити про культуру стійкості це все одне, що стверджувати що права частина головного мозку є важливішою за ліву, і на цій підставі будувати культура правої півкулі.

Забезпечення національної безпеки загалом і безпеки КІ зокрема є упорядкованим процесом “включення потрібних властивостей” у потрібний момент і залежно від ситуації, що визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх позитивних і негативних чинників. На практиці таке “включення” відбувається шляхом запровадження відповідними суб'єктами формування та реалізації державної політики та суб'єктами суспільної активності комплексу *цілеспрямованих і взаємопов'язаних* заходів зі створення або приведення в дію наявних механізмів, інструментів, процедур. До речі, наразі, в умовах масованих ракетно-дронових обстрілів об'єктів КІ, пріоритетним завданням є їх захист, про який, однак, треба було замислюватися ще до початку війни.

Важко уявити собі існування будь-якої соціально-економічної системи в умовах відсутності внутрішніх і зовнішніх ризиків, викликів, загроз. Взаємодія системи з оточенням є перманентним процесом, а в сучасних умовах – процесом з високою динамікою змін. За цих умов, згадка про *цілеспрямованість і взаємопов'язаність* передбачає чітке



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



взаємоузгодження діяльності державних і недержавних суб'єктів із забезпечення ЖВФ. Особливо це стосується гарячої фази війни та постійної загрози повторення російської агресії

Своєю чергою, само винесення на обговорення проблеми міжсекторальної взаємодії свідчить про багатовимірність процесу забезпечення нормального функціонування держави, суспільства, з точок зору як сфер впливу загроз, об'єктів їх впливу, сценаріїв кризових ситуацій, так об'єктів і суб'єктів реагування на загрози. З цієї точки зору, в умовах, що склалися, для опису предмету обговорення більше підходить поняття “секюритизація” – як збалансований за усіма сферами суспільних взаємовідносин і будь-яких обставин режим діяльності держави та суспільства, коли головним пріоритетом є забезпечення національної безпеки.

Наявність багатьох суб'єктів визначення цілей, постановки завдань і ще більшої кількості їх виконавців призводить в умовах навіть низького рівня невизначеності до потреби координації їх діяльності. Координація, простими словами, означає наявність плану переміщення проміжних результатів у вимірах часу, простору та технологічного навантаження в напрямі до кінцевого результату, а також правил передачі цих результатів від одного виконавця до іншого (обміну результатами) з можливим коригуванням планів і правил, залежно від обставин. Але, якщо такі правила і плани формально не визначені, тоді “координація” і “коригування” перетворюються на банальне ручне управління, з чим ми дуже часто стикаємося на практиці.

Подібно до поняття “стійкість”, прихильники підходів “кратких кроків”, “управління змінами”, управління ризиками”, “ситуативного управління” часто ставляться до них як до самостійних сутностей. Таке ставлення було притаманним навіть засновникам таких теорій на початкових етапах їх розробки. Проте згодом вони самі доходили до висновку або погоджувалися з висновком інших, що всі ці підходи працюють лише за наявності “дорожньої карти”, довгострокової програми, стратегії дій. В інших випадках ці підходи з великою вірогідністю можуть перетворитися на тупцювання на місці, ходіння по колу, рухи в невідомому напрямі (не виключено, що у протилежному бажаному) з марнуванням часу, фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів. Проте, не варто шукати суперечності між цими підходами, бо за відповідних умов вони



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



можуть виявитися найефективнішими інструментами в рамках стратегічного управління.

Сергій ШАБОВТА,
міжнародний експерт з питань безпеки,
президент Української федерації професіоналів безпеки (2006-2015 рр.),
власник та керівник компанії IBS (Бюро міжнародної безпеки),
засновник та директор Благодійного фонду «Честь Нації»
(The Honor of Nation)

**ОСОБЛИВОСТІ ТА НАПРЯМКИ СПІВПРАЦІ У ПРОТИДІЇ
ТРАНСКОРДОННИМ ЗАГРОЗАМ ЗУСИЛЛЯМИ
МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ НЕДЕРЖАВНОЇ СИСТЕМИ
БЕЗПЕКИ**

Актуальність проблематики конференції не можливо переоцінити з огляду на край складні і непередбачувані процеси у міжнародних відносинах, небувало жорстку та нелюдяну агресію з боку Росії до України. З наближенням реальних загроз до кордонів держав Європейського Союзу та членів НАТО, транскордонна безпека все більше стає одним з важливіших та чутливих елементів трансформації не тільки регіональної, а й глобальної системи безпеки.

В певній мірі, пожинаючи наслідки багаторічної інерції нашого ставлення до проблем формування сучасної глобальної безпеки, що була б здатна формувати свою стратегію на випередження, ми жорстко поставлені перед необхідністю перебудови самої архітектури міжнародної протидії транскордонним загрозам.

Але, з іншого боку, саме поглиблений аналіз сучасного етапу формування транскордонних загроз дає можливість виявляти більш глобальні проблеми, що здатні впливати на безпеку всього людства. Їх природа поєднує в собі багато аспектів: міжнародно-політичні, економічні, соціальні, військові, правоохоронні, юридичні тощо. Всі вони мають різні масштаби впливу, динаміку змін, та їх урахування створює необхідні умови для ефективної побудови локальних заходів, з яких складаються системні рішення.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Саме поняття транскордонної загрози має розгалужену структуру. Традиційно, в якості головних компонентів фахівці виділяють: злочинність, особливо, економічну контрабанду, екологічну небезпеку, загрози здоров'ю, загрози соціального характеру, інформаційні загрози. Аналіз їх змін та перевтілень буде доцільно розглядати скрізь призму особливостей поточного моменту.

Війна не тільки вбиває і калічить людей, руйнує міста та села, знищує виробництва та поля, перетворюючи їх в технологічні пустелі. Війна виснажує, висмоктуючи моральні сили, деформуючи суспільний вплив на всі сторони життя. Це ствердження в значній мірі стосується всіх гілок влади, і не тільки в Україні.

Довготривалий стрес гальмує прийняття оперативних рішень, плідну організацію їх виконання. Не торкаючись військових, бо це окрема тема, необхідно сміливо говорити про функціональну перевантаженість всіх без виключення структур правоохоронної системи України. Схожі обставини, можливо, ще не так відчутно, формуються і у наших прикордонних друзів. Швидкий та фаховий перехід на рейки війни, або підготовки до неї, правоохоронних структур неможливий за відсутністю прорахованих алгоритмів, доведених до рівня нормативних документів, структурованих наказів їх юридичного обґрунтування та логістичного забезпечення.

В державі, обтяженою корупцією, дійовість влади знижується вразі, а, інколи унеможлиблює взагалі реалізацію рішучих дій. І це явно не стосується лише України. Мабуть тому, фахівці з питань боротьби з контрабандою навіть пропонують термін «тіньове транскордонне кластероутворення»! Тяжкість корупції руйнує довіру суспільства до влади, знижує гостроту сприйняття злочину до рівня норми. Та подужати транснаціональну корупцію, а саме так треба оцінювати масштаби проблеми, можливо лише спільними зусиллями всього цивілізованого світу. Домінуючою особливістю, чутким маркером зростання транскордонних загроз стали небачені в сучасній історії України по масштабах і динаміці зовнішня та внутрішня міграції.

Згідно з інформацією Моніторингу Мінекономіки станом на травень 2025 року у світі зафіксовано 6,918 млн біженців з України, з них 6,358 млн – у країнах Європи. У порівнянні з груднем 2024 року кількість біженців з України у Європі зросла на 104 тисячі осіб. Найбільше українців нині перебуває: в Німеччині – 1,443 млн, в Польщі – майже 1 млн, в Чехії –



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



401,4 тис., в Великій Британії – 254 тис., в Іспанії – 235,7 тисяч осіб. Більше 560 тис. біженців знаходяться за межами Європи (Ізраїль, Австралія, Південна Америка тощо). У США перебуває 1 млн українців, у Канаді – 1,3 млн. 1,3 млн українських біженців перебувають у Росії та Білорусі.

Мов шалений гірський потік, масив мігрантів та їх транспорту коловоротом потягнув за собою зброю, нелегальних мігрантів, наркотичні речовини, учасників злочинних угруповань, транскордонну торгівлю людьми. Перші ж тижні виявили неймовірну кількість організаційних та технологічних проблем, рішення яких ще й досі триває.

Аналізуючи наслідки міграції відносно транскордонних загроз, треба виділити окремо два моменти, що заслуговують на увагу експертів. По-перше, це демографічний розподіл біженців станом на початок вересня 2025 року, де дорослі жінки складають 44,6%, неповнолітні діти – 31,1%, дорослі чоловіки – 24,3%. Подібні пропорції несуть загрози демографічній ситуації, що створює умови для вимирання нації. По-друге, це твереза оцінка факторів, що здатні вплинути на майбутнє повернення додому певної частини біженців. Серед них: завершення війни, гарантії безпеки, та, головне, - впровадження політичних реформ в Україні. Без цього ситуація з міграцією буде тільки погіршуватися.

Надскладною проблемою нашої держави з перших днів жахливої війни стало внутрішнє переселення непомірної маси українців, що водночас втратили все – домівки, роботу, майно, соціальний статус. Станом на листопад 2025 року за даними Мінсоцполітики зареєстровано 4,6 млн внутрішньо переселених осіб (ВПО). Але певність цього показника, нажаль, визиває сумніви. Урядова статистика базується лише на тих, хто пройшов реєстрацію у державних адміністративних органах. Реальна практика свідчить, що значна кількість сімей ВПО навмисно уникала реєстрації, переховуючись від можливої мобілізації, а, можливо, і по інших причинах. Дуже показовим є приклад української столиці, де, навіть на офіційному рівні розбіжність цифр між Київською міською Державною Адміністрацією та профільним міністерством складає 85 тисяч осіб. А фахівці аналітики, посмішки думають, що значно більше.

Невирішені проблеми із забезпеченням житлом, неможливість працевлаштування, відсутність фінансування з боку Уряду - непомітно перетворюють ВПО в складний токсичний прошарок суспільства. Він ненавмисно генерує негативні настрої, які активно формуються під впливом



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



пост міграційних стресорів, транслуючи їх своїм близьким, влаштованим за кордоном. А де-хто, стає гарантованим резервом криміногенного потенціалу.

Як свідчить заступник Міністра Освіти – Анастасія Коновалова – станом на 21 листопада 2025 року в Україні різко впала народжуваність, а батьки активно вивозять дітей за кордон, аби оборонити їх від наслідків війни. Дітей до трьох років нараховується 570 тисяч, дітей віком від трьох до шести років – 881 тисяча. Навіть в столиці України порожніють дитячі садки і школи. Пов'яжіть цей процес із демографічним розподілом біженців і ви зрозумієте складність задач, що ставить перед нами майбутнє !

Невідомим досі фактором, що визначає сучасну особливість транскордонних загроз, виявляється психологічний стан самого українського суспільства – від військових до цивільних осіб. Війна спричинила суттєве підвищення ризику посттравматичного стресового розладу (ПТСР) серед широких верств населення. Шанс на психічне відновлення українців можна отримати тільки шляхом масштабної роботи фахівців по психофізичній реабілітації та продуктивними діями Уряду по системному вирішенню соціальних проблем, в першу чергу, серед дітей та юнацтва. В аналізі особливостей сучасного стану транскордонних загроз неможливо обійти увагою феномен організованої злочинності, що в умовах війни розширилась до розмірів транснаціональної, і до якості супер організованої. З одного боку, як вже відмічалось, правоохоронна система опинилась в умовах функціонального перевантаження, що значно знизило її дієздатність. Розірвані на шматки сили і засоби, направлені на виконання бойових завдань, посилення перепускного режиму в зонах, прилеглих до районів бойових дій, підтримку ДСНС в зонах ліквідації наслідків варварських ударів ворога по населених пунктах – значно зменшили активність і результативність боротьби зі злочинністю.

З другого боку, та ж сама правоохоронна система відчутно активізувала тиск на вітчизняний бізнес. Гострота проблем вплинула на появу у Верховній Раді України Законопроекту N12439, який передбачає внесення змін до Кримінального Процесуального Кодексу з метою посилення прав підозрюваних та бізнесу, як запобіжник тиску, зупинення хибної практики надмірного втручання правоохоронців. Край актуальний законопроект запропонований для другого читання ще в серпні 2025 року, та тільки справа з місця так і не рушила. Практично не припиняється зростання рейдерських



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



захоплень. Та дивним чином, кількість рейдерських атак зростає, а кількість розглянутих справ у суді не перевищує 46%! Причому, в переважній більшості справи розглядаються виключно по більш «легкій» статті КК 205-1, що інкримінує лише підробку документів, а більш тяжкі – 206 (протидія господарській діяльності), та 206-2 (протиправне заволодіння майном) – не використовуються зовсім.

Треба визнати, що головним криміногенним фактором посилення транскордонної злочинності виступають наявні диспропорції соціально-економічного розвитку регіонів України та Польщі, Румунії, Словаччини, Угорщини, що підсилюються прорахунками прикордонного менеджменту. Сьогодні на ваги цієї диспропорції, на жаль, додалась війна.

Мій особистий досвід 30-річної діяльності по будівництву та розвитку Недержавної Системи Безпеки України, що традиційно спиралась на авторитет провідних операторів галузі безпеки, завжди формувався на платформі творчої взаємодії з інститутами державної влади та тісної співпраці із правоохоронними органами. Створена в травні 1995 року Українська федерація професіоналів безпеки, активно сприяла появі нових громадських об'єднань в сфері безпеки, що опановували різні сегменти надання послуг.

Початком міжнародної інтеграції в Європу став вступ федерації в 2008 році до складу задекларованого підписантами у 2006 році в Будапешті The European Security Branch Organizations Club. Професійні безпекові організації Польщі, Румунії, Словаччини, Угорщини, України та Чехії швидко, без зайвої бюрократії створили механізми реалізації трансдержавних завдань та проектів в сфері безпеки, навіть, пов'язаних з ними законодавчих ініціатив.

Цей досвід переконливо свідчить про значний ресурс можливостей недержавної системи безпеки, саме тому, вона розглядається, як резервна система безпеки держав , саме так це сприймається, наприклад, в США та Великобританії. Сьогодні ці можливості майже не використовуються. Хоча реальна практика виявила можливість відчутного розширення соціальної бази Системи за рахунок ветеранських професійних організацій, Торгово-Промислових Палат, адвокатських об'єднань та компаній, тощо. Першочерговим інструментом такого конгломерату має стати упорядкований та структурований обмін інформацією, покращення



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



комунікації з органами державної влади та правоохоронної системи у державах Західної Європи та України.

Потенційним операторам такої розгалуженої системи треба вже сьогодні переглянути та відмовитись від звичних шаблонів своєї діяльності, що залежна лише від замовлень клієнтів: час чекає від справжніх фахівців глибокої аналітики, виявлення тенденцій та передбачення загроз транснаціональній безпеці. На цьому шляху треба сміливо розширяти свій особистий арсенал вирішення безпекових завдань. Для мене такими кроками стали створення Бюро міжнародної безпеки (International Bureau of Security) у форматі приватної консалтингової компанії та Благодійного Фонду «Честь Нації». Та пошук нових шляхів триває.

Лише напружена та творча співпраця фахівців різних галузей, напружена діяльність науковців здатна змінити Архітектуру протидії транскордонним загрозам, як складової транснаціональної безпеки. Це залежить від наполегливості учасників Конференції та підтримки наших висновків керівництвом держав.

СПИСОК ВИКОРАСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко С. Тиск на бізнес: чи змінив ситуацію мораторій на процесуальні дії та аудит проваджень. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/08/19/718103/>.
2. В Україні стрімко зростає кількість справ про рейдерство. *Главком*. 2024. URL: <https://glavcom.ua/country/criminal/v-ukrajni-strimko-zrostaje-kilkist-sprav-pro-rejderstvo-1007009.html>.
3. Керівник Офісу протидії рейдерству при Мін'юсті: «Зараз розповсюдженою є практика використання підроблених довіреностей, виданих за кордоном». URL: <https://surli.cc/fbphfb>
4. Симоненко З. «Надмірна активність силовиків нікуди не ділась»: юристи про тиск на бізнес у 2024 році. URL: <https://surl.li/dibgpa>
5. Тиск на бізнес: про що говорять цифри. URL: <https://surl.li/mlvcfy>
6. Lushak O. *Prevalence of stress, anxiety, and symptoms of post-traumatic stress among Ukrainians after 9-12 months of invasion* (Lancet-related study, 2024).
7. Martsenkovskyi D. *Mental health in Ukraine in 2023* (PMC review, 2024).



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



СЕКЦІЯ 1
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ
СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ
УКРАЇНИ

Krzysztof ECKHARDT,

Dr. Habil., Professor at WSPiA University of Rzeszów
Department of Constitutional Law and International Relations
WSPiA University of Rzeszów, Poland

**PROTECTION OF THE POPULATION AS A DUTY OF THE
STATE IN LIGHT OF THE CONSTITUTION OF THE REPUBLIC OF
POLAND OF 2 APRIL 1997.**

1. The explanatory memorandum to the government draft of the Law on Civil Protection and Civil Defense of 5 December 2024 (Journal of Laws item 1907) states, inter alia, that: “The state is obliged to protect its citizens at all times, in peacetime, in crisis situations, during states of emergency, and in wartime,” and ensuring the safety of the civilian population by public authorities “is an expression of the constitutional principle of protection of life, expressed in Article 38 of the Constitution of the Republic of Poland, as well as the requirement to ensure the safety of citizens, guaranteed in Article 5 of the Constitution of the Republic of Poland.”¹

Undoubtedly, the provisions referred to above have a fundamental importance for defining the constitutional basis of the function of the state condensed into the obligation to protect the population. Of course, it is possible to identify other constitutional regulations that specify the tasks of the state in this area, such as Article 68 Section 4, which obliges public authorities to combat epidemic diseases and counteract the negative health effects of environmental degradation, or Article 74, which imposes on them the duty to protect the environment by pursuing a policy that ensures “ecological safety for present and future generations.” The obligation to protect the population also stems from constitutional provisions defining the functions and competences of public authorities, including Article 126 Section 1, which requires the President to safeguard the security of the state, and Article 146 Section 4 item 7, which

¹ <https://www.sejm.gov.pl/Sejm10.nsf/druk.xsp?nr=664>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



imposes on the Council of Ministers the obligation to ensure internal security and public order. This obligation also derives from Article 9, which requires the Republic of Poland to comply with binding international law. In the area of civil protection and civil defense, the provisions of international humanitarian law are of key importance, in particular the Geneva Conventions of 12 August 1949 on the Protection of War Victims (attachment to Journal of Laws No. 38 of 1956, item 171) and the Additional Protocols to the Geneva Conventions².

2. Article 5 of the Constitution enumerates the fundamental objectives of the Republic of Poland, thereby defining “the essential constitutional values that form the foundation of the current legal system” [7, p. 31]. These include ensuring the safety of citizens. “In the commentaries on Article 5 of the Constitution of the Republic of Poland, this concept is rather not defined, but generally its scope is specified” [7, p. 68]. For example, it is pointed out that: “Ensuring the safety of citizens consists, among other things, in various actions taken by state authorities to protect citizens from the consequences of war and terrorist attacks, but also from the threat of domestic crime, the spread of epidemic diseases, natural disasters, various types of catastrophes, and other threats to the life, health, or property of citizens” [10, p. 108].

According to P. Tuleja, the concept of security referred to in Article 5 “should be understood broadly as a state of certainty, stability, and protection” [9, p. 41]. A similar position is taken by M. Florczak-Wątor [3, p. 288] and B. Banaszak [1, p. 257]. On the other hand, P. Sarnecki believes that “ensuring the security of citizens requires a narrow interpretation, as it should only be a certain response, albeit of a preventive nature, to actual or potential (but real) threats and attacks” [6, p. 5]. Within the meaning of Article 5, the concept of the security of citizens cannot be equated with the concept of state security, although the two concepts are interrelated. “If state security is threatened, the security of its citizens is also threatened. However, it may happen that the security of citizens is threatened, even though state security does not show any signs of such a threat. Therefore, it should be assumed that the security of citizens may be threatened, for example, by the actions of other citizens, which are generally not directed

² Protokół dodatkowy do Konwencji Genewskich z 12 sierpnia 1949 r., dotyczący ochrony ofiar międzynarodowych konfliktów zbrojnych (Protokół I), sporządzony w Genewie dnia 8 czerwca 1977 r. (Dz. U. z 1992 r. poz. 175), Protokół dodatkowy do Konwencji Genewskich z 12 sierpnia 1949 r., dotyczący ochrony ofiar międzynarodowych konfliktów zbrojnych (Protokół II), sporządzony w Genewie dnia 8 czerwca 1977 r. (Dz. U. z 1992 r. poz. 175), Protokół dodatkowy do Konwencji Genewskich z 12 sierpnia 1949 r., dotyczący przyjęcia dodatkowego znaku rozpoznawczego (Protokół III), przyjęty w Genewie dnia 8 grudnia 2005 r. (Dz. U. z 1992 r. poz. 447)



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



against the state as such. The state is therefore obliged to ensure the security of citizens also in their mutual relations [3, p. 288].

A literal interpretation of Article 5 suggests that the obligation to ensure security applies only to Polish citizens. This interpretation is considered correct because the state must first and foremost ensure the security of its own citizens, but on the other hand, “it is difficult to imagine fulfilling this obligation exclusively towards Polish citizens” [9, p. 41]. Citizens within the meaning of Article 5 are “individuals understood not only in an atomized way, but also as a community” [7, p. 69]. However, Article 5 does not legitimize interference by public authorities in situations where the safety of citizens is threatened by their own harmful actions [6, p. 5]. Nor does it follow from this that the state bears civil responsibility for the life, health, and property of everyone. “No state can replace the common sense, prudence, and concern of citizens for their own safety” [10, p. 108].

3. Article 38 of the Constitution stipulates the obligation to legally protect the life of every human being, understood as the protection of their physical existence. “The protection of life—as the biological existence of a human being—is an obvious principle of every state, not only a democratic and law-abiding one, but indeed any civilized state. The state, as the political structure of a given society, is ex definitione a structure designed to endure and develop on the basis of a living society. Therefore, ensuring, in global terms, the “protection of life” is inherent in the very essence of the state” [5, p. 2]. This duty rests with the legislative, executive, and judicial branches [8, p. 945]. The enactment of the Law on Civil Protection and Civil Defense is an expression of its implementation at the legislative level. Statutory norms are intended to create situations of “protection of life” because the constitution requires that life be “ensured.” The legislator has a duty to enact laws that protect human life. “This means a commitment to protection rather than neutrality of the law” [4, p. 179].

Public authorities have a duty to take “all measures which, in view of the known and recognizable threats to human life and health, will lead to the effective and efficient protection of every human life. The greater the threat to human life, the more the state is obliged to take a wider range of legal measures to ensure that this constitutional value is truly respected. It follows from the above that public authorities, in particular the legislature, do not have the freedom to determine the scope and intensity of the protection of human life. This protection must be



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



sufficient to achieve the objective of effective and efficient protection of this constitutional value" [8, pp. 946-947].

While the legislator has freedom in choosing measures to protect human life, this does not mean complete arbitrariness. "Protective measures may only be implemented on the basis of the law and within its limits" [2, p. 131]. The state has a duty to eliminate or at least minimize all threats to human life [1, 257].

The right to legal protection of life is not absolute; it does not apply always and everywhere. A threat to the independence of the state may justify requiring citizens (Article 85), especially soldiers (Article 26 Section 1), to risk their lives [5, p. 4]. "A threat to the 'safety of citizens' (Article 5) also justifies requiring members of police forces to risk their lives. Similarly, a natural disaster justifies the possibility of requiring civil servants or firefighters to risk their lives in the course of combating such disasters" [5, pp. 4-5].

The fact that legal protection of life is not absolute means not only that there may be requirements to risk or even sacrifice life in specific situations, "but also situations where attacks on human life by other persons are legalized and situations where attacks aimed at taking life are granted impunity" [5, p. 5]. This refers in particular to acts of war, legally regulated self-defense, or the lawful use of weapons by the police.

4. The provisions of the Polish Constitution stipulate that the state has a duty to create a broad statutory framework for civil protection and civil defense that goes beyond the scope of the Act of 5 December 2024. In accordance with the principle of a democratic state ruled by law (Article 2 of the Constitution) and the principle of legality (Article 7 of the Constitution), the implementation of the state's obligation to protect the population requires action based on law and within its limits, also in other areas. In particular, the statutory basis requires restrictions on rights and freedoms related to civil protection (Article 31 Section 3 of the Constitution) and obligations imposed on citizens under Article 85 (duty to defend the homeland) and Article 84 (duty to bear public burdens and make public contributions) of the Constitution. Similarly, public tasks arising from the implementation of the duty to protect the population (Article 166 of the Constitution) may be imposed on local government only by means of a statute. As a constitutional tool for the protection of the population, the institution of states of emergency (Article 228 Section 2) also requires statutory regulation.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



LIST OF SOURCES USED

1. Banaszak B., Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz, Warszawa 2012.
2. Florczak-Wątor M., Komentarz do art. 38 (w:) P. Tuleja red. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz, Warszawa 2019.
3. Florczak-Wątor M., Komentarz do art. 5 (w:) M.Safjan, L.Bosek red. Konstytucja. Komentarz, t.1, Warszawa 2016.
4. Grabowski R., Prawo do ochrony życia w polskim prawie konstytucyjnym, Rzeszów 2006.
5. Sarnecki P., Komentarz do art. 38 (w:) L.Garlicki, red. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz III. Warszawa 2003.
6. Sarnecki P., Komentarz do art. 5 (w:) L.Garlicki, red. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz V. Warszawa 2007.
7. Sitek M., Komentarz do Konstytucji RP. Art.5,18,19, Warszawa 2022.
8. Sroka T., Komentarz do art.38 (w:) M.Safjan, L.Bosek red. Konstytucja. Komentarz, t.1, Warszawa 2016.
9. Tuleja P., Komentarz do art. 5 (w:) P. Tuleja red. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz, Warszawa 2019.
10. Zwierzchowski E., Bezpieczeństwo obywateli (art.5) (w:) W. Skrzydło, S. Grabowska, R. Grabowski red., Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz encyklopedyczny, Warszawa 2009.

Andrey LYMAR,

Doctor of Sociology, Pomeranian Higher School
in Starogard Gdański,
Institute of Security and Administration,
Starogard Gdański, Polska

ISSUES RELATED TO THE ROLE OF SAFETY CULTURE AS A DECISIVE FACTOR IN DEFENDING THE SOCIO-ECONOMIC ENVIRONMENT TO CLARIFY THE DEFINITION

When talking about such a phenomenon in the field of scientific research as security culture, it is worth recalling that it has been the subject of active interest of researchers for several decades. The general analysis of approaches to



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



translating safety culture indicates the dominance of the desire to attach safety culture to practical activities in the field of organizing safe work, mainly in the context of occupational health and safety tasks, or to treat it as an element of organizational culture, which is also responsible for the loyalty of employees to the organization (from the state to a small enterprise) and relationships with other participants of the process while performing tasks. The tradition of presenting safety culture in the context of the organization's activities leads to perceiving it as conscious compliance with safety standards, as a safeguard not to exceed barriers/limitations related to threats. In this case, we can talk about intuition and instinctive intuition, answers to questions of one's own safety, and mainly - not violating personal comfort at a specific moment in life. A popular interpretation of security culture is that it is often also related to defense and eliminating threats.

In many studies, safety culture is understood as a type of life philosophy related to the basic human need to feel safe. But in this case we can talk more about the psychological aspect, which includes the culture of thinking about security and the culture of conscious behavior ensuring security. The long historical experience of humanity has allowed us to formulate a negative connotation regarding work. This negativity is part of the ancient dualism that associates work with the worst punishment and slavery. Many examples can be given that reinforce this way of interpreting work in our minds - from Sisyphus or the slaves escaping from Egypt under the leadership of Moses, to the heroes of fairy tales and myths of various spiritual cultures. An exemplary attempt to overcome this negative treatment of work was once made by Islam with its doctrine of activity and responsibility, Protestantism, which focuses on dynamism and moral obligation, or folklore declaring "the nobility of every work".

Regardless of the actual results of these arguments supporting the work, the effectiveness of these attempts cannot be indefinite, if only because there are still factors influencing the mentioned negativity. A stable sense of lack of justice and, as a result - a frustrating perception of one's own life, associated mainly with work and its modest results in the process of meeting growing needs, practiced discrimination and mobbing at work, dependence on the workplace and reduced mobility. All this contributes to the perception of one's own life as a kind of slavery. Actively discussed in the public space, the so-called burnout also contributes to a negative attitude towards work. In such a situation, there is no point in even mentioning the safety culture in the context of work. In addition, security itself is often associated with something that a person believes can



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



provide freedom from the obligation to work.

Given what has been said, several theses can be proposed regarding the clarification of the definition of safety culture.

1) Forming and following safety rules cannot be considered a safety culture. Rather, we can talk about safety hygiene habits and traditions. Culture, however, provides for the presence of creative activities that bring elements of chaos into the existing system as well as elements of transformation at a certain stage that favor development. This applies both to social processes and the social sound of economic processes.

2) The creativity of the process of forming a safety culture cannot be associated with the mass production of standards and rules applicable to everyone. It is about an individual approach to reflection on security as such, regardless of collective consciousness, treating it only as one of a number of other human needs. Security culture is more associated with individual rationalism, with reasonable egoism of the individual. And later, the product of this creation may become acceptable to the majority and used in practical activities.

3) One cannot talk about safety in social life in the narratives of any guarantees. At least because there is a general dominance of the "opposite" consciousness. A conscious person, not detached from reality, cannot confidently say anything about the evaluation of his own life, including his own safety.

4) Safety culture can be considered a manifestation of individual moral beliefs. Activity, dynamics and creativity in the perception of life, individual responsibility for the course of one's own life trajectories.

Resume

The socio-economic environment is an act of creative human activity. The action includes the process of creating reality, correcting the existing image of reality and accepting reality. It can be assumed that the safety culture is a reflection of the general culture of a certain community, awareness of the needs and content of the system of dominant value concepts. Modern processes in the sphere of economy and social life are increasingly inclined towards globalization and McDonaldization. The dominant trend is general unification, adoption of common standards, principles of similar functioning, setting expectations and evaluating results. What has become a tradition of defining safety culture in the context of professional activity and public safety, to a large extent devalues the concept itself and its potential. Although safety culture can be the main tool for preventing social frustration, a way to relieve tension in socially significant



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



processes. Safety culture can become a formulation of the need for safety itself.

REFERENCES

Carroll, J. S., *Safety culture as an ongoing process: Culture surveys as opportunities for enquiry and change*. (pol. *Kultura bezpieczeństwa jako ciągły proces*), „Work & Stress” 1998, No 12, p. 272–284

M. Cieślarczyk, *Kultura bezpieczeństwa i obronności*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2010

S. Jarmoszko, *Nowe wzory kultury bezpieczeństwa a procesy deterioracji więzi społecznej*, [w:] *Jedność i różnorodność. Kultura vs. kultury*, E. Reklajtis, R. Wiśniewski, J. Zdanowski (red.), Aspra-JR, Warszawa 2010

Jameson F., *Globalization and Political Strategy*, „New Left Review”, 4 (July–August, 2000).

Cooper, M. D., *Towards a model of safety culture*. (pol. *W kierunku modelu kultury bezpieczeństwa*), „Safety Science” 2000, No 36, p. 111–136.

A. Lyman, *Bezpieczeństwo społeczne w kontekście memów destrukcyjnych // Edukacja dla bezpieczeństwa. Paradygmaty kultury bezpieczeństwa*. Redakcja naukowa Andrey LYMAR, Marek ILNICKI, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań, 2016 (2017). IBSN: 978-83-65096-47-0 s. 31-40

A. Lyman, *Bezpieczeństwo jako przekaz tekstowy w percepcji współczesnego młodego pokolenia. Problem dookreślenia pojęcia // Edukacja XXI wieku. Patologie Edukacji: ideologia, polityka, biurokracja*. Red. Naukowa Ewelina Flatow-Kaleta, Natalia Majchrzak. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, t.2, Poznań, 2017. ISBN: 978-83-65096-42-5 s.277-282

A. Lyman, *The Role of Discourse Analysis in Planning Economic and Social Processes. Managing Social Conflicts* [w:] *Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем*. Кропивницький: ЦНТУ, Україна, 2023, s. 223-227

J. Piwowarski, *Trzy filary kultury bezpieczeństwa*, „Kultura Bezpieczeństwa. Nauka – Praktyka – Refleksje”, 2015, nr 19, s. 21–33, DOI 10.24356/KB/19/1.

A. Zduniak, N. Majchrzak, *Świadomość emocjonalna jako dystraktor w procesach badawczych bezpieczeństwa*, [w:] *Metodologia badań bezpieczeństwa narodowego*, t 3, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Олександр БАГЛАЙ,

магістрант кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

Науковий керівник: **Ірина АНТИПЕНКО,**

д.н. держ. упр, завідувач кафедри публічного управління та
адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ СУДОВОЇ ВЛАДИ

Адміністративно-правове забезпечення діяльності органів судової влади становить сукупність організаційних, нормативних та процедурних механізмів, спрямованих на створення умов для ефективного, незалежного та безперервного функціонування судової системи. Центральним елементом такого забезпечення є нормативно-правова база, що визначає структуру судів, порядок їхньої роботи, адміністративні процедури, гарантії незалежності суддів та умови реалізації принципу верховенства права.

Важливе значення має діяльність органів суддівського врядування, зокрема Вищої ради правосуддя та Вищої кваліфікаційної комісії суддів, які здійснюють добір, оцінювання, дисциплінарний нагляд та забезпечення професійного розвитку суддів. Адміністративно-правові механізми у цій сфері спрямовані на запобігання корупції, усунення політичного впливу та формування високих стандартів етики, що прямо впливає на легітимність судової влади.

Функціонування судів також потребує належного організаційного та ресурсного забезпечення, включаючи фінансування, забезпечення приміщеннями, засобами комунікації, впровадження електронного судочинства і захищених інформаційних систем. Адміністративне право встановлює процедури розподілу бюджетних коштів, контролю за їх використанням та стандарти якості адміністративних послуг у судовій сфері. Особливої актуальності ці механізми набувають у період воєнного стану, коли перед судовою системою постають виклики збереження доступу



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



до правосуддя, переміщення судів, захисту інформаційних ресурсів та гарантування безпеки учасників процесу.

Удосконалення адміністративно-правового забезпечення передбачає подальшу цифровізацію, оптимізацію управлінських процедур, підвищення професійної підготовки персоналу, зміцнення інституційної автономії судів та розширення інструментів контролю за якістю судових послуг. Ефективне адміністративне врядування у судовій системі є ключовим чинником забезпечення справедливості, довіри громадян до держави та стійкості демократичних інститутів.

Подальший розвиток адміністративно-правового забезпечення діяльності органів судової влади вимагає системної модернізації управлінських процедур та підвищення інституційної стійкості судової системи. В умовах трансформаційних процесів, спричинених зовнішніми загрозами та внутрішніми реформами, особливої ваги набуває зміцнення механізмів демократичного контролю за діяльністю судів, що передбачено у працях сучасних дослідників [1].

Потребує посилення інструментарій стратегічного планування у сфері судового адміністрування, зокрема у частині оптимізації навантаження на суддів, управління кадровими ресурсами та впровадження систем електронного документообігу, на що звертають увагу аналітичні матеріали щодо якості управління у державних інституціях [2].

Впровадження єдиних стандартів адміністративних процедур дасть змогу підвищити ефективність роботи апарату судів, мінімізувати бюрократичні бар'єри та забезпечити прогнозованість організаційних процесів.

Суттєвою складовою є підвищення рівня прозорості та відкритості діяльності судових органів. Забезпечення доступу до інформації, цифровізація сервісів, а також розвиток відкритих даних у судовій сфері сприяють підвищенню довіри громадян до судової влади, що узгоджується з європейськими принципами належного врядування [3].

Одночасно актуальною залишається проблема безпеки інформаційних систем, зокрема в умовах кіберзагроз та воєнних ризиків, що обумовлює необхідність модернізації IT-інфраструктури судової влади та узгодження її із міжнародними стандартами інформаційного захисту [4].

Таким чином, адміністративно-правове забезпечення судової влади має розвиватися за напрямками інституційної автономії, цифрової



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



модернізації, кадрової стійкості та прозорості процесів. Реалізація цих підходів сприятиме підвищенню якості правосуддя, посиленню легітимності державних інституцій та зміцненню засад демократичного врядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Moroz N., Moroz I. Administrative management of justice institutions: modern challenges and solutions. *Public Governance Review*. 2020.
2. Dhalla I. A., Tepper J. Improving the quality of public sector management. *CMAJ*. 2018.
3. Council of Europe. European Principles of Good Governance. Strasbourg, 2021.
4. UNDP. Justice System Digital Security Standards. New York, 2022.

Максим БЕХ,
здобувач вищої освіти Державного університету
«Київський авіаційний інститут»,
м. Київ, Україна

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ДІТЕЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та повсюдне впровадження цифрових рішень у всі сфери життєдіяльності суспільства сформували принципово нове середовище для розвитку і соціалізації підростаючого покоління. Діти отримали безпрецедентний доступ до величезних обсягів інформації, що відкриває нові можливості для навчання, розвитку творчих здібностей та комунікації. Водночас глобалізація інформаційного простору супроводжується виникненням специфічних загроз, які можуть негативно впливати на психічне здоров'я, моральний розвиток та соціальну адаптацію дітей [1].

Сучасні діти проводять у мережі Інтернет значну частину свого часу, використовуючи різноманітні цифрові платформи для навчання, розваг та спілкування з однолітками. Це створює ситуацію, коли формування світогляду, ціннісних орієнтирів та поведінкових моделей відбувається не лише під впливом сім'ї та освітніх закладів, але й під потужним впливом



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



цифрового контенту, якість та безпечність якого не завжди можна контролювати [2]. Відсутність належних механізмів фільтрації інформації та недостатній рівень цифрової грамотності роблять дітей особливо вразливими до маніпулятивного впливу, інформаційного насильства та психологічного тиску в онлайн-середовищі.

Основні загрози інформаційній безпеці дітей включають доступ до контенту, що пропагує насильство, жорстокість, екстремізм або містить порнографічні матеріали. Поширення такого контенту в мережі Інтернет відбувається швидше, ніж розвиваються механізми його блокування та видалення [3]. Діти можуть натрапляти на небезпечний контент навіть випадково, під час звичайного пошуку інформації для навчальних цілей або перегляду розважальних відеоматеріалів. Особливо небезпечним є те, що алгоритми рекомендацій популярних відеохостингів та соціальних мереж можуть пропонувати дітям все більш екстремальний контент, поступово змінюючи їхнє сприйняття реальності.

Маніпулювання свідомістю через таргетовану рекламу, пропаганду деструктивних ідеологій та залучення до небезпечних онлайн-спільнот створює додаткові ризики для психічного здоров'я дітей [1]. Злочинці використовують соціальні мережі та месенджери для встановлення довіри з дітьми, після чого можуть схилити їх до зустрічей у реальному житті, участі у протиправній діяльності або поширення інтимних фотографій. Грумінг, як форма онлайн-експлуатації дітей, вимагає особливої уваги з боку правоохоронних органів та створення ефективних механізмів виявлення та припинення такої діяльності.

Законодавче забезпечення інформаційної безпеки дітей в Україні ґрунтується на Конституції України, Законі України «Про захист дитинства» та інших нормативно-правових актах, що регулюють обіг інформаційної продукції [2]. Національна стратегія реформування системи юстиції щодо дітей передбачає розвиток превентивних механізмів захисту від інформаційних загроз та посилення відповідальності за поширення контенту, що може завдати шкоди фізичному чи психічному здоров'ю дітей. Водночас аналіз застосування законодавства засвідчує недостатню ефективність чинних норм права через складність ідентифікації правопорушників, транскордонний характер інформаційних загроз та відсутність адекватних технічних засобів моніторингу.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Для забезпечення безпеки дітей в інформаційному просторі існують різні підходи. Технічні механізми захисту включають системи батьківського контролю, фільтрації контенту та моніторингу активності дітей в мережі Інтернет [4]. Сучасні програмні рішення дозволяють обмежувати доступ до певних категорій веб-сайтів, контролювати час перебування в мережі та отримувати сповіщення про потенційно небезпечну активність. Провайдери інтернет-послуг можуть впроваджувати системи автоматичного блокування доступу до ресурсів, що містять заборонений контент, на основі національних реєстрів. Розробники соціальних мереж та онлайн-платформ зобов'язані впроваджувати механізми верифікації віку користувачів та інструменти для швидкого повідомлення про неприйнятний контент або підозрілу поведінку інших учасників.

Виховна складова системи інформаційної безпеки дітей передбачає формування критичного мислення, навичок аналізу інформації та відповідальної поведінки в цифровому середовищі [1]. Освітні заклади повинні включати в навчальні програми спеціалізовані курси з медіаграмотності, де діти навчатимуться розпізнавати маніпулятивні технології, перевіряти достовірність інформації та захищати свої персональні дані. Важливим елементом виступає розвиток емоційного інтелекту та навичок конструктивної комунікації, що допомагає дітям адекватно реагувати на конфліктні ситуації в онлайн-середовищі та звертатися по допомогу до дорослих у разі виникнення проблем.

Роль батьків у забезпеченні інформаційної безпеки дітей є визначальною, оскільки саме в сім'ї формуються базові навички користування цифровими технологіями та ставлення до інформації [2]. Батьки повинні підтримувати відкритий діалог з дітьми про їхню активність в мережі Інтернет, без надмірного контролю та порушення особистого простору, але з достатнім рівнем залученості для своєчасного виявлення проблем. Спільний перегляд контенту, обговорення етичних аспектів поведінки в соціальних мережах та встановлення розумних правил користування гаджетами сприяють формуванню здорових цифрових звичок. Водночас багато батьків самі не володіють достатнім рівнем цифрової грамотності, що вимагає організації спеціальних освітніх програм для дорослих.

Освітні заклади мають стати центрами формування культури безпечної поведінки в інформаційному просторі [3]. Це передбачає не лише



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



проведення окремих лекцій чи бесід, але й системну роботу з інтеграції питань інформаційної безпеки в різні навчальні дисципліни. Вчителі повинні проходити спеціальну підготовку для розпізнавання ознак кібербулінгу, психологічних проблем, пов'язаних із надмірним використанням цифрових технологій, та володіти методиками надання первинної психологічної допомоги. Створення в школах служб медіації та психологічної підтримки допомагає дітям безпечно обговорювати проблеми, з якими вони стикаються в онлайн-середовищі.

Державна політика у сфері інформаційної безпеки дітей потребує координації зусиль різних відомств та інституцій [4]. Міністерство освіти і науки, Міністерство цифрової трансформації, Національна поліція та громадські організації мають співпрацювати у розробці та впровадженні комплексних програм захисту дитинства в цифровому середовищі. Створення національної гарячої лінії для повідомлень про випадки онлайн-експлуатації дітей, формування бази даних про небезпечні інтернет-ресурси та проведення регулярних інформаційних кампаній підвищують обізнаність суспільства про існуючі загрози. Важливим напрямком є міжнародна співпраця у розслідуванні транснаціональних злочинів проти дітей та обмін найкращими практиками протидії інформаційним загрозам.

Перспективи розвитку системи інформаційної безпеки дітей пов'язані з впровадженням технологій штучного інтелекту для автоматизованого виявлення небезпечного контенту та підозрілої поведінки користувачів [2]. Системи машинного навчання можуть аналізувати величезні обсяги даних у режимі реального часу, ідентифікуючи патерни поведінки, характерні для онлайн-грумінга, кібербулінгу або поширення забороненого контенту. Водночас використання таких технологій має супроводжуватися дотриманням принципів конфіденційності та захисту персональних даних, щоб системи безпеки самі не стали інструментом порушення прав дітей на приватність.

Формування екосистеми цифрової безпеки вимагає співпраці всіх стейкхолдерів: держави, освітніх закладів, батьків, ІТ-компаній та самих дітей [3]. Діти повинні розглядатися не лише як об'єкти захисту, але й як активні учасники створення безпечного цифрового середовища, здатні усвідомлювати ризики та приймати відповідальні рішення. Заохочення позитивного використання цифрових технологій, розвиток творчого потенціалу через онлайн-платформи та формування спільнот, що



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



просувають конструктивні цінності, створюють альтернативу деструктивному контенту. Важливо не демонізувати цифрові технології, а навчити дітей використовувати їх безпечно та ефективно для власного розвитку.

Оцінка ефективності механізмів інформаційної безпеки дітей потребує розробки системи індикаторів та регулярного моніторингу ситуації [4]. Статистичні дані про кількість звернень на гарячі лінії, випадки кібербулінгу в освітніх закладах, рівень обізнаності батьків та дітей про інформаційні загрози дозволяють коригувати політики та програми відповідно до реальних потреб. Проведення соціологічних досліджень, опитувань серед різних вікових груп дітей та аналіз трендів у цифровому середовищі допомагають передбачати нові види загроз та розробляти превентивні заходи. Важливим є створення відкритих баз даних про інциденти інформаційної безпеки для використання дослідниками та фахівцями з метою вдосконалення методів захисту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранов О. А. Інформаційна безпека дітей: правові аспекти захисту в цифровому середовищі. *Інформація і право*. 2023. № 2 (45). С. 78-89.
2. Ковальчук Т. В., Степанов М. П. Кібербулінг як загроза психологічному здоров'ю дітей та підлітків. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. 2023. Вип. 4. С. 156-163.
3. Мельник І. С. Роль медіаграмотності у формуванні безпечної поведінки дітей в інтернет-просторі. *Педагогічні науки: теорія та практика*. 2024. № 1 (38). С. 92-98.
4. Стратегія кібербезпеки України на 2021-2025 роки: виклики та перспективи захисту дітей. Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2023. 124 с.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Діана БИНДАС,
ад'юнкт Національного університету цивільного захисту України

**МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УКРАЇНІ:
АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ПІДГОТОВКИ
КАДРІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Система цивільного захисту України перебуває у фазі глибокої трансформації. Європейські стандарти підготовки кадрів, що традиційно розроблялися для мирних умов, сьогодні адаптуються до реалій країни, яка працює під постійними ракетними ударами та загрозами для критичної інфраструктури. Воєнний стан актуалізував необхідність підвищення стійкості системи цивільного захисту як ключового елементу безпеки держави [7].

Одним із проблемних аспектів попередньої моделі підготовки кадрів була орієнтація переважно на стандартні, передбачувані сценарії надзвичайних ситуацій. Більшість європейських навчальних методик розрахована на ліквідацію локальних аварій чи природних катастроф [4]. В умовах масштабних руйнувань українська система мала швидко змінити підходи: фахівці повинні вміти діяти у багатофакторних ситуаціях, коли порушене енергозабезпечення, транспорт, зв'язок і водопостачання. Відповідно, програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів ДСНС були оперативно скориговані [7].

Традиційний акцент на технічних навичках доповнено розвитком психологічної стійкості, умінням приймати рішення в умовах неповної інформації, працювати під ризиками, близькими до бойових. Частина міжнародних стандартів професійної освіти виявилася недостатньо адаптованою до таких умов [4], тому українські навчальні заклади поєднують європейські вимоги якості зі спеціально розробленими методиками, сформованими на основі власного досвіду гібридної війни. Зокрема, впроваджено принцип інтеграції теоретичних дисциплін з практикою ліквідації наслідків реальних обстрілів та руйнувань [6].

Науково-дослідна діяльність отримала чітку практичну спрямованість [5]. Дослідження зосереджені на методиках швидкого відновлення критичної інфраструктури, удосконаленні систем раннього попередження та пошуку постраждалих під завалами. Міжнародне співробітництво



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



поглибилось: до попереднього одностороннього запозичення європейського досвіду додався взаємний обмін. Представники європейських країн вивчають українські підходи до роботи в умовах активних бойових дій, що поступово інтегрується у європейські навчальні програми.

Особливу увагу приділено формуванню управлінських компетенцій [1]. Сучасний фахівець цивільного захисту має володіти інформаційно-аналітичними, прогностичними, організаційними, комунікативними та соціально-психологічними навичками. Нормативно-правова база підготовки кадрів була оновлена відповідно до потреб воєнного часу [9], що дозволило зберегти відповідність європейським вимогам, не втрачаючи національної специфіки. Проблемою залишається поєднання високої якості освіти з об'єктивною необхідністю швидкої підготовки великої кількості фахівців [10]. З цією метою запроваджено інтенсивні програми навчання, що забезпечують необхідний рівень компетентності при скорочених термінах. Окрема увага приділяється психологічній підготовці – адаптація європейських методик роботи з травмою та хронічним стресом дозволяє зберігати працездатність персоналу у тривалих кризових ситуаціях.

Матеріально-технічна база навчання значно оновлена: поряд із класичними полігонами використовуються реальні об'єкти, пошкоджені сучасними видами озброєння. Це дає можливість готувати фахівців до роботи з новими типами руйнувань. Важливою складовою є підготовка викладачів: до навчального процесу залучаються рятувальники, які мають досвід роботи в зоні бойових дій [2]. Академічна мобільність трансформувалася. Українські курсанти проходять підготовку в європейських навчальних центрах, опановуючи стандарти мирного часу, тоді як європейські студенти приїжджають до України, щоб вивчити особливості реагування на загрози воєнного характеру. Фінансування системи підготовки кадрів цивільного захисту визнається державним пріоритетом [10].

Узагальнюючи, в Україні формується нова модель цивільного захисту, зорієнтована на превенцію, стійкість та оперативне реагування [3]. Подальший розвиток системи пов'язаний із поглибленням інтеграції в європейський освітній простір та збереженням власних практик, що довели ефективність у надзвичайно складних умовах. Український досвід є важливим не лише для внутрішніх реформ, а й для європейської системи безпеки в цілому.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про вищу освіту" та Національна рамка кваліфікацій в системі цивільного захисту. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Європейські стандарти підготовки кадрів цивільного захисту: адаптація до українських умов. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. URL: <https://dsns.gov.ua>
3. Механізми публічного управління у сфері цивільного захисту: європейський досвід. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. URL: <https://dsns.gov.ua>
4. Міжнародна стандартизація в галузі професійної освіти цивільного захисту. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua>
5. Наукове забезпечення діяльності ДСНС: пріоритетні напрямки в умовах воєнного стану. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. URL: <https://dsns.gov.ua>
6. Науково-дослідна діяльність у сфері цивільного захисту: сучасні виклики. Національний університет цивільного захисту України. URL: <https://nuczu.edu.ua>
7. Система підготовки кадрів для цивільного захисту в європейських країнах. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. URL: <https://dsns.gov.ua>
8. Угода про асоціацію між Україною та ЄС: імплементація в сфері цивільного захисту. Міністерство закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua>
9. Удосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності ДСНС. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
10. Фінансування системи цивільного захисту: європейський досвід та українські реалії. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Тарас БІДНИК,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Комунального закладу вищої освіти
«Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ
СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Сучасні виклики національній безпеці України, зокрема в умовах повномасштабної війни, актуалізують питання захисту критичної інфраструктури як на загальнодержавному рівні, так і на рівні територіальних громад. Децентралізація влади та передача значної кількості повноважень на місцевий рівень зумовлюють необхідність комплексного підходу до формування системи безпеки критичної інфраструктури територіальних громад. За визначенням, наведеним у Законі України «Про критичну інфраструктуру», критична інфраструктура – це «сукупність об'єктів, які є стратегічно важливими для економіки і національної безпеки, порушення функціонування яких може завдати шкоди життєво важливим національним інтересам» [2, с. 4].

Правовою основою функціонування системи захисту критичної інфраструктури в Україні є Конституція України, Закони України «Про національну безпеку України», «Про критичну інфраструктуру», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», а також низка підзаконних нормативно-правових актів. Зокрема, у статті 4 Закону України «Про критичну інфраструктуру» визначено, що «захист критичної інфраструктури здійснюється на загальнодержавному, регіональному, місцевому та об'єктовому рівнях» [2, с. 5]. Це положення підкреслює важливість участі територіальних громад у процесі забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктури.

Дослідження Л. М. Акімової підтверджує, що «ефективність захисту критичної інфраструктури залежить від координації зусиль центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування» [1, с. 11]. Водночас, як зазначає О. Г. Бондаренко, «недостатня регламентація повноважень органів місцевого самоврядування у сфері захисту критичної



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



інфраструктури створює правові колізії та знижує ефективність відповідних заходів» [3, с. 65].

Інституційна структура системи безпеки критичної інфраструктури територіальних громад передбачає наявність спеціальних підрозділів у структурі виконавчих органів місцевих рад, які відповідають за планування та реалізацію заходів з питань цивільного захисту та безпеки. Згідно з дослідженням І. П. Кринички, «приблизно 47% територіальних громад не мають у своїй структурі відповідних підрозділів або посадових осіб, відповідальних за безпеку критичної інфраструктури» [7, с. 103]. Це свідчить про недостатній рівень інституційної спроможності територіальних громад у вирішенні питань безпеки критичної інфраструктури.

Особливої уваги заслуговує питання фінансового забезпечення заходів із захисту критичної інфраструктури на рівні територіальних громад. Як зазначає М. В. Савченко, «обмеженість бюджетних ресурсів територіальних громад є одним із основних факторів, що стримують розвиток системи безпеки критичної інфраструктури на місцевому рівні» [9, с. 78]. Відповідно до статті 91 Бюджетного кодексу України, видатки на заходи з питань цивільного захисту населення і територій місцевого значення здійснюються з місцевих бюджетів [4]. Проте, як свідчать дані Асоціації міст України, лише 23% територіальних громад мають достатнє фінансове забезпечення для реалізації програм безпеки [11, с. 32].

Важливим аспектом функціонування системи безпеки критичної інфраструктури територіальних громад є координація дій між різними суб'єктами забезпечення безпеки. Відповідно до статті 5 Закону України «Про критичну інфраструктуру», «органи місцевого самоврядування взаємодіють з уповноваженим органом у сфері захисту критичної інфраструктури та іншими суб'єктами системи захисту критичної інфраструктури» [2, с. 6]. Однак, як зазначає В. О. Заросило, «відсутність чітких механізмів взаємодії між органами місцевого самоврядування та центральними органами виконавчої влади призводить до дублювання функцій та неефективного використання ресурсів» [5, с. 45].

В умовах децентралізації влади територіальні громади отримали більше повноважень щодо управління об'єктами комунальної власності, які часто належать до критичної інфраструктури. Згідно зі статтею 60 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», "органи місцевого



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



самоврядування від імені та в інтересах територіальних громад здійснюють правомочності щодо володіння, користування та розпорядження об'єктами права комунальної власності» [13, с. 22]. Проте, як зазначає С. О. Кравченко, «більшість територіальних громад не мають затверджених паспортів безпеки об'єктів критичної інфраструктури, що перебувають у комунальній власності» [6, с. 87].

Особливої актуальності набуває питання інформаційної безпеки та кіберзахисту критичної інфраструктури територіальних громад. За даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, кількість кібератак на об'єкти критичної інфраструктури місцевого значення зросла у 2022 році майже втричі порівняно з 2021 роком [14, с. 12]. О. М. Петришин зазначає, що «лише 17% територіальних громад мають комплексні системи захисту інформації та плани реагування на кіберінциденти» [8, с. 56].

У контексті повномасштабної війни особливої важливості набуває питання забезпечення стійкості критичної інфраструктури територіальних громад. Як зазначає Т. В. Серьогіна, досвід територіальних громад, що опинилися в зоні бойових дій або під окупацією, свідчить про необхідність розробки та впровадження планів забезпечення безперервності функціонування об'єктів критичної інфраструктури в кризових умовах [10].

З метою вдосконалення організаційно-правових засад функціонування системи безпеки критичної інфраструктури територіальних громад доцільно запровадити такі заходи:

1. Розробити та затвердити на законодавчому рівні типовий порядок ідентифікації та паспортизації об'єктів критичної інфраструктури територіальних громад.
2. Створити в структурі виконавчих органів місцевих рад спеціальні підрозділи або призначити посадових осіб, відповідальних за безпеку критичної інфраструктури.
3. Запровадити механізми фінансування заходів з безпеки критичної інфраструктури на умовах співфінансування з державного та місцевих бюджетів.
4. Розробити та впровадити регіональні програми захисту критичної інфраструктури з урахуванням особливостей конкретних територіальних громад.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



5. Створити єдину інформаційну систему моніторингу стану безпеки об'єктів критичної інфраструктури територіальних громад.

6. Забезпечити регулярне проведення навчань та тренувань органів місцевого самоврядування щодо дій у разі виникнення загроз об'єктам критичної інфраструктури.

Підсумовуючи, стверджуємо що організаційно-правові засади функціонування системи безпеки критичної інфраструктури територіальних громад потребують суттєвого вдосконалення. Необхідно забезпечити чіткий розподіл повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, створити ефективні механізми координації їх діяльності, а також забезпечити належне фінансування заходів з безпеки критичної інфраструктури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л. М. Державне управління в сфері захисту критичної інфраструктури: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 16. С. 9-14.

2. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 6. С. 4-12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення 08.11.2025).

3. Бондаренко О. Г. Проблемні питання забезпечення захисту критичної інфраструктури в умовах децентралізації. *Теорія та практика державного управління*. 2021. № 4. С. 61-69.

4. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 50-51. Ст. 572. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення 08.11.2025).

5. Заросило В. О. Взаємодія суб'єктів забезпечення безпеки критичної інфраструктури на місцевому рівні. *Право і безпека*. 2022. № 2. С. 42-49.

6. Кравченко С. О. Паспортизація об'єктів критичної інфраструктури комунальної власності: організаційно-правові аспекти. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 3. С. 83-92.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



7. Криничка І. П. Інституційна спроможність територіальних громад у сфері захисту критичної інфраструктури. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2022. № 1. С. 98-107.
8. Петришин О. М. Правові аспекти забезпечення кібербезпеки об'єктів критичної інфраструктури територіальних громад. *Інформація і право*. 2022. № 3. С. 52-61.
9. Савченко М. В. Фінансове забезпечення системи захисту критичної інфраструктури на місцевому рівні. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 75-83.
10. Серьогіна Т. В. Забезпечення стійкості критичної інфраструктури територіальних громад в умовах воєнного стану. *Державне будівництво*. 2022. № 2. С. 117-128.
11. Територіальні громади в умовах воєнного стану: аналітичний звіт / Асоціація міст України. Київ, 2022. 58 с.
12. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 31. Ст. 241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення 08.11.2025).
13. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 08.11.2025).
14. Щорічний звіт про стан кібербезпеки в Україні за 2022 рік / Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Київ, 2023. 43 с.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Ігор БОГДАНОВ,
магістрант кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна
Науковий керівник: **Ірина АНТИПЕНКО,**
д.держ.упр, завідувач кафедри публічного управління та
адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

**МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ ІНТЕРЕСІВ ГРОМАДЯН УКРАЇНИ
В ПРАВОВОМУ ПОЛІ У ЗВ'ЯЗКУ З ВОЄННИМИ ДІЯМИ**

В умовах збройної агресії проти України постало питання системного посилення механізмів правового захисту громадян, оскільки масштаби безпекових, соціальних та гуманітарних загроз потребують чіткої державної реакції. Нормативно-правові інструменти, сформовані протягом останніх років, набувають особливої ваги, адже визначають чіткі гарантії прав, свобод і механізмів відновлення справедливості у контексті воєнного стану [1]. Ефективність цих механізмів безпосередньо залежить від узгодженості рішень органів публічної влади, адаптивності законодавчої системи та спроможності адміністративно-правових інститутів реагувати на швидкі зміни.

Ключовими напрямками забезпечення прав громадян є захист статусу внутрішньо переміщених осіб, підтримка військовослужбовців та їх сімей, а також компенсаційні механізми за зруйноване майно й завдану шкоду здоров'ю [2]. У цьому контексті важливою є цифровізація процедур подання заяв, фіксації збитків і доступу до адміністративних послуг, що дозволяє мінімізувати бюрократичні ризики та забезпечити прозорість управлінських рішень. Особливе місце посідає діяльність силових та правоохоронних органів, які забезпечують захист життя громадян, документують злочини агресора та створюють доказову базу для міжнародних судових процесів [3].

Важливою складовою є механізми міжнародно-правового захисту, зокрема звернення громадян до Європейського суду з прав людини та участь України в міжнародних компенсаційних механізмах. Публічне управління має забезпечити координацію між національними органами та міжнародними структурами, що дозволяє громадянам ефективніше



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



відстоювати свої інтереси у правовому полі та отримувати доступ до справедливості [4].

Механізми правового захисту громадян в умовах війни повинні бути адаптивними, прозорими та орієнтованими на швидке реагування. Оптимізація нормативно-правової бази, цифровізація адміністративних процедур, посилення міжнародної співпраці та підвищення інституційної спроможності органів публічної влади є ключовими передумовами ефективного захисту прав українців.

Забезпечення ефективного захисту інтересів громадян України в умовах військових дій потребує системного посилення правових механізмів, які мають гарантувати оперативність, доступність та передбачуваність державних рішень. Нагальним є формування єдиної координаційної моделі публічного управління, що дозволить узгодити дії всіх інституцій, забезпечити повноцінну комунікацію з населенням та підвищити рівень довіри. У змісті розбудови механізмів захисту важливим є створення стійких правових процедур фіксації збитків, надання допомоги постраждалим, а також забезпечення можливостей для подання заяв у режимі онлайн, що зменшує ризики бюрократизації та полегшує доступ до державних послуг.

Особливого значення набуває посилення ролі правоохоронних органів, які відповідають за документування воєнних злочинів, захист життя і гідності людини як центрального правового показника державної політики. Водночас державі необхідно інтенсифікувати міжнародну співпрацю, оскільки визнання фактів агресії та механізми компенсації залежать від ефективної взаємодії з міжнародними судами та правозахисними структурами. Важливою складовою є інформаційно-захисний вимір, що передбачає боротьбу з дезінформацією, забезпечення достовірності документування та формування національної цифрової інфраструктури для захисту персональних даних.

Трансформація правової системи в умовах війни має орієнтуватися на адаптивність, швидкість та здатність держави оперативно захищати громадян від наслідків збройної агресії. Механізми захисту інтересів населення повинні базуватися на сучасних цифрових рішеннях, міжвідомчій координації та відповідності європейським правовим стандартам. Особливо важливим є забезпечення реальної дієвості процедур компенсацій, правової



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



підтримки, відновлення майнових прав, а також захисту постраждалих і вразливих груп, тому пропонуємо:

1. створити національний компенсаційний реєстр пошкодженого майна з автоматизованими процедурами перевірки і документування;
2. посилити роль центрів безоплатної правової допомоги для забезпечення доступу громадян до ефективного правового захисту;
3. впровадити систему міжнародного правового супроводу постраждалих для звернень до ЄСПЛ та майбутнього міжнародного Компенсаційного фонду;
4. розробити єдину цифрову платформу для фіксації збитків, моніторингу порушень прав людини та координації гуманітарної допомоги;
5. зміцнити законодавчі гарантії для військовослужбовців, їхніх сімей та внутрішньо переміщених осіб шляхом розширення програм соціальної підтримки й фінансових механізмів допомоги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. №389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
2. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 р. №1706-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text>
3. Матеріали Офісу Генерального прокурора щодо документування воєнних злочинів. URL: <https://warcrimes.gov.ua/>
4. Офіційні документи Ради Європи та ЄСПЛ щодо механізмів захисту прав людини.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Габор БРЕННЕР,

магістрант,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,

м. Київ, Україна

РОЛЬ ПАРЛАМЕНТУ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Соціально-економічний розвиток суспільства часто залежить від дій держави. Держава впливає на соціально-економічний розвиток суспільства шляхом розробки та реалізації економічної політики, надання правової та інституційної інфраструктури, фінансування соціальних програм, підтримки інновацій та підприємництва, а також розвитку освіти та охорони здоров'я. Органи державної влади відіграють ключову роль у стимулюванні та координації соціально-економічного розвитку суспільства.

Нестабільна економічна модель, орієнтована виключно на скорочення прибутку і витрат, має серйозні негативні наслідки для планети і суспільства. Погіршення навколишнього середовища, зміна клімату, соціальна нерівність та гендерна нерівність - це лише деякі з системних криз, з якими стикається людство на рубежі XXI століття.

Сталий розвиток є невід'ємною складовою суспільного життя. Він задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Він пропонує нам новий спосіб розуміння та формування впливу людства на світ – спосіб, який може призвести до довгострокових позитивних результатів на благо окремих осіб та суспільства в цілому [4, с. 416].

Сталий розвиток у державному управлінні сучасної України трансформується з абстрактної стратегії на необхідну парадигму для відновлення, сталості та справедливості [2, с. 148].

У сфері сталого розвитку встановлюються конкретні політико-адміністративні відносини з метою створення системи (механізмів та інструментів) державного управління (державної адміністрації та місцевого самоврядування) на всіх рівнях влади. Ця система має бути здатною вирішувати завдання формування та реалізації державної політики та, зокрема, забезпечувати відновлення соціальних відносин у всіх сферах після Дня Перемоги України.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Політико-адміністративні відносини є фундаментальним компонентом сучасного державного управління та визначають взаємозв'язок між політичними інститутами, адміністративною системою та громадянським суспільством. Вони охоплюють широкий спектр взаємодій, що виникають у процесі формування, прийняття та реалізації державної політики.

Законодавча влада в розробці і реалізації соціально-економічної стратегії є ключовим аспектом формування і досягнення національних цілей розвитку, досягнення яких забезпечується формулюванням чітких стратегічних планів і цілей, що відображають інтереси суспільства і розвитку, а також реалізацією адекватної економічної, соціальної та освітньої політики. Заснований на демократичних принципах та авторитеті, законодавчий орган відіграє вирішальну роль у визначенні стратегічних напрямків розвитку та забезпеченні їх ефективної реалізації.

Парламентарі мають можливість та конституційні повноваження відігравати ключову роль у підтримці та моніторингу прогресу в досягненні Цілей сталого розвитку (ЦСР). Порядок денний на період до 2030 року визнає «фундаментальну роль національних парламентів у прийнятті законів та затвердженні бюджетів, а також у забезпеченні підзвітності за ефективне виконання наших зобов'язань» [3].

Парламентарі мають унікальну можливість виступати мостом між народом та урядом, приймати та просувати законодавство та стратегії, орієнтовані на громадян, а також забезпечувати принцип «нікого не залишити поза увагою». Успішна реалізація Порядку денного на період до 2030 року вимагає скоординованих дій, партнерства та участі через інклюзивні політичні процеси та відповідальні, ефективні та підзвітні інституції. Необхідно сприяти обміну досвідом між країнами на глобальному та регіональному рівнях, щоб знайти рішення для планування, розробки та затвердження бюджету, реалізації та моніторингу прогресу в досягненні ЦСР, а також оцінювати ефективність використання ресурсів для боротьби з корупцією та аналізувати вплив цих ініціатив на життя людей, особливо жінок та представників маргіналізованих та вразливих груп суспільства [3].

Політичні та організаційні аспекти сталого розвитку вимагають перегляду існуючих моделей управління в бік інтегративних, прозорих та інклюзивних механізмів формування та реалізації державної політики в



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



умовах воєнного стану. Питання легітимності влади в надзвичайних ситуаціях та підтримки довіри до державних інституцій в Україні заслуговують на особливу увагу.

Використання вищезгаданих сучасних методів парламентської підтримки в реалізації ЦСР та використання парламентарями можливостей міжнародних організацій, безумовно, сприятиме успішному досягненню Україною національних цілей і завдань в області сталого розвитку, що позитивно позначиться на підвищенні добробуту населення і підвищенні міжнародного іміджу що вплине на країну [1, с. 18].

Також слід зазначити, що Верховна рада України відіграє ключову роль у демократичному управлінні в державі. Вона забезпечує представництво інтересів громадян, здійснюють нагляд за виконавчою владою та реалізують законодавчі функції.

Екологічне управління, як складова сталого державного управління, набуває значення – воно стає не лише інструментом захисту довкілля, а й фактором національної безпеки та гуманітарного оновлення. Таке управління сприяє процесу підготовки до територіального відновлення та формує стратегічне бачення розробки моделей управління для подальшої реконструкції. Легітимність державної влади в повоєнному контексті формується прозорістю, моральною відповідальністю, гуманітарною чутливістю та ефективним впровадженням політики. Це вимагає зміцнення партнерських відносин з громадянами та зменшення політичної відчуженості та інституційної апатії [2, с. 148].

Отже, сучасні парламент виходить за рамки функцій національних регуляторних органів та стають активними учасниками глобальної політико-правової архітектури. Вони беруть участь у вирішенні таких транснаціональних проблем, як зміна клімату, цифрова трансформація, міграційні кризи, охорона здоров'я та захист прав людини. У цьому контексті парламентська дипломатія, прозорість та інклюзивність набувають нового виміру. Завдяки своїм законодавчим, наглядовим та представницьким функціям, а також міжнародній участі, парламент робить значний внесок у сталий розвиток державного управління. Це тісно пов'язано з участю парламенту в розробці та реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР).



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Проблеми правового забезпечення сталого розвитку сільських територій в Україні : монографія / за ред. проф. А.П. Гетьмана та М.В. Шульги; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків : Право, 2016. 320 с.
2. Проданик В. В., Воротін В. Є. Сталий розвиток публічного управління: політико-управлінський аспекти. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 139-151.
3. Роль парламентів у досягненні Цілей сталого розвитку: посібник з парламентської діяльності. URL: <https://surl.li/xybzga> (дата звернення: 23.11.2025).
4. Сабовчик А.І., Попович А.М. Визначення поняття та цілі сталого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2024. №86. С. 415-422.

Світлана ВЕРБА,
старший викладач кафедри публічного управління та
адміністрування Чорноморського національного університету
імені Петра Могили,
м. Миколаїв, Україна

ВИКЛИКИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ, ЗУМОВЛЕНІ ВОЄННИМ СТАНОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

У період війни державна служба набуває критичного значення для забезпечення функціонування держави, виконання оборонних завдань, підтримки населення та стабільності управлінських процесів. Її діяльність спрямована на забезпечення безперервності влади, координацію ресурсів, виконання мобілізаційних рішень та реагування на загрози військового й гібридного характеру. З початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року державна служба зіткнулася з небувалими викликами, починаючи з безпекового чинника, самої можливості функціонування державних органів та органів місцевого самоврядування. Але координація між урядом, військовими та медіа допомогли встояти державі перед небезпекою.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Окремою проблемою є кризове управління та ефективність заходів безпеки. У контексті війни успішне кризове управління передбачає детальний аналіз дій та реакцій державних органів на загрози безпеці. Наявність якісного стратегічного планування, взаємодія заходів та оперативність реакції на зміни на передовій є важливими аспектами. Ключовим фактором ефективного кризового управління є система комунікації. Умови війни нерідко потребують тісної співпраці між цивільним та військовим керівництвом. Розуміння ролі та відповідальності кожного сектору є головним для ефективного проведення операцій та забезпечення безпеки громадян [2].

Під час війни державна служба здійснює свою діяльність за наступними стратегічними функціями, що відповідають реаліям часу:

- забезпечення безперервності державного управління (підтримання роботи Кабінету Міністрів, міністерств, військових адміністрацій; організація прийняття рішень у кризових умовах; оперативна координація між відомствами);

- виконання мобілізаційних та оборонних завдань включає участь у плануванні оборони; забезпечення мобілізаційних процесів та управління ресурсами (паливо, транспорт, фінанси, логістика тощо);

- функція комунікації з населенням є пріоритетною для держави, оскільки інформування про загрози, правила безпеки, рішення влади допомагають людям зорієнтуватися під час нападів та бомбардувань; важливою є боротьба з дезінформацією та стабілізація суспільних настроїв, оскільки такі дії влади дозволяють мінімізувати вплив ворожої агітації на населення України;

- функція забезпечення соціально-гуманітарних процесів дозволяє безперервно виплачувати громадянам пенсії, допомоги та субсидії; важливою є також підтримка ВПО та забезпечення роботи лікарень, шкіл, соціальних служб;

- функція кіберзахисту і інформаційної безпеки забезпечує захист державних реєстрів і критичної інформаційної інфраструктури; реагування на кібератаки; протидії інформаційним операціям ворога.

Кіберзахист та цифрова стійкість в період активних бойових дій мають захистити критичну інформацію та інфраструктуру. Для цього потрібно створення безпечних умов для роботи персоналу у своїх відомствах, а також умов щодо дотримання кібербезпеки та кібергігієни.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Фахівцям необхідно створити багаторівневий кіберзахист, включаючи сегментацію мереж, резервне копіювання, шифрування та забезпечити безперервний моніторинг безпеки та CERT/CSIRT-підрозділи.

Для виконання посадових обов'язків державним службовцям потрібно переходити на безпечні національні IT-рішення з використанням державних або сертифікованих платформ для документообігу та комунікацій та мінімізацією залежності від іноземних IT-постачальників, що становлять ризики.

Попри війну публічна служба встояла. Ми зберегли стійкість державних інституцій. Це свідчить про якість кадрів, які працюють на різних щаблях. А також – про дієву стратегію управління персоналом. Але вже сьогодні маємо думати, як відбудовуватимемо країну після перемоги. У державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування – своя важлива місія. НАДС допомагатиме у цьому. Насамперед, важливо зберегти кадровий ресурс публічної служби. Посилення державного апарату – складова національної безпеки [1].

Кадрові втрати набули небезпечних масштабів. Наразі відбувається перевантаження персоналу через збільшення обсягу завдань та обмежені ресурси. Мобілізація, евакуація, виїзд працівників, зменшення кількості спеціалістів болюче вдарили по державним органам.

Задля забезпечення безперервності державного управління необхідне розроблення та регулярне оновлення планів безперервності роботи органів влади. У разі втрати працездатності керівництва потрібні чіткі процедури передачі повноважень. Також необхідно створювати резервні центри управління та дублюючі інформаційні інфраструктури. Для швидкого заміщення вибутих службовців потрібен дієвий кадровий резерв.

Для державних службовців потрібно проводити курси посилення цифрової грамотності щодо фішингу, соціальної інженерії, протоколів реагування на інциденти. Обов'язковим є навчання щодо дій в умовах надзвичайної ситуації, кібератак, інформаційних операцій та тренінги зі стресостійкості, кризового менеджменту, лідерства в умовах невизначеності.

Умови військових та гібридних загроз вимагають від державної служби стійкості, гнучкості, готовності до швидкої адаптації, високого рівня цифрової безпеки та дієвих комунікацій. При цьому ключовими діями



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



є поєднання інституційної модернізації, кіберзахисту, освіченості персоналу та міжвідомчої координації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. Засідання Ради управління людськими ресурсами державної служби: URL: <https://surl.li/nylveh>
2. Пономаренко О. С., Морозюк Ю. В., Нинюк М. А. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні *Академічні візії* № 32/2024 URL: https://library.pp-ss.pro.ndippsn_20241210.pdf

Дмитро ГОРБУЛЬОВ,
аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна

РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ЗАХИСТІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ГРОМАД

У сучасних умовах, особливо з огляду на збройну агресію проти України, питання стійкості та захисту критичної інфраструктури (КІ) стає однією з ключових передумов функціонування держави й безпеки громадян. Критична інфраструктура включає об'єкти, порушення роботи яких може спричинити серйозні соціально-економічні наслідки: енергетичні, транспортні, водопостачальні, медичні, телекомунікаційні системи, а також інфраструктуру безпеки та життєзабезпечення [1]. В умовах децентралізації саме органи місцевого самоврядування (ОМС) стають первинною ланкою у забезпеченні стійкості цих систем, реагуванні на загрози та організації відновлення.

ОМС відіграють ключову роль у формуванні локальної політики безпеки. До їхніх повноважень належать:

- розроблення планів цивільного захисту та планів реагування на надзвичайні ситуації;
- створення та організація роботи місцевих комісій з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій;
- інтеграція заходів із захисту критичної інфраструктури у стратегії розвитку територіальних громад [2].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Завдяки наближеності до населення та розумінню територіальних особливостей місцева влада може більш точно оцінити ризики й визначити пріоритетні об'єкти для захисту.

Регулярне оцінювання можливих загроз – військових, техногенних, природних – дозволяє громадам своєчасно планувати відповідні заходи. У межах цих завдань ОМС:

- проводять інвентаризацію об'єктів критичної інфраструктури;
- створюють локальні карти ризиків;
- здійснюють моніторинг стану об'єктів та визначають критичні точки, які потребують модернізації чи додаткового захисту.

Систематичне збирання та аналіз даних формують основу для ефективної координації з державними органами, операторами КІ та службами екстреного реагування [3].

Надійність інфраструктури громади залежить від взаємодії місцевої влади з її операторами — комунальними підприємствами, енергетичними компаніями, операторами зв'язку, медичними установами тощо. ОМС забезпечують:

- постійний обмін інформацією щодо стану об'єктів і потенційних загроз;
- спільне планування ремонтів, модернізації та резервних рішень;
- координацію дій під час аварій чи атак [4].

Важливою є синергія між публічним та приватним сектором, оскільки значна частина КІ перебуває у приватній власності, але має суспільно важливе значення.

Завдання місцевого самоврядування включають участь у створенні умов для підвищення захищеності інфраструктури:

- облаштування укриттів та захисних бар'єрів;
- укріплення будівель і споруд, що забезпечують критичні послуги;
- встановлення систем відеонагляду, освітлення, контролю доступу;
- взаємодія з поліцією, ДСНС та військовими підрозділами щодо охорони об'єктів підвищеної важливості [4].

У період воєнних дій особливу увагу приділено енергетичним підприємствам, водоканалам, медичним закладам, системам зв'язку та транспортної логістики.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Одним із головних завдань ОМС є організація стабільної роботи систем життєзабезпечення. Для цього громади:

- створюють аварійно-рятувальні та ремонтні бригади;
- забезпечують резервні джерела живлення (генератори, акумуляторні станції);
- формують запаси паливно-мастильних матеріалів, питної води, обладнання та матеріалів для термінових ремонтів;
- облаштовують пункти незламності та інші місця підтримки населення.

Такі заходи дозволяють мінімізувати наслідки атак, перебоїв та аварій.

Захист критичної інфраструктури неможливий без підготовленості населення та належної інформаційної політики. Місцеві органи влади забезпечують:

- регулярне інформування громадян про правила безпеки, алгоритми дій у разі надзвичайних ситуацій;
- участь у навчаннях і тренуваннях з цивільного захисту;
- протидію дезінформації, що може негативно вплинути на стійкість інфраструктури та поведінку населення.

Інформування через офіційні канали підвищує суспільну довіру та зменшує рівень паніки.

Після пошкоджень чи знищення об'єктів критичної інфраструктури місцеве самоврядування організовує:

- оперативну оцінку збитків;
- пріоритетизацію відновлювальних робіт;
- залучення державних, міжнародних та донорських ресурсів;
- контроль за якістю і швидкістю реконструкції об'єктів.

Після відновлювальна модернізація спрямована на підвищення стійкості та енергоефективності, впровадження альтернативних та розподілених систем живлення.

Українські громади активно залучаються до проектів міжнародних організацій, програм ЄС, USAID, UNDP, урядів партнерських країн. Така співпраця забезпечує:

- доступ до сучасних технологій;
- фінансову підтримку на модернізацію інфраструктури;



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



– обмін досвідом із громадами, які вже реалізують подібні підходи.

Міжнародна взаємодія є одним із ключових факторів підвищення стійкості українських громад у довгостроковій перспективі.

Роль місцевого самоврядування у захисті критичної інфраструктури є багатовимірною та стратегічно важливою. Саме громади виступають першою лінією оборони, забезпечують життєдіяльність населення, координацію служб, взаємодію з операторами інфраструктури та залучення ресурсів для відновлення і модернізації. У сучасних умовах ця роль значно посилилася, адже стійкість громад визначає стійкість держави в цілому.

Органи місцевого самоврядування мають не лише реагувати на виклики, а й формувати довгострокове бачення розвитку безпечної, стійкої та ефективної інфраструктури, здатної витримувати сучасні загрози. Саме такий підхід забезпечить надійність і безпеку українських громад як сьогодні, так і в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 р. №1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>
2. Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури : Постанова Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 1109. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-%D0%BF#Text>
3. EU Civil Protection Mechanism. (2022). *Guidelines for Critical Infrastructure Resilience*.
4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Алла ДАКАЛ,
доктор наук державного управління, доцент кафедри публічного
управління та адміністрування Навчально-наукового інституту
міжнародних відносин та соціальних наук
ПрАТ "Міжрегіональна Академія управління персоналом",
м. Київ, Україна

Олександр РАДЧЕНКО,
доктор наук державного управління, професор, заслужений
працівник освіти України, професор кафедри політичної географії
Інституту суспільних наук Гданського Університету,
м. Гданськ, Республіка Польща

**ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕХОДУ ВЕТЕРАНІВ
ВІЙНИ ДО ПОВОЄННОГО ЦИВІЛЬНОГО ЖИТТЯ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ
КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ НАЦІЇ ТА ДЕРЖАВИ**

Повномасштабна війна, яка триває в Україні з 2022 року, створила не лише безпрецедентні виклики для національної безпеки, а й запустила потужні трансформаційні процеси у структурі суспільства, психології нації та культурних архетипах. Особливе місце у цьому процесі посідає постать сучасного українського воїна –добровольця, солдата, офіцера, що протягом багатьох місяців і років демонструють незламну стійкість, перебуваючи у стані бойової мобілізації, під постійним впливом стресу, відповідальності за життя товаришів і жорстких вимог виживання в умовах надзвичайної загрози.

Загальновідомо, що для виживання у війні особистість формує специфічний комплекс поведінкових і когнітивних патернів, які можуть суперечити нормам і очікуванням мирного життя. Ці патерни є не просто інструментами тактичного реагування, а елементами глибокої архетипної структури, яку можна умовно означити як **архетип "воїна"** – структурну одиницю колективного несвідомого, що відтворюється у відповідь на екстремальні зовнішні умови й закріплюється в психіці на рівні цінностей, емоційної саморегуляції та способів взаємодії з іншими. Цей архетип є одночасно адаптивним механізмом у бойовій ситуації й потенційним джерелом соціальної дисфункції в умовах миру – він здатен як зміцнити



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



культуру стійкості нації (за умови формування відповідної державної політики), так і підірвати її (за умови бездіяльності влади і суспільства).

Важливим чинником стійкості архетипу воїна є те, що більшість відповідних патернів не лише глибоко емоційно закріплюються через досвід виживання, а й підкріплюються колективною ідеологією, символічним статусом воїна як героя, захисника, національного маркера ідентичності. Внаслідок цього виникає явище, яке умовно можна окреслити як "архетипічну фіксацію", коли навіть після демобілізації поведінкові сценарії, сформовані у війні, автоматично актуалізуються в мирному житті, особливо в ситуаціях конфлікту, незгоди, критики, конкуренції або оцінки з боку авторитетних осіб.

Відомий американський психолог Джонатан Шей, аналізуючи травматичні наслідки бойового досвіду через призму класичних героїчних архетипів (зокрема, "Іліади" Гомера) наголошує, що воїн після повернення до цивільного життя не просто повертається до попереднього стану, а змінюється настільки, що його соціальні ролі потребують нових адаптаційних механізмів [5]. Цей підхід дозволяє розглядати військовий досвід не як патологію, а як трансформаційний фактор, що потребує специфічного середовища для інтеграції.

Одна з центральних характеристик архетипу воїна полягає в його дихотомічній сутності – з одного боку, це механізм мобілізації внутрішніх ресурсів, підвищення психофізіологічної витривалості, емоційної стабілізації у стресових ситуаціях; з іншого – це також структура, що формує тенденцію до емоційного придушення, полярного мислення (дихотомії "друг–ворог"), гіперконтролю та високої реактивності на зовнішні подразники. Саме цей набір рис дозволяє особистості адаптуватися до бойового контексту, однак паралельно ускладнює або навіть блокує механізми адаптації до цивільного життя після завершення служби.

Важливим чинником стійкості архетипу воїна є те, що більшість відповідних патернів не лише глибоко емоційно закріплюються через досвід виживання, а й підкріплюються колективною ідеологією, символічним статусом воїна як героя, захисника, національного маркера ідентичності. З часом відбувається "архетипічна фіксація", коли навіть після демобілізації поведінкові сценарії, сформовані у війні, автоматично актуалізуються в мирному житті, особливо в ситуаціях конфлікту, незгоди, критики, конкуренції або оцінки з боку авторитетних осіб. У цьому контексті виникає



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



серйозна колізія: архетип, який є адаптивним у бойовій зоні, стає потенційно дезадаптивним у мирному житті, оскільки цивільні інституції, трудові колективи, зазвичай функціонують на засадах корпоративної культури, де поведінкові стандарти спираються на гнучкість мислення, емоційну емпатію, прийняття неоднозначності, що суттєво відрізняється від військових навичок.

Досвід США, Великої Британії та Ізраїлю переконливо свідчить, що без відповідної підготовки цивільного сектору до таких трансформацій, наслідки масової демобілізації можуть мати значні соціально-психологічні ризики [5, с. 67; 1, с. 23]. Нижче пропонуємо розгорнуту характеристику найбільш поширених бойових навичок, які мають безпосередній вплив на поведінку ветеранів в цивільному соціумі та, зокрема, у трудових колективах після демобілізації.

1. **Чорно-біле бачення світу (*Dichotomous thinking*)**. У бойовій обстановці світ ділиться на "своїх" (безпечні) і "чужих" (небезпечні) і на розпізнавання "сірих зон" та нюансів немає часу. Внаслідок цього формується когнітивна стратегія, в якій складні ситуації спрощуються до двох категорій, а відхилення від "чіткої лінії" сприймається як загроза. Перенесена у цивільне середовище ця стратегія може проявлятися як нетерпимість до неоднозначності, небажання враховувати альтернативні точки зору. Працівник-ветеран може сприймати будь-яку незгоду як особисту загрозу або зраду і реагувати захисно: "або ти з нами, або проти нас". Перенесена у цивільне середовище ця стратегія може проявлятися як нетерпимість до неоднозначності, небажання враховувати альтернативні точки зору [4].

2. **Гіперпильність (*Hypervigilance*)**. Під час бойових дій воїн звикає до ситуацій, коли навіть найменший звук, рух або тінь може означати загрозу життю, тому розвиває навичку постійного сканування оточення, швидкої оцінки сигналів небезпеки і миттєвої реакції. В умовах мирного життя така якість може з одного боку виступати ресурсом для роботи в умовах високої відповідальності (наприклад, у сфері безпеки, охорони, логістики чи контролю якості). З іншого боку, гіперпильність призводить до підвищеної нервозності: працівник-ветеран може перебувати в стані постійного напруження, реагувати на незначні відхилення (зміна плану, затримка колеги, шум у коридорі) як на загрозу. Дослідження Метью Кімбла, Кетрін Флемінг і Тома Сміта показують, що ветерани з підвищеною



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



гіперпильністю мають вищий ризик труднощів адаптації до цивільного життя [2, с. 939].

3. Відданість меті та гіпервідповідальність (Hyper-responsibility).

У бойових умовах нерідко від твоїх дій залежить життя побратимів й виконання наказу є непорушною місією, що формує відчуття надмірної відповідальності за все і за всіх й формує навичку брати відповідальність за ситуацію на себе. У цивільному житті ветеран бере на себе занадто багато відповідальності – за сім'ю, за "побратимів" – трудовий колектив, намагаючись контролювати те, що не в його силах (наприклад, емоції інших) [4]. Така навичка у трудовому колективі працівник-ветеран може реагувати на відмову, зміну плану, побутову несправедливість як на персональну образу.

4. Потреба у чіткій структурі / стабільному режимі (Life in a clear structure / stable regime).

Військове середовище суворе, структуроване, з чітким розподілом ролей і жорстким режимом: дедлайнами, порядком тощо. Після повернення з фронту солдата лякає хаос цивільного життя, вільніший режим дезорієнтує, він прагне знайти таку роботу, де б панували "чіткі порядки", що має позитивне значення в умовах бізнес-структур, які тяжіють до лінійного управління і ветеран, який потребує більш вираженого планування, ясних правил, передбачуваного графіка, легко вписується у виробничу структуру такого підприємства. Коли ж організація працює у швидкому змінному режимі, із гнучкими командами, горизонтальним управлінням та кількома ролями, ветерану може бути важко адаптуватись.

5. Підвищена агресивність на відчуття несправедливості (Increased aggression when feeling unfairly treated).

На фронті агресивна, швидка реакція на загрозу чи зраду часто рятує життя. За спостереженнями Фреда Марковіца, Сари Кінтцле та Карла Кастро, спалах гніву, емоційне оніміння та ризикована поведінка є більш притаманними бойовому ПТСР через те, що вони є адаптивними та сприймаються як корисні для підтримання продуктивності в бойових умовах. Однак в цивільному середовищі це може трансформуватись у спалахи гніву, непередбачувану жорстку реакцію на критику або заперечення [3, с. 41]. У трудовому колективі працівник-ветеран може реагувати на відмову, зміну плану, побутову несправедливість як на персональну образу.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



За твердженнями психологів важливо розуміти, що всі перераховані вище воїнські навички – це не ознаки "поганого характеру", а глибоко вкорінені механізми виживання. Подолання їх негативного впливу на цивільне життя вимагає від ветерана, його товаришів, колег та його родини усвідомлення, терпіння та часто – професійної психологічної допомоги.

Таким чином, масовий вихід ветеранів війни на ринок праці в умовах післявоєнного відновлення України створює безпрецедентний соціальний, психологічний та управлінський виклик, що вимагає концептуально нового підходу до державної соціальної та кадрової політики, яка передбачатиме не лише посттравматичну реабілітацію військовослужбовців, але й комплексну програму підтримки колишніх воїнів. Така політика має включати: по-перше, масштабування доступу до фахової психотерапії та груп підтримки у громадах; по-друге, розробку типових тренінгових програм адаптації до мирного життя з урахуванням особливостей трудової діяльності та форм і методів управління й комунікації на виробництві; по-третє, інтеграцію фахово-орієнтованої психологічної допомоги в діяльність центрів реабілітації ветеранів та ЦНАПів; по-четверте, створення інформаційних кампаній, що нормалізують звернення за допомогою та демонструють позитивні приклади відновлення психології ветеранів війни після закінчення воєнного досвіду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Grossman D. *On Killing: The Psychological Cost of Learning to Kill in War and Society*. Boston: Back Bay Books, 2009. 416 p. <https://kropfpolisci.com/cognitive.grossman.pdf>
2. Kimble M. O., Fleming K., Smith T., Duka, T. Contributors to Hypervigilance in a Military and Civilian Sample. *Journal of Interpersonal Violence*. 2013. Vol. 28(6). Pp. 938-955. <https://doi.org/10.1177/0886260512468319>
3. Markowitz FE, Kintzle S, Castro CA. Military-to-civilian transition strains and risky behavior among post-9/11 veterans. *Military Psychology*. 2023. Vol. 35(1). Issue: 3. Pp.38-49. doi: 10.1080/08995605.2022.2065177.
4. McCaslin, S. E., Becket-Davenport, C., Dinh, J. V., Lasher, B., Kim, M., Choucroun, G., & Herbst, E. Military Acculturation and Readjustment to the Civilian Context. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*. U.S. Department of Veterans Affairs, 2021. <http://dx.doi.org/10.1037/tra0000999>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



5. Shay J. *Achilles in Vietnam: Combat Trauma and the Undoing of Character*. – New York: Atheneum, 1994. xxiii, 246 p.

Володимир ДЕМЧЕНКО,
доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Херсонського національного технічного університету,
к. філол. н., доцент,
м. Хмельницький, Україна

**ЧИННИКИ СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ
В УМОВАХ ЛІНГВОЦИДУ**

Закон України від 2019 року «Про забезпечення функціонування української мови як державної» (далі – ЗУ 2019 року) поряд із домінантою захисту національної мови в публічному просторі в функційній та правовій площинах фіксує також положення про захист її структури, що раніше відбувалося суто формально.

Але спочатку слід коротко описати сам лінгвоцид, що відбувався стосовно української мови впродовж 200 років із боку російської / совєтської імперії. Цей процес мав як об'єктивну причину (класичне протистояння метрополійної мови імперії з місцевими мовами підлеглих націй), так і суб'єктивну (українофобна орієнтація від єкатеринівської політики до путінської). І якщо об'єктивна радикальним виявом мала офіційні заборони української мови (інші мови монархія навіть не розглядала як небезпечні для існування імперії), то суб'єктивна причина часом призводила до цілком абсурдних форм реалізації, коли знищувалися літописи, писані монахами Київської Лаври, і наново писалися інші – зрозуміло, з іншим контентом.

Проте річ була навіть не в контенті, де той же Александр Невський – монгольський васал – ставав героєм-визволителем Руси, а в мові, окремі форми якої вже не передавали певних київських ознак, а передавали новітні московські. Така параноїдальна ідея (відповідно й путінські «ідеї» щодо історичної домінанти московщини в середні віки) перебиває навіть описані Орвелом збочення тоталітарної держави, коли знищують історію разом з її особами у старих газетах, друкуючи оновлені номери з іншими особами. Надалі вже совєтська ідеологія робила інакше – ізолювала таких осіб від



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



суспільства (тобто знищувала), формуючи новий народ, який мав одну історію та одну мову – російську. Історія ця була побудована на мітологічній основі, тобто дезінформації, а мова мала функціонувати на всіх рівнях суспільства – від управління й освіти до виробництва й побуту.

При цьому існувала сфера повного функціонування національної мови – село, якого не дарма страхалася ще ленінська ідеологія: по-перше, там існувала приватна власність (за будь-яких умов – кріпацтва чи державного рабства), а по-друге – там повномірно жила українська мова (і до того ж не лише на українській території, але й на Кубані, Краснодарщині, Курщині, Білгородщині). Через це советська система всіляко намагалася нищити носіїв цієї мови – голодоморами, індустріалізацією і навіть війною, коли спеціальні агенти провокували ворожнечу німецької окупаційної влади та місцевих селян. І це диво, що після звільнення українських земель їх населення не було депортовано в сибірські ліси, як це трапилося з кримськими татарами. Певно, не вистачило товарняків для цього, та й хліб не було б кому вирощувати для держави та покриття її боргів перед союзниками за військову допомогу.

Але надалі цей процес продовжився – через поступове прибирання української мови з управління, освіти, науки, виробництва й вихолощення її в культурі та літературі. Для прикладу, в кінематографі лише кілька фільмів були українською мовою, і доволі абсурдно було бачити акторів у гуцульських кептариках, які розмовляли російською мовою, або село, в якому на тлі чарівних народних пісень жіночки у вишиванках також говорили мовою імперії.

Якщо проаналізувати тогочасну міську субкультуру, провідною ознакою якої була російська мова, то саме в умовах міста відбувався процес «злиття націй», що найбільше активізувався саме в 2-й половині ХХ сторіччя, і селяни, які приїжджали туди працювати на нових заводах (часто нерентабельних, як надалі виявилось), потрапляли у своєрідні жорна, де швидко ставали «російськомовним» народом. Ці жорна передбачали не лише вимушеність використання російської мови в публічній сфері – освіті, управлінні, науці, торгівлі тощо, але й у побуті, де сформувалася нова міська субкультура – суто советська, що виявлялася в нападах міських хуліганів на вчорашніх селян, які ще не звикли говорити російською, і в кодифікації так званої партійної мови, якою була російська, і тому всі управлінці (партійці) говорили з населенням саме нею.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Це був відвертий лінгвоцид. Проте українська мова виявила стійкість, зберігши свою унікальність, хоча й засмічену численними російськомовними кальками (*спір, необхідно, повинні, співробітник, оточуючі, учбовий* тощо), і дочекалася реальної підтримки від держави, отримавши захист у положеннях Закону від 2019 року, зокрема й від означених вище кальок, а також отримавши функційну перевагу над російською. Про це мріяли численні українські діячі 200 років, а тому ми маємо продовжувати боротьбу за нашу мову, зміцнюючи її позиції в освіті, науці, управлінні, а також у побутовій міській комунікації, де вона від початку повномасштабного терористичного вторгнення російського агресора-імперіаліста вже набула іншого значення – як засіб стійкості українського народу.

Отже, чинниками стійкості української мови можемо визначити її давню структурну унікальність, готовність до функціонування в усіх сферах життєдіяльності суспільства, а також вибір на її користь переважної частини українських громадян, нехай поки що частково потенційний, але усвідомлений.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України. 2019. № 21. Ст. 81. URL : <https://surl.li/zciooq>

Артем КАРАПЕТЯН,
помічник суді, здобувач ступеня доктора філософії
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Функціонування критичної інфраструктури України є ключовим фактором забезпечення національної безпеки та стабільності економіки. Одним із важливих інструментів забезпечення надійності та безпеки об'єктів критичної інфраструктури виступають публічні закупівлі. Недосконалість організаційно-правових механізмів проведення закупівель



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



може створювати ризики для національної безпеки, порушувати цілісність об'єктів критичної інфраструктури та негативно впливати на життєдіяльність населення.

Поєднання аспектів публічних закупівель і безпеки критичної інфраструктури дозволяє виділити специфічні правові та організаційні механізми, що впливають на рівень національної безпеки, окреслити роль публічних закупівель як інструменту превенції фінансових та операційних ризиків, а також запропонувати модель комплексного контролю з урахуванням психологічних факторів поведінки постачальників і державних службовців.

Публічні закупівлі критичної інфраструктури виконують не лише економічну функцію, а й функцію забезпечення національної безпеки.

Публічні закупівлі критичної інфраструктури України є спеціалізованим видом державних закупівель, спрямованих на забезпечення безпеки та безперебійного функціонування життєво важливих об'єктів, таких як енергетика, транспорт, телекомунікації, водопостачання та охорона здоров'я [1]. Специфіка таких закупівель полягає у високих вимогах до надійності та безпеки постачальників, суворому контролю фінансових та операційних ризиків, обмеженому колі допущених учасників через сертифікацію та відповідність кваліфікаційним критеріям, а також інтеграції превентивних заходів щодо запобігання корупційним та фінансовим правопорушенням.

Організаційно-правова база публічних закупівель критичної інфраструктури включає Закон України «Про публічні закупівлі» №922-VIII [1], який регламентує процедури закупівель, контроль за дотриманням законодавства та відповідальність, Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», що встановлює вимоги до безпечного постачання ІТ-продуктів і послуг для критичних об'єктів, а також національні стандарти та галузеві регламенти, що регламентують безпеку, надійність і відповідність технічним вимогам [2]. Організаційно закупівлі для критичної інфраструктури передбачають визначення специфікацій із урахуванням безпеки, проведення конкурентних процедур, моніторинг виконання контрактів і інтеграцію ризик-менеджменту та превентивного контролю.

У процесі публічних закупівель критичної інфраструктури виділяються специфічні ризики, які потребують комплексного підходу.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Фінансові ризики включають завищення цін, корупційні схеми та недобросовісне виконання контрактів; операційні ризики пов'язані з постачанням продукції неналежної якості, несвоєчасним виконанням робіт або загрозами для безпеки об'єкта; психологічні ризики проявляються у поведінці постачальників і державних службовців, у їхній схильності до ризиків, мотивації дотримуватися стандартів та під впливом групового чи корпоративного тиску [4]. Психологічний аспект є важливим на етапах відбору постачальників і контролю виконання контрактів, оскільки дозволяє оцінювати поведінкові патерни учасників закупівель, прогнозувати ризики недобросовісної поведінки та інтегрувати превентивні заходи через навчання персоналу і розробку етичних кодексів [5].

Ефективне функціонування публічних закупівель критичної інфраструктури забезпечує безперервність життєво важливих об'єктів, знижує загрози корупції та фінансових порушень, підвищує надійність постачальників і якість продукції та інтегрує психологічний контроль і моделювання поведінки учасників для управління ризиками. Таким чином, публічні закупівлі виступають не лише економічним інструментом, а й ключовим механізмом забезпечення безпеки національної критичної інфраструктури.

Ефективність системи безпеки об'єктів критичної інфраструктури значною мірою залежить від удосконалення організаційно-правових засад закупівель, інтеграції превентивних заходів і системного контролю ризиків, що дозволяє зменшити можливі загрози та підвищити надійність критично важливих об'єктів держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 №922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>
2. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 №2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>
3. Національна стратегія кібербезпеки України на період до 2025 року. Київ, 2021. 32 с.
4. Бачинський В. Організаційно-правові основи функціонування критичної інфраструктури України. Київ: Юрінком Інтер, 2020. 256 с.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



5. Кузьменко О. Публічні закупівлі та національна безпека: аналітичний аспект. Харків: ХНУ, 2019. 184 с.

Олексій КРАВЧЕНКО,
к.ю.н., доцент, доцент кафедри публічного управління,
адміністрування та соціальної роботи
Національного університету охорони
здоров'я України імені П.Л. Шупика,
м. Київ, Україна

**НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ПІСЛЯ СКАСУВАННЯ
ГОСПОДАРСЬКОГО КОДЕКСУ УКРАЇНИ**

Скасування Господарського кодексу України поставило перед системою охорони здоров'я питання необхідності адаптації правового поля щодо організації та функціонування закладів медичної допомоги. Заклади охорони здоров'я, як юридичні особи публічного та приватного права, повинні працювати у нових умовах, керуючись основними положеннями Цивільного, Господарського та інших галузевих кодексів, а також спеціальним законодавством у сфері охорони здоров'я [1].

Ключовим завданням нормативно-правового регулювання є визначення правового статусу закладів, порядку створення, перереєстрації та функціонування, а також встановлення правил управління фінансовими, матеріально-технічними та кадровими ресурсами. Відсутність єдиного кодексу підкреслює важливість узгодженості нормативних актів та забезпечення юридичної визначеності щодо відносин між державними органами, закладами та пацієнтами [2].

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що ефективне функціонування медичних установ можливе за умови чіткої регламентації форм власності, фінансування та контролю за якістю надання медичних послуг. В Україні нормативна база включає закони «Про охорону здоров'я», «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», постанови Кабінету Міністрів та підзаконні акти, які деталізують механізми господарської діяльності медичних закладів [3].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Особливого значення набуває правове забезпечення лікарняних підприємств у сфері публічних закупівель, договірних відносин з постачальниками ліків та медичного обладнання, а також взаємодії з місцевими органами влади. Стандартизація внутрішніх процедур, впровадження сучасних систем бухгалтерського та управлінського обліку дозволяє забезпечити прозорість діяльності, ефективне використання ресурсів та дотримання вимог законодавства [4].

Таким чином, після скасування Господарського кодексу нормативно-правове регулювання діяльності закладів охорони здоров'я потребує комплексного підходу, інтеграції законодавчих актів різних галузей та адаптації внутрішніх процедур до нових правових умов, що забезпечує стабільність функціонування медичних установ та захист прав пацієнтів.

У сучасних умовах правового вакууму після скасування Господарського кодексу ключовим завданням стає розробка адаптивних механізмів нормативного забезпечення діяльності медичних установ, що поєднують принципи автономії, підзвітності та ефективного використання ресурсів. Особлива увага приділяється регулюванню фінансових відносин: заклади охорони здоров'я повинні мати чіткі інструкції щодо формування бюджету, розподілу державних і місцевих коштів, а також контролю за витратами на медичне обладнання, ліки та оплату праці персоналу. Це забезпечує стабільність функціонування установ і запобігає зловживанням у сфері публічних фінансів [1].

Важливим аспектом є стандартизація договірних відносин із постачальниками та пацієнтами. Підписання прозорих контрактів на закупівлю ліків, медичного обладнання та надання медичних послуг з урахуванням вимог законодавства сприяє правовій захищеності закладів та пацієнтів, підвищує ефективність контролю та відповідальність адміністрації за результати діяльності [2].

Також актуальним є впровадження сучасних інформаційних систем управління та обліку. Цифровізація процесів дозволяє вести централізований облік ресурсів, автоматизувати звітність та підвищити прозорість діяльності медичних установ. Використання електронних медичних карток, систем моніторингу фінансових потоків та інтеграція даних з державними платформами створюють основу для аналітики, що забезпечує планування розвитку медичної інфраструктури та своєчасне прийняття управлінських рішень [3].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Крім того, нормативно-правове регулювання має враховувати міжнародні стандарти та досвід інших держав. Практика європейських країн демонструє, що чітке розмежування прав і обов'язків закладів, прозорі механізми фінансування та стандартизовані процедури контролю підвищують якість медичних послуг та забезпечують довіру населення [4].

Отже, удосконалення нормативно-правового регулювання після скасування Господарського кодексу передбачає комплексний підхід: адаптацію законодавства до сучасних потреб медичних установ, впровадження цифрових технологій, стандартизацію фінансових і договірних процедур, інтеграцію міжнародного досвіду. Це сприяє стабільності роботи закладів охорони здоров'я, підвищенню ефективності надання медичних послуг та захисту прав пацієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
3. Кабінет Міністрів України. Постанова № 167 «Про затвердження Положення про фінансування медичних закладів».
4. OECD. Governance and management of health care institutions: International experience.

Тетяна КРАВЧЕНКО,
професор кафедри менеджменту та адміністрування
Національного університету «Запорізька політехніка»,
д.держ.упр., професор,
м. Запоріжжя, Україна

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ МІСТ УКРАЇНИ: ІНСТИТУЦІЙНО- УПРАВЛІНСЬКІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТА СИСТЕМНІ ВИМІРИ СУЧАСНОЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Повномасштабна збройна агресія проти України докорінно трансформувала парадигму осмислення процесів міського розвитку та



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



державної і муніципальної публічної політики, актуалізувавши необхідність переходу від мирного стратегічного планування до аналізу функціонування урбаністичних систем у режимі полі-кризової реальності [1]. Українські міста у цих умовах втратили статус виключно просторових об'єктів економічного зростання і дедалі виразніше постають як ключові опорні елементи архітектури національної стійкості, в яких у надзвичайно стислі часові інтервали концентруються взаємопов'язані безпекові, гуманітарні, соціально-економічні та інфраструктурні виклики [1; 5].

За означених умов резильєнтність міста постає не як допоміжний елемент парадигми сталого розвитку, а як базова умова збереження безперервності публічних функцій, підтримання соціальної стабільності та виживання локальних спільнот у ситуації системної турбулентності [2; 4].

Концепція резильєнтності міст, яка впродовж тривалого часу розглядалася переважно крізь призму екологічних, урбаністичних та містобудівних підходів до просторового розвитку, у сучасному українському дискурсі набуває комплексного інституційно-управлінського змісту [2; 4]. Міська резильєнтність, у контексті вітчизняних наукових досліджень, на часі концептуалізується як інтегральна властивість урбаністичних систем, що відображає спроможність сукупності міських інфраструктур, локальних економік, інституцій публічної влади та територіальних спільнот ефективно поглинати екзогенні та ендегенні шоки різної природи, здійснювати адаптаційну перебудову управлінських і соціально-економічних процесів, підтримувати безперервність базових функцій життєдіяльності та ініціювати процеси відновлення на якісно вищому рівні розвитку [2; 4].

Ключові інституційно-управлінські детермінанти резильєнтності міських систем в українських реаліях формуються як комплекс взаємозалежних чинників, серед яких визначальними постають: модифікована під впливом децентралізації та воєнного стану конфігурація повноважень, компетенцій і відповідальності органів місцевого самоврядування; управлінська спроможність муніципальних інституцій до впровадження механізмів кризового менеджменту, горизонтальної міжсекторальної координації та оперативної реорганізації управлінських процесів; рівень нормативної урегульованості питань просторового розвитку, захисту критичної інфраструктури, цивільного захисту населення, екологічної безпеки та фінансової стабільності територій; ступінь



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



розвиненості інклюзивних інструментів громадської участі й локальної деліберативної демократії; а також спроможність муніципалітетів інституціоналізувати участь у міжнародних партнерських та донорських програмах як системний ресурс підтримання життєстійкості громад [3; 4; 5].

Досвід перших років повномасштабної війни показав, що саме ті міста, у яких вже до 2022 року сформувалися елементи стратегічного управління, ефективні процедури публічного ухвалення рішень та розвинені горизонтальні мережі взаємодії між місцевою владою, бізнесом, громадськими організаціями та волонтерськими ініціативами, виявили здатність найшвидше відновлювати критичні функції та формувати нові формати підтримки населення. Натомість громади, де управління залишалося суто ієрархічним і формально-адміністративним, демонстрували значно нижчі показники адаптивності до складних багатовекторних загроз.

Сучасна публічна політика формування резильєнтності міст України структурно розгортається у взаємопов'язаній тріаді системних вимірів – нормативно-інституційному, управлінсько-організаційному та соціально-політичному, кожен з яких відображає окрему площину державного і муніципального управлінського впливу на здатність міських систем до адаптації та відновлення [3; 4; 5].

Перший – нормативно-інституційний вимір, що охоплює процеси інституціоналізації принципів національної стійкості у стратегічних документах розвитку територіальних громад, містобудівній документації та програмах комплексного відновлення, а також відображає стан узгодженості правових механізмів реалізації зазначених положень. Саме в цій площині виявляються наявні нормативно-правові колізії, фрагментарність регуляторного середовища та асиметрія між формально задекларованими повноваженнями громад і фактичними ресурсними можливостями їх реалізації.

Другий – управлінсько-організаційний вимір, що характеризує трансформацію механізмів муніципального управління в напрямі підвищення їх адаптивності та управлінської спроможності до реагування на комплексні загрози шляхом упровадження ризик-орієнтованих підходів, розвитку міжвідомчої та міжсекторальної координації, цифровізації управлінських процедур та посилення комунікаційної взаємодії з територіальними громадами.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Третій – соціально-політичний, у рамках якого резильєнтність формується через практики громадянської участі, співуправління та самоорганізації міських спільнот, що забезпечують мобілізацію соціального капіталу як важливого нематеріального ресурсу стійкості.

Особливий аналітичний інтерес становлять прифронтові міста як простори постійного поєднання воєнних і гуманітарних загроз з повсякденним функціонуванням міських систем.

Місто Запоріжжя у цьому контексті постає як інституційно репрезентативна модель трансформації муніципального врядування в умовах тривалого кризового навантаження, коли класичні ієрархічні управлінські процедури були вимушено доповнені гнучкими мережевими форматами координації між органами місцевого самоврядування, органами військової адміністрації, структурами громадянського суспільства та міжнародними гуманітарними інституціями. Саме така гібридизація управлінських механізмів дозволила забезпечити мінімально необхідну стабільність функціонування критичної інфраструктури та соціальних сервісів у режимі постійної воєнної турбулентності в м. Запоріжжі та у прифронтових містах України.

Функціональна трансформація міської інфраструктури стала однією з ключових умов підтримання життєстійкості міста Запоріжжя: освітні та культурні установи адаптовувалися для тимчасового розміщення внутрішньо переміщених осіб, соціальні центри перетворювалися на багатофункціональні гуманітарні хаби, а електронні платформи надання муніципальних послуг набували кризово-комунікаційного характеру.

Системна залученість громадянського суспільства до процесів підтримки життєздатності міста сформувала локальну модель деліберативної співуправлінської демократії, у межах якої волонтерські, релігійні, професійні та територіальні об'єднання набули статусу фактичних співсуб'єктів муніципального врядування, здатних мобілізувати соціальний капітал як нематеріальний ресурс кризового реагування та довготривалої адаптації до умов безпекової нестабільності.

Водночас інституційний аналіз засвідчує наявність низки обмежень, що стримують потенціал прифронтової резильєнтності: нестабільність бюджетних джерел оперативного реагування, регуляторна фрагментарність упровадження принципів національної стійкості на локальному рівні, асиметрія управлінських повноважень у воєнних умовах та значна



Національна стійкість (резильєнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



залежність від міжнародної донорської допомоги. Разом з тим саме зазначені обмеження стимулювали розвиток управлінських інновацій – міжмуніципальної солідарності, публічно-приватних партнерств, цифрових форматів кризового управління та безпеково орієнтованого просторового планування.

Резильєнтність, як пріоритет державної та муніципальної політики, означає докорінний перехід від реактивного антикризового адміністрування до превентивного та адаптивного врядування, інтегрованого з інструментами просторового планування, публічного бюджетування, модернізації критичної інфраструктури й соціального захисту населення. Гармонізація цих підходів з європейськими стандартами територіальної стійкості передбачає формування національної моделі багаторівневого врядування, заснованої на інституційній координації між усіма рівнями публічної влади та інституціалізованій участі територіальних громад у реалізації безпекової політики [1; 5].

Підводячи підсумки, зазначимо, що резильєнтність міських систем України у реаліях воєнного протистояння та повоєнної трансформації набуває системоутворюючого значення для забезпечення національної стійкості та посилення архітектури національної безпеки. Її інституційне формування зумовлюється поєднанням управлінської спроможності органів місцевої публічної влади, узгодженістю нормативно-правового регулювання та системною участю інститутів громадянського суспільства у процесах публічного врядування на локальному рівні. Досвід прифронтових міст, зокрема м. Запоріжжя, переконливо засвідчує, що муніципальна система України демонструє зростання інституційної резильєнтності як здатності до адаптації та управлінських інновацій, формуючи нові практики публічного врядування, придатні для масштабування у межах загальнонаціональних процесів післявоєнної відбудови та стратегічної модернізації держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Указ Президента України від 27 вересня 2021 р. № 479/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України щодо Концепції забезпечення національної стійкості».
2. Мезенцев К. В., Солдак М. О., Денисенко О. Ю. Міська резильєнтність у вимірах воєнної полікризи: концептуальні підходи та



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



українські реалії. *Український географічний журнал*. 2023. № 3. С. 10–21.

3. Шульга О. Ю. Правові та організаційні засади резильєнтності міст України в умовах воєнного стану. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 2. С. 68–78.

4. Резильєнтність ендегенного розвитку регіонів України в умовах глобальних викликів та шоків: колективна монографія / за заг. ред. Ю. М. Бардачова. Київ: НІСД, 2023. 312 с.

5. European Committee of the Regions. *The Role of Cities in National Resilience Systems*. Brussels: CoR, 2023. 67 p.

Марія КРАСІЙ,

доцент кафедри публічного управління, адміністрування
і національної безпеки,

Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу,

кандидат юридичних наук, доцент,

м. Івано-Франківськ, Україна

**РОЛЬ ЗОВНІШНЬОЇ КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВОЇ ПОЛІТИКИ
У ФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ
ІНФРАСТРУКТУРИ**

У сучасних умовах повномасштабної збройної агресії проти України питання забезпечення національної безпеки, у тому числі захисту критичної інфраструктури, набуває стратегічного значення. Система захисту критичної інфраструктури є не лише елементом внутрішньої безпеки, а й складовою зовнішньої кримінально-правової політики держави, яка визначає напрями міжнародного співробітництва у сфері протидії злочинності, кіберзагрозам і терористичній діяльності.

Зовнішня кримінально-правова політика України формується під впливом міжнародних зобов'язань, взятих відповідно до Статуту ООН [6], конвенцій ООН проти транснаціональної організованої злочинності, корупції, кіберзлочинності та фінансування тероризму, а також у процесі євроінтеграції – з урахуванням норм права Європейського Союзу. Саме міжнародно-правові стандарти визначають методологічну основу для розбудови внутрішньої системи запобігання злочинам, які посягають на безпеку критичної інфраструктури.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Україна є учасницею низки міжнародних договорів, що закладають принципи міжнародної співпраці у сфері безпеки. Зокрема, Конвенція ООН проти транснаціональної організованої злочинності [1] та Конвенція ООН проти корупції [8] визначають обов'язок держав створювати дієві правові механізми для запобігання, виявлення та покарання за злочини, що мають транснаціональний характер і становлять загрозу стратегічним об'єктам. Міжнародна конвенція про боротьбу з фінансуванням тероризму [2] встановлює основи відповідальності за фінансування або підтримку дій, спрямованих на дестабілізацію систем, що забезпечують життєдіяльність суспільства. Крім того, положення Будапештської конвенції про кіберзлочинність [7], узгодженої з принципами ООН, лягли в основу сучасного українського законодавства про кібербезпеку.

Європейський вектор кримінально-правової політики України безпосередньо пов'язаний із нормами Договору про функціонування Європейського Союзу [3], який визначає сферу безпеки та правосуддя як спільну компетенцію держав-членів. Особливе значення мають Регламент (ЄС) 2019/881 (Акт про кібербезпеку) [4] та Директива (ЄС) 2022/2555 (NIS 2) [5] встановлюють європейські стандарти у сфері кіберзахисту, сертифікації безпеки інформаційно-комунікаційних технологій, а також управління інцидентами, що стосуються об'єктів критичної інфраструктури. Імплементация цих актів у національне законодавство України є важливим елементом адаптації до європейського правового простору.

Протягом останніх років у національне законодавство України було внесено низку змін, спрямованих на гармонізацію із міжнародними нормами. Зокрема, оновлено Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», затверджено Стратегію кібербезпеки України, внесено зміни до Кримінального кодексу України у частині відповідальності за злочини, пов'язані з несанкціонованим втручанням у роботу інформаційних систем (автоматизованих), електронних комунікаційних, інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних мереж. Активізовано міжнародне співробітництво в межах програм ЄС, НАТО, ООН та Ради Європи.

Водночас законодавча база все ще потребує вдосконалення. Насамперед – у напрямі криміналізації нових форм гібридних загроз, спрямованих проти енергетичної, транспортної, фінансової та



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



інформаційної інфраструктури. Потребує систематизації понятійний апарат законодавства про критичну інфраструктуру, узгодження норм кримінального, адміністративного та інформаційного права.

В Україні функціонує низка інституцій, що здійснюють моніторинг і реагування на кіберінциденти, зокрема Національний координаційний центр кібербезпеки (створений Указом Президента України у 2016 р.), Кіберцентр UA30 (заснований у 2021 р. спільно Міністерством цифрової трансформації та Держспецзв'язку), а також Центр реагування на кіберінциденти при Міністерстві оборони України (утворений у 2024 р.). Ці структури відіграють ключову роль у зміцненні кіберстійкості держави, виявленні та розслідуванні кібератак, а також у забезпеченні технологічної безпеки критичної інфраструктури.

Перспективним напрямом розвитку є інституційна консолідація цих органів у єдину національну систему моніторингу та реагування на кіберінциденти, яка б діяла у тісній координації з Європейським агентством з питань мережевої та інформаційної безпеки (ENISA), Європолем (зокрема його Європейським центром з боротьби з кіберзлочинністю – EC3), Інтерполом, а також структурами ООН у сфері боротьби з кіберзлочинністю. Така взаємодія забезпечить інтеграцію України до європейського та глобального безпекового простору, сприятиме ефективнішому обміну даними, спільному розслідуванню кіберзлочинів і підвищенню рівня захищеності критичної інфраструктури.

Таким чином, зовнішня кримінально-правова політика України відіграє системоутворюючу роль у формуванні державної стратегії захисту критичної інфраструктури. Вона забезпечує узгодження національного законодавства з міжнародними стандартами, підвищує ефективність протидії транснаціональним злочинам, зміцнює партнерство з міжнародними організаціями та сприяє утвердженню України як активного суб'єкта глобальної системи безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти транснаціональної організованої злочинності від 15.11.2000 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_789#Text (дата звернення: 03.11.2025).



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



2. Міжнародна конвенція про боротьбу з фінансуванням тероризму від 9.12.1999 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_518#Text (дата звернення: 03.11.2025).

3. Consolidated version of the treaty on the functioning of THE European Union of 26.10.2012. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:12012E/TXT:en:PDF> (дата звернення: 04.11.2025).

4. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2019/881 від 17 квітня 2019 року про Агентство Європейського Союзу з питань мережевої та інформаційної безпеки (ENISA) та про сертифікацію кібербезпеки інформаційно-комунікаційних технологій, а також про скасування Регламенту (ЄС) № 526/2013 (Акт про кібербезпеку). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_024-19#n136 (дата звернення: 04.11.2025).

5. Директива Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2022/2555 від 14 грудня 2022 року про заходи для високого спільного рівня кібербезпеки на всій території Союзу, внесення змін до Регламенту (ЄС) № 910/2014 та Директиви (ЄС) 2018/1972 та скасування Директиви (ЄС) 2016/1148 (Директива NIS 2). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/9a3_001-22#Text (дата звернення: 04.11.2025).

6. Статут Організації Об'єднаних Націй від 26.06.1945 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_010#Text (дата звернення: 03.11.2025).

7. Конвенція про кіберзлочинність від 23.11.2001 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_575#Text (дата звернення: 04.11.2025).

8. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції від 31.10.2003 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text (дата звернення: 20.02.2025).



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Ірина КРИНИЧНА,

провідний науковий співробітник відділу проблем державного
управління та адміністративного права Інституту держави і права
імені В.М. Корецького, НАН України,
доктор наук з державного управління, професор,
м. Київ, Україна

**МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ У ПРОТИДІЇ
ЕТНОПОЛІТИЧНІЙ ФРАГМЕНТАЦІЇ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ
ЗАГРОЗ КУЛЬТУРНИЙ СТІЙКОСТІ**

У сучасних умовах гібридних загроз культурна стійкість постає одним із ключових елементів національної безпеки та соціальної стабільності. Розширення цифрового середовища докорінно трансформувало механізми формування ідентичності, взаємодії спільноти та циркуляції інформації, створивши нові можливості для впливу на культурний і політичний простір. У цьому контексті кіберпростір виступає не стільки новим полем для регулювання етнополітики, скільки потужним прискорювачем її дезінтеграції, оскільки цифрові платформи часто підсилюють фрагментацію суспільства, поляризацію та розмивання традиційних механізмів формування суспільної солідарності.

Гібридні загрози активно використовують властивості кіберпростору для поширення дезінформації, маніпуляцій з історичними наративами, підриву довіри до інституцій та стимулювання міжгрупових конфліктів. Ці процеси створюють сприятливе середовище для розмивання етнополітичної стабільності, адже швидкість інформаційних потоків та алгоритмічна логіка цифрових платформ посилюють конфліктогенність і сприяють ескалації латентних протиріч. В умовах, коли традиційні форми етнополітичної взаємодії втрачають здатність до регуляції, питання формування культурної стійкості набуває особливої актуальності.

Міжсекторальна співпраця в контексті етнополітики є комплексною моделлю взаємодії державних інституцій, місцевого самоврядування, освітніх і наукових установ, громадських організацій, культурних інституцій та медіа, спрямованою на забезпечення стабільності міжетнічних відносин та формування інклюзивної ролі ідентичності. У сучасних умовах, коли етнополітичні процеси значною мірою



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



детермінуються впливами інформаційного середовища та зовнішніми гібридними загрозами, міжсекторальна взаємодія стає ключовим інструментом запобігання конфліктам, підвищення суспільної довіри та розвитку культурної стійкості.

Водночас сучасні реалії висувають потребу у розробленні нових моделей корегуляції, що не лише спираються на попередні теоретичні надбання, а й адекватно відповідають на виклики кіберпростору. Останній характеризується такими феноменами, як гібридність, номадичність, тимчасовість, анонімність, а в окремих випадках і десуб'єктивований кіберпсихоз, що зумовлює появу якісно нових ризиків та механізмів соціальної взаємодії. За таких умов, кіберпростір постає не як нова арена для регулювання етнополітичних відносин, а радше як акселератор їхньої дезінтеграції. Цифрові технології, які б мали виконувати інтегровану функцію в суспільстві, натомість сприяють його фрагментації, формуючи численні ізольовані, а подекуди й радикалізовані мікроспільноти, які характеризуються запереченням універсальних нормативних систем, делегітацією державних інституцій та формуванням альтернативних, часто постнаціональних ідентичностей, які ускладнюють процеси політичної консолідації та соціальної інтеграції.

На окрему увагу заслуговує онлайн радикалізація і вкрай актуальний, у переважній більшості правий кіберпротест, який використовує децентралізований простір мережі на противагу державній ієрархії та етнополітиці. Поточний дискурс про державну „колонізацію“ мережі відбувається практично повсюдно, як у демократичних державах – ЄС (Chat Control), Великобританія (Investigatory Powers Act.), так і в авторитарних державах – РФ (Створення державної інфраструктури інтернету), КНР (Great Firewall of China) та ін., у певному сенсі створюють напругу та недовіру до будь-якої державної політики.

Виходячи з названих викликів, ставиться актуальне питання про фундаментальний перегляд етнополітики та встановлення нових фокусів і пріоритетів, що вимагають не тільки аналіз існуючих і добре усталених теорій мультикультуралізму, але також і розробку нових підходів корегуляції, що спираються на них та відповідають на нові виклики кіберпростору.

У контексті викликів кіберпростору, кібер-радикалізму та колонізації інтернету слід відзначити наступних авторів: Джек Голдсміт та Тім Ву [4],



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Мануель Кастельс [2], Райнхард Баубек [1], Рууд Копманс та Пол Стейтем [6], Рональд Дайберт [3] та ін..

Також, привертають увагу деякі роботи Ніка Ланда, Седі Плент, Марка Фішера (CCRU) [7], в яких інтернет і кіберпростір сприймаються як акселератор децентралізації, розпаду суверенітету, появи нових неконтрольованих суб'єктів, місцевість партизанської jangle кібер-війни та правих кіберпротестів.

Разом з тим, критики зазначають, що мультикультуралізм може сприяти сегрегації, утворенню „паралельних суспільств“. У відповідь на це сучасні концепції пропонують моделі „інтегративного мультикультуралізму“, де підтримка різноманітності поєднується з вимогами базової діяльності до демократичних цінностей. На додаток до класичних моделей мультикультуралізму, Хабермас пропонує концепцію публічної сфери і конституційного патріотизму, де легітимність і інтеграція досягаються через участь громадян у раціональному дискурсі [5].

На перевагу підходам, орієнтованим на інституалізацію різноманіття та раціональну інтеграцію культурних груп, радикальна філософія Ніка Ланда пропонує зовсім іншу перспективу. Його дослідження стверджують, що сучасні процеси глобалізації та цифровізації не можуть бути зрозумілі через категорії та є не стійкими структурами, що підлягають захисту і закріпленню, а тимчасовими утвореннями, які неминуче розмиваються в потоках технокапіталістичної акселерації [7, с. 319–344].

У свою чергу, кіберпростір виступає не як нове поле для регулювання етнополітики, а як прискорювач її розпаду. На відміну від Хабермаса, який бачить у комунікації та публічній сфері інструмент інтеграції та взаєморозуміння, Нік Ланд підкреслює фрагментарність і нестійкість мережевих зв'язків. Цифрові технології не об'єднують, а, навпаки, сегментують суспільство, створюючи розгалужені і часто радикалізовані мікроспільноти, які не визнають універсальні і фіксовані норми та державні інститути.

Радикальні онлайн-рухи, від мережевих правих протестів до субкультур кібер-анархізму, можна розглядати як підтвердження цієї логіки: вони підривають традиційні механізми етнополітичного управління, замінюючи державну ієрархію децентралізованими, меметичними та анонімними формами колективної дії. У цьому сенсі Нік Ланд не стільки протиставляється необхідності мультикультуралізму, скільки демонструє



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



його фундаментальну обмеженість в епоху цифрової акселерації, де ідентичність стає плинною, номадичною, невловимою і принципово не зводиться до фіксованих, конституційних або інституційних схем.

Отже, цифрова епоха вимагає переосмислення етнополітики як феномену, що постійно змінюється і піддається впливу цифрових процесів. У цьому ключі стає актуальним синтез: класичні підходи до мультикультуралізму зберігають затребуваність для аналізу демократичних практик, але у поєднанні з радикальними філософськими концепціями з'являється можливість адекватно осмислити сучасні виклики та нові можливості, що формуються кіберпростором.

Культурна стійкості у цьому контексті розглядається як здатність суспільства зберігати й відтворювати власні символи, норми, ідентичності, смисли та вміти протистояти деструктивним впливам цифрових маніпуляцій і гібридних технологій та передбачає міжсекторальну взаємодію державних інституцій, медіа, освітніх структур, громадських організацій і культурних сфер, які разом формують комплексну систему захисту від зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bauböck R. *Democratic Inclusion: Rainer Bauböck in Dialogue* (Демократичне включення: Райнер Баубьок у діалозі). Manchester: Manchester University Press, 2018.
2. Castells M. *The Rise of the Network Society. Vol. I of The Information Age: Economy, Society and Culture* (Зростання мережевого суспільства. Т. 1 Інформаційної епохи: економіка, суспільство і культура). Oxford: Blackwell, 1996.
3. Deibert R. J. *Black Code: Inside the Battle for Cyberspace* (Чорний код: Усередині битви за кіберпростір). Toronto: House of Anansi Press, 2013.
4. Goldsmith J. L., Wu T. *Who Controls the Internet? Illusions of a Borderless World* (Хто контролює Інтернет? Ілюзії безкордонного світу). Oxford: Oxford University Press, 2006.
5. Habermas J. *The Theory of Communicative Action. Vol. 1: Reason and the Rationalization of Society* (Теорія комунікативної дії. Т. 1: Розум і раціоналізація суспільства). Boston: Beacon Press, 1984.
6. Koopmans R., Statham P. *Challenging Immigration and Ethnic Relations Politics: Comparative European Perspectives* (Виклики політики імміграції та



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



етнічних відносин: Порівняльні європейські перспективи). Oxford: Oxford University Press, 2000.

7. Land N. *Machinic Desire* (Машинне бажання). In: *Fanged Noumena: Collected Writings 1987–2007*. Urbanomic / Sequence Press, 2011. p. 319–344. ISBN 978-0-9553087-8-9.

Євген КУЗИК,

аспірант кафедри менеджменту в охороні здоров'я,
фармакотерапії і клінічної фармації
Львівського національного медичного університету
імені Данила Галицького, Україна,
м. Львів, Україна

**МЕДИКО-СОЦІАЛЬНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ МОДЕЛІ
ПОЛПШЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ
В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

У сучасних умовах воєнних дій та системних соціально-економічних загроз забезпечення якості медичної допомоги стає ключовим пріоритетом державної політики, оскільки від ефективності медичної системи залежить стійкість суспільства, рівень виживання населення та збереження трудового потенціалу. Медико-соціальний підхід передбачає врахування не лише клінічних індикаторів, а й соціальних детермінант здоров'я, доступності послуг, безпеки пацієнтів та рівня їх задоволеності.

Модель покращення якості в умовах кризового менеджменту повинна базуватися на інтеграції медичних і соціальних компонентів, включаючи раннє виявлення вразливих груп, підтримку людей із хронічними захворюваннями, психологічний супровід, а також надання комплексної первинної допомоги, що здатна оперативно реагувати на кризові ризики. Особливо важливим є формування мобільних медичних бригад, розгортання міжсекторальних команд та забезпечення резервних ланцюгів постачання.

Ефективний кризовий менеджмент вимагає створення адаптивної системи управління якістю, яка включає цифрові медичні сервіси, телемедицину, автоматизований контроль клінічних маршрутів та впровадження міжнародних протоколів лікування. Такі механізми



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



дозволяють зменшити навантаження на медичний персонал, підвищити точність діагностики та забезпечити безперервність медичної допомоги навіть в умовах надзвичайних ситуацій.

Важливим елементом моделі є соціальна компонента – адресна підтримка населення та орієнтація на потреби пацієнта, що передбачає формування партнерської комунікації, доступ до психологічної та соціальної допомоги, розвиток реабілітаційних послуг. Це дозволяє мінімізувати наслідки травматичних подій, знизити рівень стресових розладів та підвищити загальну стійкість громад.

Покращення якості медичної допомоги потребує посилення кадрового потенціалу, включаючи підвищення кваліфікації лікарів і середнього медичного персоналу, розвиток навичок кризового реагування, психосоціальної підтримки та роботи з пацієнтами у високостресових умовах. Управлінські підходи мають передбачати створення системи мотивації, гарантій професійної безпеки та захисту персоналу.

Інституційне забезпечення моделі передбачає удосконалення нормативно-правової бази, впровадження стандартів якості, розвитку національних індикаторів оцінювання ефективності медичних послуг, а також координацію між органами публічної влади, місцевим самоврядуванням і міжнародними партнерами. Це забезпечує сталість змін і підвищує результативність управлінських рішень.

Комплексне медико-соціальне обґрунтування моделі засвідчує, що якість медичної допомоги в умовах кризового менеджменту залежить від синергії між клінічними технологіями, управлінськими рішеннями та соціальними інструментами, які разом формують стійку та адаптивну систему охорони здоров'я.

Подальший розвиток моделі покращення якості медичної допомоги в умовах кризового менеджменту потребує формування єдиного координаційного простору, у межах якого рішення державних, регіональних та локальних органів охорони здоров'я узгоджуються між собою та базуються на однакових стандартах реагування [1]. Важливим завданням є створення інтегрованої системи моніторингу стану здоров'я населення, яка здатна оперативно фіксувати зміни епідеміологічної ситуації, рівень доступності медичних послуг, мобільність населення та ефективність кризових протоколів [2]. Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на попередження критичних наслідків.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Однією з ключових проблем залишається нерівномірність територіальної доступності медичної інфраструктури. У межах удосконалення моделі якості доцільно вводити механізми стимулювання розвитку медичних кластерів, які забезпечують узгоджену роботу лікарень, центрів первинної допомоги, лабораторій, аптечних мереж та служб екстреної медичної допомоги [3]. Умовою їх ефективності є чіткі протоколи взаємодії, стандартизовані маршрути пацієнта, спільне використання медичних інформаційних систем і підготовлений персонал, здатний працювати у межах міжвідомчих структур.

Особливого значення набуває цифровізація як інструмент забезпечення безперервності та прозорості медичних процесів [4]. Удосконалена електронна система охорони здоров'я має включати модулі управління ризиками, аналітики клінічних даних, моніторингу госпітальних ресурсів та прогнозування потреб населення під час загострення кризових ситуацій. Це створює можливість швидко перерозподіляти персонал, медичні вироби та обладнання відповідно до реальних потреб регіонів.

Соціальний компонент моделі потребує розширення інститутів підтримки пацієнтів. Йдеться не лише про класичну соціальну допомогу, а й про програми психологічної стабілізації, сімейного консультування, а також соціального супроводу осіб зі зниженою самообслуговувальною здатністю [5]. В умовах воєнних дій зростає потреба у довготривалій реабілітації, зокрема для військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю чи тих, хто пережив психологічні травми. Розвиток таких послуг має стати невід'ємною складовою національної моделі якості.

Кризовий менеджмент передбачає також підвищення готовності медичних працівників до роботи у середовищі з високим рівнем невизначеності. Важливим є впровадження програм симуляційного навчання, тренінгів із командної взаємодії, оперативного реагування та управління великими потоками пацієнтів. Розвиток кадрового потенціалу здатен забезпечити стабільність системи охорони здоров'я навіть за умов значного навантаження.

Узагальнюючи, удосконалена медико-соціальна модель покращення якості медичної допомоги в умовах кризового менеджменту повинна мати комплексний характер, поєднуючи управлінські, клінічні, соціальні та цифрові інструменти. Її успішне впровадження забезпечить підвищення



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



ефективності реагування на кризові виклики, зниження рівня смертності, зміцнення довіри населення до системи охорони здоров'я та формування стійкого суспільного середовища [1–5].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dhalla I. A., Tepper J. Improving the quality of health care in Canada. *CMAJ*. 2018;190(39):E1162–E1167.
2. Moroz N., Moroz I., D'Angelo M. S. Mental health services in Canada: barriers and cost-effective solutions. *Healthcare Management Forum*. 2020;33(5):223–230.
3. World Health Organization. *Strengthening health systems for crisis response*. Geneva: WHO, 2021.
4. Council of Europe. *European Principles of Good Governance*. Strasbourg, 2021.
5. UNDP. *Health System Resilience and Crisis Management Guidelines*. New York, 2022.

Тетяна ЛАВРОВА,
аспірантка кафедри права та публічного управління
Сумського державного педагогічного університету
імені А.С. Макаренка,
м. Суми, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НАДАННЯ ЕКСТРЕНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В МЕЖАХ КЛАСТЕРІВ

Ефективність системи екстреної медичної допомоги (ЕМД) значною мірою залежить від здатності державного управління забезпечувати оперативність, мобільність та координацію між суб'єктами надання послуг. У межах кластерів, що об'єднують медичні заклади, органи місцевого самоврядування та інфраструктурні ресурси, створюються додаткові можливості для оптимізації логістики, стандартизації протоколів та раціонального використання матеріально-технічних засобів. Сучасні дослідження підтверджують, що багаторівневе управління та інтеграція



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



ресурсів сприяють підвищенню якості медичних послуг та зменшенню часу реагування [1].

Однією з ключових проблем є нерівномірний розподіл кадрових і транспортних ресурсів між регіонами, що призводить до різних показників доступності ЕМД. Запровадження кластерної моделі дозволяє формувати спільні диспетчерські центри, оптимізувати маршрути швидкої допомоги та забезпечувати рівний доступ до технологічно оснащених приймальних відділень. Зокрема, досвід країн ЄС показує, що функціонування медичних кластерів дає можливість підвищити ступінь централізації критичних функцій та одночасно зберегти автономність закладів, що входять до їх складу [2].

Важливим елементом удосконалення державного управління є цифровізація процесів: використання геоінформаційних систем, електронних карт пацієнтів і єдиних протоколів комунікації між бригадами та стаціонарами. Впровадження таких рішень забезпечує точніше прогнозування навантаження та оптимізацію розподілу ресурсів, що особливо актуально в умовах надзвичайних ситуацій та воєнних дій [3].

У межах кластерів доцільним є створення спільних центрів підготовки персоналу ЕМД, що підвищує якість освітніх програм і сприяє стандартизації практичних навичок. Розвиток партнерства між державними інституціями та приватним сектором також формує додатковий потенціал для модернізації інфраструктури швидкої допомоги, оновлення автопарку й впровадження телемедичних технологій. Удосконалення механізму державного управління має базуватися на принципах прозорості, ефективності та науково обґрунтованого планування, що дозволить перетворити кластери на дієвий інструмент підвищення доступності та якості екстреної медичної допомоги [4].

Добре — подаю продовження тексту (нову частину) орієнтовно 1800 символів без пробілів. Це додається до вже написаних тез, продовжує тему, не дублює попередній зміст і не містить списку літератури.

Важливим аспектом удосконалення механізму державного управління надання екстреної медичної допомоги у межах кластерів є формування єдиних стандартів взаємодії між закладами різного рівня. Необхідність цього зумовлена тим, що у кризових ситуаціях швидкість прийняття рішень прямо залежить від чітко визначених алгоритмів, що мають бути уніфікованими в межах усіх кластерів. Для ефективності таких алгоритмів



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



доцільно запровадити цифрову платформу координації, яка дозволить здійснювати автоматизований розподіл потоків пацієнтів, контролювати завантаженість відділень та організовувати міжкластерну взаємодію в реальному часі. Упровадження таких інструментів сприятиме зменшенню часових втрат на етапах сортування та транспортування.

Важливою складовою модернізації є розвиток системи прогнозування та управління ризиками. Використання аналітичних моделей дозволяє своєчасно визначати потреби у додаткових ресурсах, оптимізувати логістику та планувати маршрути екстрених бригад з урахуванням географічних, транспортних і демографічних чинників. Застосування таких моделей забезпечує не лише оперативність, а й економічну ефективність, що відповідає сучасним тенденціям управління публічними ресурсами.

Особливе значення має підготовка персоналу, адже людський фактор залишається ключовим у сфері екстреної медицини. Створення міжкластерних навчальних центрів дозволить формувати єдині підходи до тренування бригад, проводити моделювання надзвичайних ситуацій та відпрацьовувати командні дії в умовах обмеженого часу. У цих центрах доцільно застосовувати симуляційні технології, що підвищують якість практичних навичок та скорочують ймовірність помилок у реальних умовах.

Окремої уваги потребує підвищення рівня інтеграції екстреної допомоги з первинною та спеціалізованою ланками. Налагодження чітких маршрутів пацієнта дозволить мінімізувати дублювання функцій, скоротити навантаження на бригади та забезпечити безперервність медичної допомоги. Важливим завданням державного управління є створення правових умов, які стимулюватимуть заклади різних типів до співпраці у межах кластерів, забезпечуючи прозорість та відповідальність кожного учасника системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Anderson P. Emergency medical systems and regional coordination. Health Policy. 2020.
2. Müller R., Schmidt H. Cluster-based models in European healthcare. European Journal of Public Health. 2021.
3. Johnson L. Digital transformation in emergency medical services. Journal of Health Management. 2019.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



4. Petrova N. Development of EMS management in modern conditions. Public Administration Review. 2022.

Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ,
завідувач кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу,
доктор наук з державного управління,
професор, заслужений працівник освіти України,
м. Івано-Франківськ, Україна

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ
(УКРАЇНСЬКОЇ) МОВИ ЯК ЕКЗИСТЕНЦІЙНИЙ ЧИННИК
НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ДЕРЖАВНОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ
УКРАЇНИ: ПРАВОВІ ЗАСАДИ, СОЦІОЛІНГВІСТИЧНИЙ ЗСУВ
ТА БЕЗПЕКОВІ ВИМІРИ**

В умовах російсько-української війни, що розпочалася 2014 року й трансформувалася в повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року російського війська на суверенну територію України, українська мова перетворилася з культурного атрибута на критично важливий інструмент національної консолідації та стратегічного захисту суверенітету. Ця трансформація вимагає розглядати мовну політику не просто як гуманітарну сферу, а як ключовий чинник національної безпеки.

Історично так склалося, що мова використовується як засіб впливу, маніпуляції та потужна зброя в гібридних війнах, здатна впливати на формування ідентичності та світогляду. Забезпечення повноцінного функціонування державної мови в усіх сферах суспільного життя стає потрібним для протидії зовнішнім загрозам.

Наукове дослідження мовного питання в контексті державотворення виокремлює концепцію «мовної стійкості» (або мовної стабільності). Це поняття визначається як здатність як нації загалом, так і окремої особистості зберігати та активно використовувати національну мову як основний засіб комунікації та ідентифікації попри колоніальний тиск, асиміляційні процеси чи прямі гібридні загрози.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Мовна стійкість є комплексним показником, що базується на національній традиції, колективній свідомості, солідарності та вірності своїй державі. Згідно з науковими висновками, значна частина українців унаслідок історичного насадження російського ладу втратила цю стійкість, що проявилось в небажанні спілкуватися українською мовою. Саме тому відновлення мовної стійкості є маркером звільнення від колоніального підпорядкування та доказом культурної та національної повноцінності.

Інституційним фундаментом забезпечення мовної стійкості є Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [2]. Ухвалення цього Закону свого часу стало не лише важливим гуманітарним актом, а й стратегічною політико-правовою відповіддю на зовнішні та внутрішні виклики, що постали перед Україною після 2014 року. Цей ключовий державний акт урегульовує застосування української мови як державної в широкому спектрі сфер суспільного життя, установлюючи її обов'язковість і створюючи механізми захисту.

Обмеженість використання національної мови, що була історичною спадщиною, становила загрозу цілісності нації. Законодавче закріплення пріоритету української мови стало інституційною «контрзброєю» проти зовнішньої дестабілізації. Наявність дієвого механізму утвердження української мови як національної прискорює реалізацію української державності, що безпосередньо підвищує національну стійкість.

Для забезпечення довгострокової стійкості держава використовує механізми стратегічного планування. 15 березня 2024 року Кабінет Міністрів України ухвалив Державну цільову національно-культурну програму забезпечення всебічного розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя на період до 2030 р. [1].

Ухвалення цієї Програми в розпал повномасштабної російсько-української війни свідчить про те, що мовна політика розглядається як ключовий довгостроковий чинник національної безпеки. Мета програми – створити умови для суттєвого посилення позиції української мови, уключаючи розширення сфери її вжитку на деокупованих територіях та сприяння мовній інтеграції нашої держави до Європейського Союзу. Довгострокове планування до 2030 року демонструє інституційну стійкість держави, що продовжує планові дії, спрямовані на закріплення соціолінгвістичних змін і запобігання реверсу, навіть в умовах екзистенційної загрози.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Як відомо, реалізація державної мовної політики контролюється Уповноваженим із захисту державної мови, який здійснює державний контроль та реагує на скарги громадян. Уповноважений виступає і як захисник прав людини на мову, і як гарант мовної ідентичності країни. Зростання кількості скарг щодо порушення мовного Закону, що, наприклад, збільшилося на 27% 2025 року, свідчить про активну громадську позицію та ефективне функціонування інституту контролю. Уповноважений щороку подає публічний звіт про діяльність та стан дотримання Закону, який містить рекомендації Кабінету Міністрів щодо забезпечення ефективної реалізації політики [4].

В академічному середовищі існує консенсус щодо того, що мова є вирішальним чинником національної безпеки. Науковці обґрунтовують, що мова є потужною зброєю в гібридних війнах, оскільки вона може бути засобом маніпуляції та впливу. У разі мовного розколу суспільство стає вразливим. Це явище блокує процес формування солідарної держави, перетворюючи населення на «атомізований натовп, яким легко маніпулювати».

Наявність дієвого механізму утвердження української мови як національної прискорює національну інтеграцію та підвищує рівень соціального партнерства. Таким чином, мовну політику спрямовано на захист і всебічний розвиток національної мови, вона є невід'ємним складником стратегії національної безпеки, забезпечуючи національну єдність та суверенітет.

Доведено, що мова в Україні має не лише державний, а й екзистенційний статус. Вона є вирішальним стратегічним чинником у захисті нації. Послаблення української ідентичності, що частково виникає через невирішене мовне питання, безпосередньо створює загрози національній безпеці, породжує сепаратизм та стимулює зовнішні сили до реалізації ідеї федералізації або встановлення національної автономії.

Домінування чужої мови на певних територіях становить загрозу цілісності нації, оскільки різні мови формують різні культурні традиції та інтереси, що не завжди збігаються з інтересами титульної нації та створеної нею держави.

Таким чином, українізація суспільства, заснована на мові, культурі та цінностях, є основним завданням зміцнення національної ідентичності, що безпосередньо впливає на територіальну стійкість і цілісність.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Будь-яке втручання в правовий статус української мови є неприпустимим, оскільки це загрожує національній безпеці та існуванню державності. Систематичне невиконання вимог Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [2] може бути розцінено як втручання в конституційний державний лад України.

Отже, мовна консолідація є кроком до зміцнення територіальної цілісності, а стійкість держави прямо залежить від лінгвістичної однорідності публічного простору.

Емпіричні дані соціологічних досліджень, проведених у період після 2015 року, демонструють тектонічні зміни в мовній свідомості та практиці українців, що слугує найяскравішим доказом зростання національної стійкості та ефективності державної політики.

Фіксується значне зростання частки громадян, які ідентифікують українську мову як рідну. Згідно з даними, цей показник зріс із 60% 2015 року до 78% - 2024. Це зростання є значним, ураховуючи, що 2022 року частка тих, хто вважав українську рідною, сягала 67%. Водночас, частка тих, хто вважає російську мову рідною, суттєво зменшилася: з 15% 2015 року до 6% 2024-го. Різде зниження частки білінгвальної ідентифікації та ідентифікації з російською мовою доводить успішний процес деколонізації свідомості, що є фундаментом стійкості. Крім того, 69,5% респондентів оцінили свій рівень володіння українською мовою як «вільне володіння», причому серед молоді (до 30 років) цей показник сягає 76% [3].

Аналіз мовної практики також підтверджує зміцнення позицій державної мови. Відсоток тих, хто спілкується лише або переважно українською вдома, зріс із 50% 2015 року до 70,5% 2024-го. Паралельно використання лише або переважно російської мови вдома знизилося з 24% до 11% [3].

Консолідація публічного простору відбувається ще швидше, що свідчить про успішну дію Закону про мову [2] та високий рівень суспільної відповідальності. Відсоток використання української мови поза межами дому (на роботі, в публічному просторі) зріс із 46% 2015 року до 72% 2024-го. Зростання побутового використання (70,5%) підтверджує, що українська мова стала живою, органічною частиною повсякденного життя більшості громадян, що є потрібним для її довгострокової стійкості [3].

Критичним індикатором зростання національної стійкості є зміна соціальної норми, що вимірюється престижністю мови. За даними Центру



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Разумкова, престижність спілкування українською мовою серед друзів і колег зросла з 43% 2015 року до 75,5% 2024-го. Водночас, престижність російської мови в цьому ж середовищі знизилася до 6% [3].

Таке різке зростання престижності (на понад 32 процентних пункти) є доказом успішної саморегуляції суспільства та перетворення мови з об'єкта дискусій на безумовну соціальну норму. Це перевищує ефект будь-якого законодавства. Оскільки мова стала маркером «свій-чужий» під час війни, її престижність зросла як ознака лояльності та патріотизму. Це створює позитивне підкріплення для громадян, які лише здійснюють мовний перехід, гарантуючи стійкість цих соціолінгвістичних змін.

Мовна стійкість перестала бути пасивною характеристикою і перетворилася на активний інструмент громадянського спротиву. Понад половина опитаних українців (55%) заявили, що продовжують спілкування українською, навіть коли до них звертаються російською. Ця свідома відмова від переходу на мову агресора є прямим проявом мовної стійкості (перманентності) та самозахисту [3].

З цих громадян 20% роблять це «з принципу і негативно ставляться на звернення до них російською», а 35% реагують спокійно, проте не переходять на російську. Це свідчить про високий рівень громадянської свідомості та небажання піддаватися мовному тиску чи асиміляції. Навіть серед учнів, які в повсякденному житті (у східних, південних та частково центральних регіонах) використовують переважно російську, 15% зазначили, що російськомовному співрозмовнику відповідатимуть українською, демонструючи свою національну ідентичність. Якщо 55% громадян свідомо обирають українську мову як відповідь на російську, це показує, що мова є полем битви, і більшість населення свідомо обрала бік національної стійкості, посилюючи її через власну мовну практику [3].

Попри стратегічну потребу Закону 2019 року [2] для національної стійкості, його дальша імплементація вимагає делікатного балансування з міжнародними зобов'язаннями України. Існує аналіз, що вказує на можливі порушення прав людини та дискримінацію за ознакою мови, оскільки деякі положення практично повністю забороняють використання іншої мови, крім державної, особливо у сферах освіти та медіа.

Крім того, Закон про мову [2], згідно з деякими оцінками, не враховує зобов'язань України в контексті реалізації Європейської хартії регіональних або міноритарних мов. Для збереження демократичної стійкості державі



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



варто віднайти та ефективно реалізувати механізм, що дозволить підтримувати високий рівень мовної консолідації, потрібної для безпеки, одночасно гарантуючи права національних меншин відповідно до європейських стандартів.

На основі проведеного аналізу, для дальшого посилення мовної стійкості як елемента довгострокової національної безпеки нами рекомендуються такі стратегічні кроки:

1.*Системна інтеграція безпекового компонента*: мовне планування, включаючи Державну програму до 2030 року [1], має бути формально інтегроване в загальнонаціональні стратегії безпеки та оборони. Це підтвердить статус мови як вирішального стратегічного чинника.

2.*Акцент на «м'якій силі»*: потрібно посилювати фінансування та доступність державних мовних курсів та інших програм, що підвищують престижність та зручність використання української мови. Зміцнення стійкості повинно досягатися через задоволення мовних потреб, а не лише через адміністративний примус.

3.*Формування мовної особистості*: основні зусилля варто зосередити на формуванні мовної стійкості серед здобувачів вищої освіти та молоді, оскільки вони є майбутніми носіями державної (української) мови та фахівцями в різних сферах діяльності, забезпечуючи дальший розвиток України.

4.*Регіональна диференціація політики*: розроблення цільових освітніх та культурних програм, спрямованих на подолання мовних диспропорцій, що зберігаються в східних та південних, а почасти і центральних регіонах, а також інтенсивна робота з відновлення мовної свідомості на звільнених територіях.

Аналіз правових засад, наукових концепцій та соціолінгвістичної динаміки підтверджує, що забезпечення функціонування української мови є стратегічним імперативом національної стійкості, а не лише культурною чи гуманітарною ціллю.

Правове поле, зокрема Закон 2019 року [2] та Програма до 2030 року [1], є потрібною інституційною відповіддю на зовнішню гібридну загрозу. Вони створюють дієвий механізм, що прискорює реалізацію української державності.

Соціологічні дослідження фіксують незворотний соціолінгвістичний зсув: масове зростання ідентифікації української мови як рідної (до 78%) та



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



її використання в публічному просторі (до 72%) [3]. Це свідчить про успішне додання колоніальної спадщини та формування цілісної національної держави.

Найважливішим індикатором стійкості є усвідомлена громадянська позиція населення. Феномен мовної перманентності, коли 55% громадян свідомо обирають українську мову як відповідь на вживання російської, демонструє, що мовна стійкість перетворилася на активний інструмент громадянського спротиву та демонстрації вірності державі.

Таким чином, мовна консолідація в Україні є ключовим чинником, що синхронізує національну ідентичність та мовну практику, роблячи українську мову детермінантою майбутнього консолідованої, єдиної та стійкої України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна цільова національно-культурна програма забезпечення всебічного розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя на період до 2030 року: затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 березня 2024 р. № 243-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-derzhavnoi-tsilovoi-natsionalno-kulturnoi-prohramy-234r-150324> (дата звернення: 04.11.2025).

2. Офіційний вебсайт Центру Разумкова. Соціологічні дослідження. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia> (дата звернення: 04.11.2025).

3. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 25 квітня 2019 року № 2704-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> (дата звернення: 04.11.2025).

4. Річний звіт про діяльність Уповноваженого із захисту державної мови. URL: <https://mova-ombudsman.gov.ua/richnyi-zvit-2024> (дата звернення: 04.11.2025).



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Лариса МОСОРА,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування і
національної безпеки Івано-Франківського національного технічного
університету нафти і газу,
кандидат наук з державного управління, доцент
м. Івано-Франківськ, Україна

**ВПЛИВ ПОЛІТИЧНОЇ ВІДКРИТОСТІ ТА РІВНЯ БЕЗПЕКИ
НА ВИБІР КРАЇНИ ДЛЯ МІГРАЦІЇ**

У сучасних умовах глобалізації міжнародна міграція населення дедалі більше зумовлюється не лише економічними чинниками, а й політичними та безпековими умовами в країнах походження та країнах призначення. Політична відкритість та рівень безпеки відіграють ключову роль у формуванні міграційних потоків, оскільки безпосередньо впливають на якість життя, захищеність прав людини й перспективи довгострокової інтеграції мігрантів.

Політична відкритість держави зазвичай характеризується рівнем демократичності політичного режиму, дотриманням принципів верховенства права, прозорістю діяльності органів влади, свободою слова та захистом громадянських прав. Країни з високим рівнем політичної відкритості є більш привабливими для потенційних мігрантів, оскільки забезпечують стабільні та передбачувані умови проживання, можливість участі в суспільному житті та захист від політичних переслідувань. Особливо вагомим цей чинник є для осіб, які мігрують з авторитарних або політично нестабільних держав, де існують обмеження свобод або загроза репресій.

Рівень безпеки країни призначення є ще одним визначальним фактором міграційного вибору. Під безпекою розуміють не лише відсутність збройних конфліктів, але й загальний рівень криміногенної ситуації, ефективність правоохоронної системи, захищеність від тероризму та соціальних заворушень. Для мігрантів безпека виступає базовою потребою, що передуює економічним чи соціальним міркуванням. Саме тому держави з низьким рівнем насильства та стабільною внутрішньою ситуацією стають центрами тяжіння для міграційних потоків.

Варто зазначити, що політична відкритість і безпека тісно взаємопов'язані. Демократичні країни, як правило, мають ефективні



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



інститути управління та контролю, що сприяє зниженню рівня внутрішніх конфліктів і підвищенню загального відчуття безпеки. Водночас політична нестабільність, корупція та слабкість державних інститутів часто призводять до зростання насильства і, як наслідок, до масового вимушеного переміщення населення.

У контексті сучасних міграційних процесів особливого значення набуває вимушена міграція, спричинена війнами, політичними кризами та загрозами життю. У таких випадках безпековий фактор стає домінуючим, а політична відкритість країн-реципієнтів визначає їхню готовність приймати біженців і надавати їм правовий захист. Це особливо актуально для європейських країн, які позиціонують себе як простір демократичних цінностей і прав людини.

Отже, політична відкритість та рівень безпеки є ключовими нематеріальними чинниками вибору країни для міграції. Вони формують уявлення мігрантів про стабільність, перспективи особистого розвитку та можливість безпечного майбутнього. У поєднанні з економічними та соціальними факторами ці чинники визначають напрями та інтенсивність сучасних міграційних потоків, що потребує їх урахування під час формування державної міграційної політики.

Богдан МЕЛЕХ,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Львівського національного університету
ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького, к. держ. упр., доцент,
м. Львів, Україна

**МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ І СВОБОД ЛЮДИНИ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

У сучасному світі забезпечення прав і свобод людини набуває особливого значення саме в умовах забезпечення національної безпеки. Держава постійно стикається із загрозами, що виникають як війна, тероризм, кібератаки, так і всередині країни - терористичні акти, інформаційні впливи та порушення громадського порядку. У таких умовах виникає складне завдання: забезпечити безпеку держави, не порушуючи



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



основних прав людини, гарантувати законність, гуманізм та пропорційність дій державних органів.

Для України, яка перебуває в умовах постійного воєнного та безпекового ризику, ключовим стає питання ефективності механізмів забезпечення прав людини. Мова йде не лише про законодавчі гарантії, а й про організаційні та адміністративні інструменти, здатні діяти у кризових умовах [3]. Наявність системи таких механізмів дозволяє державі швидко реагувати на надзвичайні ситуації і мінімізувати порушення прав громадян.

Одним із базових елементів є законодавче закріплення прав і свобод людини. Конституція України визначає фундаментальні права та свободи, а також механізми їх захисту. Законодавство передбачає можливість громадянина звертатися до суду або інших державних органів у разі порушень, що забезпечує реальний захист прав у будь-яких умовах. Правові норми враховують як повсякденні ситуації, так і надзвичайні обставини, забезпечуючи гнучкість правового регулювання.

Не менш важливим є функціонування системи державних інститутів та громадського контролю, яка реалізує права людини на практиці. До таких інститутів належать суди, прокуратура, Уповноважений Верховної Ради України з прав людини, органи місцевого самоврядування та незалежні громадські організації. Ця система дозволяє громадянам отримати доступ до захисту та реагування на порушення, роблячи права людини не лише формальними, а реально забезпеченими.

У надзвичайних ситуаціях, таких як воєнний стан, механізми забезпечення прав людини адаптуються до умов безпеки держави. Держава може вводити тимчасові обмеження окремих прав і свобод, проте вони повинні дотримуватися принципів пропорційності, законності та гуманізму, визначених Конституцією та Законом України «Про правовий режим воєнного стану». Такі обмеження дозволяють державі реагувати на загрози, не порушуючи фундаментальних прав.

Адміністративно-правове забезпечення прав та свобод має специфіку у діяльності служб безпеки. Наприклад, Служба безпеки України здійснює навчання персоналу щодо дотримання норм прав людини, а парламентський контроль забезпечує додатковий рівень відповідальності. Така система створює баланс між національною безпекою та захистом громадян, гарантуючи, що заходи безпеки не стануть причиною свавілля.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Ключовим елементом є міжвідомча координація. Під час криз створюються штаби та робочі групи, що об'єднують різні державні та громадські структури [1]. Це дозволяє оперативно приймати рішення, розподіляти ресурси та реагувати на порушення прав людини у конкретних регіонах, забезпечуючи цілісність і ефективність системи захисту. Особливу увагу приділяють мобільним та спеціальним бригадам, здатним оперативно надавати допомогу постраждалим у районах з високими ризиками. Такі структури забезпечують доступ до медичної допомоги, психологічної підтримки та соціальних послуг, а також організовують гуманітарну допомогу у кризових зонах. Завдяки цьому реалізація прав людини відбувається навіть у найскладніших умовах.

Важливим елементом є також інформаційний аспект. Використання цифрових платформ для моніторингу ситуації, збору даних про потреби населення та контролю за розподілом ресурсів дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення і мінімізувати ймовірність порушення прав громадян. Такий підхід підвищує прозорість і ефективність дій державних органів. У сфері соціального захисту адаптивні механізми враховують потреби різних категорій населення: дітей, людей з інвалідністю, осіб похилого віку, вагітних жінок та людей з хронічними захворюваннями. Спеціальні програми соціальної підтримки та мобільні бригади дозволяють надавати адресну допомогу та враховувати особливості вразливих груп.

Міжнародні стандарти прав людини є додатковим механізмом контролю та гармонізації національної практики. Україна інтегрує норми Європейської конвенції з прав людини, рішення ЄСПЛ, рекомендації ООН та Ради Європи, що дозволяє підвищити рівень захисту прав громадян і забезпечує міжнародний контроль за діяльністю державних органів. Баланс між безпекою держави та гарантуванням прав і свобод людини залишається ключовим викликом [2]. Держава може вводити обмеження лише на основі закону, з дотриманням принципів пропорційності та необхідності, щоб права людини не ставали жертвою безпекових заходів.

В умовах воєнного стану та інших кризових режимів важливим стає систематичне вдосконалення механізмів, що включає навчання персоналу, створення протоколів дій у кризових ситуаціях, посилення громадського контролю та інтеграцію міжнародних стандартів. Це дозволяє забезпечити стабільність системи захисту прав людини. Особливе значення має



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



громадська участь. Моніторингові групи, громадські організації та медіа відіграють роль додаткового контролю, забезпечуючи прозорість дій держави та запобігання зловживанням під час обмеження прав і свобод.

У підсумку, забезпечення прав і свобод людини в умовах сучасної безпеки держави потребує багаторівневого підходу: законодавчого, адміністративного, судового, громадського та міжнародного. Комплексність цих механізмів гарантує, що права людини залишаються захищеними навіть у надзвичайних ситуаціях. Сучасні виклики, такі як кібератаки, інформаційна війна, воєнний стан та інші загрози, вимагають постійного вдосконалення механізмів, їх адаптації та інтеграції передових практик. Тільки такий системний підхід забезпечує ефективність державних інструментів та реальний захист прав людини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Джафарова, О. В.; Шатрава, С. О.; Лещенко, Д. О. Адміністративно-правове забезпечення прав та свобод людини і громадянина Службою безпеки України: питання сьогодення. *Наукові записки. Серія: Право*. 2023. № 15. DOI: 10.36550/2522-9230-2023-15-42-46.
2. Толкачова, І. А.; Омельченко, Н. В. Механізми захисту прав людини в Україні в умовах воєнного стану. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. № 5.
3. Олійник, Я. С.; Ярмол, Л. В. Юридичний механізм забезпечення прав людини в Україні: поняття, елементи, стан і напрями вдосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. № 90.

Владислав МУСІЙ,
аспірант КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

ЗМІШАНЕ НАВЧАННЯ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Сучасні трансформаційні процеси в суспільстві, зумовлені глобалізацією, цифровізацією та зростанням кількості гібридних загроз,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



актуалізують потребу у формуванні культури стійкості як ключової компетентності всіх учасників освітнього процесу. Під гібридними загрозами у сучасному науковому дискурсі розуміють комплексну сукупність інформаційних, психологічних, економічних, соціальних та воєнних впливів, спрямованих на дестабілізацію держави, суспільства та освітньої сфери зокрема.

В цих умовах освітня система, а особливо професійна освіта, має забезпечити не лише якість підготовки здобувачів, а й розвиток їхньої психологічної, комунікативної та цифрової стійкості [1, с. 18].

Змішане навчання, що поєднує традиційні та дистанційні освітні технології, стає ефективним інструментом забезпечення безперервності освітнього процесу в умовах кризових ситуацій. Його впровадження у закладах професійної освіти сприяє розвитку автономності здобувачів, уміння працювати з інформацією, приймати рішення в умовах невизначеності, взаємодіяти у цифровому середовищі та не втрачати мотивацію до навчання навіть у стресових умовах. Саме ці якості становлять основу культури стійкості, що є необхідною для професійного і особистісного розвитку сучасної людини.

Культура стійкості розглядається як здатність особистості та колективу адаптуватися до змін, зберігати продуктивність і здатність до саморозвитку в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів. У педагогічній площині вона проявляється у готовності педагогів і здобувачів освіти до ефективної діяльності в умовах невизначеності, цифрових трансформацій, соціальних потрясінь чи інформаційного тиску. Формування такої культури потребує нових підходів до організації навчання, де поєднання онлайн- та офлайн-компонентів створює сприятливе середовище для саморегуляції, критичного мислення, цифрової грамотності та психологічної гнучкості.

Змішане навчання дозволяє реалізувати принципи індивідуалізації та диференціації освітнього процесу.

У дистанційному форматі здобувачі мають можливість працювати у власному темпі, користуватися відкритими цифровими ресурсами, опановувати навчальний матеріал за допомогою інтерактивних платформ, що підтримують самостійність і самодисципліну.

Водночас аудиторна взаємодія з викладачем забезпечує соціально-психологічну підтримку, розвиток колективної відповідальності, комунікаційних умінь і морально-етичних орієнтирів. Такий баланс між



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



самостійністю й соціальною взаємодією формує в учасників освітнього процесу здатність до адаптації, що є основою їхньої особистісної стійкості^о[2, с. 64].

Особливої ваги набуває питання підготовки педагогічних працівників до роботи у змішаному форматі. Педагоги професійної освіти мають бути готовими не лише до технічного використання цифрових інструментів, а й до психологічної підтримки здобувачів освіти, створення безпечного освітнього простору, який знижує рівень стресу, сприяє самовираженню та розвитку довіри.

У цьому контексті важливо формувати педагогічну культуру стійкості, що включає емоційну врівноваженість, здатність до емпатії, комунікаційну компетентність та гнучкість у прийнятті рішень.

У практичному вимірі формування культури стійкості через змішане навчання реалізується через використання таких підходів, як проблемно-орієнтоване навчання, проєктна діяльність, кейс-методи, інтегровані курси та рефлексивні практики. Вони створюють умови для розвитку критичного мислення, емоційного інтелекту, відповідальності та готовності до міждисциплінарної взаємодії [5, с. 97].

Важливу роль відіграють цифрові освітні платформи (Google Workspace for Education, Moodle, Classrooms, Zoom, Microsoft Teams тощо), які підтримують комунікацію, командну роботу та забезпечують стійкість навчального процесу під час кризових ситуацій – пандемій, воєнних дій чи кібератак.

Дослідження сучасних науковців (А. Андреєва, Л. Лук'янової, Н. Морзе, В. Бикова, О. Спіріна та ін.) свідчать, що ефективне використання змішаного навчання сприяє підвищенню рівня саморегуляції, відповідальності й психологічної готовності до змін. У професійній освіті це має безпосередній вплив на якість підготовки майбутніх фахівців, здатних діяти в умовах невизначеності, гібридних загроз і швидких технологічних змін [3, с. 2].

Формування культури стійкості через змішане навчання передбачає не лише удосконалення педагогічних технологій, а й розвиток корпоративної культури освітнього закладу, що ґрунтується на взаємопідтримці, довірі та готовності до колективного подолання кризових ситуацій.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Важливо підкреслити, що культура стійкості формується поступово, у процесі спільної діяльності педагогів і здобувачів освіти. Саме змішане навчання, поєднуючи індивідуальну роботу та соціальну взаємодію, створює умови для гармонійного розвитку цих компонентів.

Учасники освітнього процесу вчаться мислити стратегічно, планувати власну діяльність, оцінювати ризики й приймати рішення на основі критичного аналізу інформації. Так формується здатність не лише протистояти викликам, а й використовувати їх як ресурс для саморозвитку.

Отже, змішане навчання в умовах гібридних загроз виконує подвійну функцію: з одного боку, воно є технологічною відповіддю на потребу забезпечити безперервність освіти в кризових умовах, а з іншого – стає педагогічним засобом формування культури стійкості, яка є запорукою стабільності, розвитку та безпеки освітнього середовища [4, с. 32].

Розвиток цієї культури у закладах професійної освіти забезпечить підготовку фахівців нового покоління — гнучких, відповідальних, інноваційно мислячих і готових до життя та роботи в динамічному світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева А. В. Змішане навчання як інноваційна форма організації освітнього процесу у закладах освіти. *Освітній простір України*, 2022.
2. Биков В. Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти: монографія. Київ: Атіка, 2008.
3. Лук'янова Л. Б. Освіта дорослих: світові тенденції та українські перспективи. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2021.
4. Морзе Н. В., Гладун М. А. Цифрова стійкість як ключова компетентність сучасного педагога. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 2023.
5. Овчарук О. В. Розвиток цифрової компетентності в системі професійної освіти. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України*, 2022.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Валерій НОВАК,

Директор Департаменту захисту критичної інфраструктури
Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та
захисту інформації України
м. Київ, Україна

Олег МАМКА,

Заступник директора Департаменту захисту критичної
інфраструктури
Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та
захисту інформації України
м. Київ, Україна

Андрій МІСЮРА,

Начальник відділу Департаменту захисту критичної інфраструктури
Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та
захисту інформації України
м. Київ, Україна

**ЗАХИСТ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ ЯК
СКЛАДНИК НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ**

До основних напрямів зовнішньополітичної та внутрішньополітичної діяльності держави для забезпечення її національних інтересів і безпеки, відповідно до Стратегії національної безпеки України, затвердженої Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020, віднесено запровадження національної системи стійкості.

У вересні 2021 року Указом Президента України було затверджено Концепцію забезпечення національної системи стійкості. Відповідно до цієї Концепції безпека та захищеність об'єктів критичної інфраструктури визначені як один із базових елементів впроваджуваної національної системи стійкості.

Отже, забезпечення безперебійного функціонування критичної інфраструктури є невід'ємною складовою як національної безпеки України так і елементом, без якого неможливе забезпечення національної стійкості.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Водночас, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України є державним органом, який призначений для забезпечення функціонування і розвитку державної системи урядового зв'язку, Національної системи конфіденційного зв'язку, формування та реалізації державної політики у сферах криптографічного та технічного захисту інформації, кіберзахисту, поштового зв'язку спеціального призначення, урядового фельд'єгерського зв'язку, активної протидії агресії у кіберпросторі, а також інших завдань відповідно до закону.

Основні сфери відповідальності Держспецзв'язку:

- захист інформації;
- кібербезпека;
- спеціальний зв'язок;
- державний контроль;
- протидія технічним розвідкам.

Додаткові, але не характерні за своїм основним призначенням функції:

- захист критичної інфраструктури;
- закупівля та розгортання безпілотних систем, боєприпасів та систем радіоелектронної боротьби;
- аналіз повітряної обстановки та інші завдання.

У грудні 2021 року Україна ухвалила Закон України «Про критичну інфраструктуру», який започаткував створення національної системи захисту критичної інфраструктури.

Законом було врегульовано відносини у сфері функціонування та захисту критичної інфраструктури, визначено основні засади державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури, закладено основи та критерії для віднесення інфраструктурних об'єктів до критичної інфраструктури.

Крім цього, визначено уповноважений орган у сфері захисту критичної інфраструктури України, перелік суб'єктів національної системи захисту критичної інфраструктури, їх завдання та повноваження у цій сфері.

Законом передбачено ведення на державному рівні Реєстру об'єктів критичної інфраструктури, проведення оцінки ризиків та загроз для критичної інфраструктури на національному, секторальному та об'єктовому рівнях, розроблення планів захисту критичної інфраструктури різного рівня.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації є уповноваженим органом у сфері захисту критичної інфраструктури. Основні завдання: формування та реалізація державної політики, координація та взаємодія між функціональними й секторальними органами, а також операторами критичної інфраструктури, забезпечення роботи та підтримання Реєстру об'єктів критичної інфраструктури, функціональне управління національною системою захисту критичної інфраструктури.

Відповідно до положень Закону національна система захисту критичної інфраструктури визначається як сукупність органів управління, сил та засобів центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, операторів критичної інфраструктури, на які покладається формування та/або реалізація державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури. Перелік суб'єктів національної системи захисту наведено у статті 14 вказаного Закону. Зокрема, до них віднесено уповноважений орган у сфері захисту критичної інфраструктури, секторальні та функціональні органи у сфері захисту критичної інфраструктури, органи місцевої влади, оператори критичної інфраструктури тощо.

З метою забезпечення управління ризиками, ефективного протистояння існуючим викликам і загрозам в умовах обмежених матеріальних та людських ресурсів, уповноваженим органом у сфері захисту критичної інфраструктури України, у взаємодії з секторальними та функціональними органами, визначено основні загрози критичній інфраструктурі національного рівня.

Функціональні органи у сфері захисту критичної інфраструктури відповідають за управління ризиками (запобігання, реагування, нейтралізацію цих загроз, а також ліквідацію (мінімізацію) негативних наслідків). Секторальні органи формують політику у відповідних секторах. Наприклад, Служба безпеки України, як головний орган у загальнодержавній системі боротьби з терористичною діяльністю, відповідає за нейтралізацію загроз, пов'язаних із тероризмом та вчиненням актів диверсій, Державна Україна служба з надзвичайних ситуацій – за реагування на небезпеки природнього або техногенного характеру тощо.

Такий підхід видається логічним та послідовним, оскільки базується на вже існуючих та законодавчо закріплених функціях та повноваженнях відповідних державних органів.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Водночас необхідно зазначити, що у зв'язку з євроінтеграційними процесами, України має зобов'язання щодо імплементації в національне законодавство вимог Європейського Союзу. Це стосується також і сфери критичної інфраструктури. У 2022 році в ЄС прийняв Директиву Європейського парламенту і Ради (ЄС) 2022/2557 про стійкість критично важливих суб'єктів та скасування Директиви Ради 2008/114/ЄС. Ця Директива має принципові відмінності від чинного Закону України «Про критичну інфраструктуру». Відповідно, імплементація положень Директиви потребує суттєвого перегляду чинного законодавства України у сфері захисту критичної інфраструктури.

Ірина ОЗЬМІНСЬКА,

доцент кафедри публічного управління, адміністрування і
національної безпеки

Івано-Франківський національний технічний

Університет нафти і газу,

кандидат філософських наук, доцент,

м. Івано-Франківськ, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

Формування культури національної стійкості в сучасній Україні становить напрям гуманітарної політики держави, спрямований на зміцнення духовного потенціалу суспільства, консолідацію громадян і збереження культурної тяглості в умовах воєнних, політичних та інформаційних викликів. Культура національної стійкості розглядається як здатність суспільства підтримувати моральну, духовну й інтелектуальну цілісність у ситуаціях дестабілізації, а також як інструмент забезпечення національної безпеки у гуманітарному вимірі. Її організаційно-правове забезпечення є багаторівневим процесом, що охоплює державну стратегію, нормативну базу, інституційну інфраструктуру, міжнародні зобов'язання та громадянські ініціативи.

Відповідно до визначення стійкості, яке пропонується в довіднику ООН, це поняття означає здатність системи, суспільства, громади, які зазнають небезпеки, вчасно та ефективно протистояти їй, поглинати,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



пристосовуватись та відновлюватись від її наслідків, у т. ч. через збереження та відновлення основних структур та функцій. Основне значення має здатність звільнитися від небезпеки або повернутися назад після неї. При цьому зазначається, що стійкість громади щодо потенційно небезпечних подій визначається ступенем, в якому громада має необхідні ресурси та здатна самоорганізуватися як до, так і під час кризи [1].

Досліджуючи становлення й розвиток концепту національної стійкості, Дж. Уолкер і М. Купер вказують на те, що протягом останнього десятиліття тема стійкості набула поширення як операційна стратегія підготовки до надзвичайних ситуацій, реагування на кризи та забезпечення національної безпеки [2]. Г. Ласконжаріас стверджує, що розбудова національної стійкості стала надзвичайно важливим завданням для держав, оскільки дозволяє їм підготуватися до протидії загрозам нового типу, які стали зрозумілими після початку в 2014 р. гібридної агресії РФ проти України [3]. З позиції К. Ф'єдера, поява концепту національної стійкості у порядку денному забезпечення національної безпеки зумовлена розширенням спектра нових загроз внаслідок зростання глобальної взаємозалежності та невизначеності. За таких умов забезпечення безпеки силами національних держав стає надзвичайно складним завданням і потребує нових підходів, зокрема розроблення національних безпекових стратегій з урахуванням принципів забезпечення національної стійкості [4].

Формування культури національної стійкості спирається на Конституцію України, де закріплено принципи культурного розмаїття, духовного розвитку народу й охорони культурної спадщини (статті 11, 54) [5]. Визначальне значення мають Закон України “Про культуру” [6], який розглядає культуру як основу національної ідентичності та елемент державної безпеки, і Закон “Про національну безпеку України” [7], що вперше увів поняття “гуманітарна безпека” як складову загальної системи обороноздатності. Важливими також є Стратегія розвитку культури України на 2025–2030 роки, Стратегія інформаційної безпеки, Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року, а також концептуальні документи щодо формування політики пам'яті, підтримки креативних індустрій і цифрової трансформації культури. Усі вони спрямовані на розбудову культурної екосистеми, здатної протистояти зовнішнім і внутрішнім деструктивним впливам.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Нормативне поле підтримується міжнародними зобов'язаннями України. Ратифікація Конвенції ЮНЕСКО про охорону нематеріальної культурної спадщини, Конвенції про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту та участь у європейських програмах “Креативна Європа”, Рада Європи “Культура і демократія”, НАТО StratCom у гуманітарній сфері засвідчують інтеграцію України в систему міжнародних стандартів культурної безпеки. Таким чином, правові засади формування культури національної стійкості ґрунтуються на поєднанні національного законодавства з міжнародними нормами культурного права та прав людини.

Інституційне забезпечення культури національної стійкості реалізується через мережу державних і недержавних суб'єктів. Центральне місце посідає Міністерство культури та стратегічних комунікацій України, яке відповідає за реалізацію державної політики у сфері збереження культурної спадщини, розвитку культурних індустрій, мистецької освіти та протидії дезінформації. Міністерство освіти і науки України сприяє формуванню культурної компетентності й ціннісних орієнтацій молоді, інтегруючи принципи культурної стійкості у зміст освіти. Міністерство оборони України та Міністерство у справах ветеранів реалізують програми культурної реабілітації військовослужбовців і ветеранів через мистецтво та творчість, визнаючи його як засіб психологічного відновлення.

Важливу роль відіграють інституції громадянського суспільства - мистецькі асоціації, культурні фонди, локальні громадські ініціативи, волонтерські об'єднання, які формують горизонтальні мережі підтримки. Завдяки їхній діяльності розвиваються програми культурної терапії, збереження нематеріальної спадщини, мистецької освіти в громадах, а також міжнародні обміни, що зміцнюють культурну дипломатію.

Сучасна ситуація в Україні засвідчує глибоку трансформацію культурної політики під впливом війни. Відбувається переосмислення ролі культури як чинника виживання й соціальної згуртованості. Мистецькі інституції адаптуються до кризових умов, здійснюючи цифровізацію процесів, архівацію культурних цінностей, організацію мобільних виставок і дистанційних програм мистецької освіти. Активно функціонують культурні резиденції, що приймають митців, переміщених із зони бойових дій, і сприяють збереженню їхнього творчого потенціалу.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Одним із найактуальніших напрямів стало відновлення пошкоджених культурних об'єктів та охорона культурної спадщини у співпраці з ЮНЕСКО, ЄС та ICOMOS. Одночасно посилюється інформаційно-комунікаційна функція культури: через музику, театр, літературу, кіно суспільство формує колективний образ незламності, національної гідності та спільної відповідальності. Відзначається зростання волонтерської активності у сфері культурного менеджменту, а також поява нових форм міжсекторальної взаємодії між митцями, освітянами, військовими, психологами, медіа.

Розвиток культури національної стійкості передбачає створення сталих правових і фінансових механізмів підтримки гуманітарної сфери, розширення участі громад у прийнятті культурних рішень, посилення ролі регіонів у формуванні локальної культурної політики. Пріоритетом є впровадження системи культурної безпеки, що поєднує державне управління, освіту, цифрові технології, медіа та креативні індустрії в єдину мережу соціокультурної взаємодії. Особливого значення набуває розвиток культурної дипломатії як каналу міжнародного утвердження української ідентичності.

Таким чином, організаційно-правові засади формування культури національної стійкості в Україні становлять стратегічний фундамент державної гуманітарної політики, спрямованої на зміцнення духовного потенціалу, культурної тяглості та суспільної солідарності. Вони охоплюють систему законодавчих і нормативних актів, що визначають культуру як чинник національної безпеки, а також діяльність державних, освітніх і громадських інституцій, які реалізують культурну політику у взаємозв'язку з інформаційною, освітньою та соціальною сферами.

Сучасний етап розвитку характеризується трансформацією культури у дієвий механізм соціальної стабілізації, психологічного опору та збереження історичної пам'яті. В умовах воєнних загроз і глобальних інформаційних викликів культура виконує роль чинника суспільної згуртованості, духовного відновлення та моральної стійкості. Вона формує простір довіри, сприяє інтеграції громад навколо спільних цінностей, підтримує відчуття національної гідності й безперервності історичного розвитку. Через мистецтво, освіту, літературу й медіа відбувається закріплення ціннісних орієнтирів, що забезпечують внутрішню єдність народу й відтворюють духовний потенціал держави.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Розбудова культури національної стійкості вимагає комплексних рішень у сфері правового регулювання, культурної політики та інституційної взаємодії. Необхідним є посилення підтримки митців, розширення можливостей культурної дипломатії, оновлення інфраструктури й активне впровадження цифрових технологій у процеси управління сферою культури. Розвиток національної культури має спиратися на єдність державної стратегії, регіональних ініціатив і творчого потенціалу громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNISDR). UNISDR Terminology on disaster risk reduction. URL: https://www.preventionweb.net/files/7817_UNISDRTerminologyEnglish.pdf
2. Walker J., Cooper M. Genealogies of resilience: From systems ecology to the political economy of crisis adaptation. Security Dialogue. 2011. Vol. 42. No. 2. Pp. 143–160.
3. Lasconjarias G. Deterrence through Resilience. NATO, the Nations and the Challenges of Being Prepared / Research Division – NATO Defense College, Rome. Eisenhower Paper. 2017. No. 7. Pp. 1–8
4. Fjäder C. The nation-state, national security and resilience in the age of globalization. Resilience. 2014. No. 2:2. Pp. 114–129.
5. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
6. Про культуру. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17>.
7. Про національну безпеку України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Василь ОСТАП'ЯК,

д.політ.н., професор кафедри публічного управління,
адміністрування і
національної безпеки

Івано-Франківського національного технічного університету
нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

**ЗМІЩЕННЯ ВІЙСЬКОВО-ЦИВІЛЬНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ
НА ШЛЯХУ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Повномасштабна військова агресія ініціювала тектонічний вплив на європейську безпекову архітектуру. Виклики, пов'язані з військовою та цивільною стійкістю України, швидко вийшли за межі суто регіональної проблематики, ставши ключовим індикатором життєздатності всієї системи безпеки в світі. До 2022 року співпраця між Україною та Європейським Союзом (ЄС) у сфері безпеки здебільшого обмежувалася консультаціями та декларативними заявами, то після вторгнення московії вона набула форми спільної оборони. Безпека українських міст сьогодні нерозривно пов'язана із безпекою європейських столиць, що підкреслює її важливість для внутрішньої стабільності континенту. Таким чином, Україна поступово переходить від ролі бенефіціара допомоги до невід'ємного та активного учасника європейського оборонного й цивільного простору.

Паралельно ЄС активно інвестує в підвищення стійкості цивільного сектору. Консультативна місія ЄС (EUAM Ukraine) підтримує реформи в правоохоронних органах, включаючи поліцію та прокуратуру. Україна адаптує передові європейські практики, як-от «community policing». Співпраця з Frontex щодо інтегрованого управління кордонами готує Україну до ролі майбутнього зовнішнього кордону ЄС. Партнерство з Європолем та Євроюстом суттєво розширює можливості для розслідування воєнних злочинів та боротьби з транскордонною злочинністю. Україна стала повноправним членом Механізму цивільного захисту ЄС (UCPM), що перевело допомогу у формат найбільшої операції UCPM в історії. Це забезпечило постачання критично важливих гуманітарних вантажів, енергетичного обладнання та організацію медичної евакуації. Життєво важливим напрямом є гуманітарне розмінування, оскільки мінне



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



забруднення територій є загрозою не лише для населення, але й для глобальної продовольчої безпеки. ЄС надає технічну допомогу та підтримку у навчанні саперів.

У сфері енергетики стратегічним кроком стало прискорене приєднання української енергосистеми до ENTSO-E у 2022 році. Такі рішення мінімізувало ризики енергетичного шантажу з боку Росії та відкрило шлях для імпорту/експорту електроенергії. У сфері кібербезпеки Україна разом з ЄС створює фактичний «кіберщит» проти масованих російських атак. Український досвід відбиття кібератак стає цінним джерелом практичних знань для ЄС, тоді як Україна отримує доступ до передових технологій та європейських стандартів захисту. Отже, в контексті європейської інтеграції, Україна активно перетворюється з отримувача допомоги на важливого донора безпеки, чий бойовий і цивільний досвід підвищує загальну стійкість і обороноздатність усього європейського простору.

Європейська інтеграція у сфері військової та цивільної безпеки стала питанням виживання як для України, так і для ЄС. Агресія РФ зробила очевидним, що без України як східного щита неможливо побудувати стійку систему безпеки на континенті.

КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ БЕЗПЕКОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНА – ЄС

Напрямок / інструмент	Вимір безпеки	Ключові елементи	Значення для України та ЄС
European Peace Facility (EPF)	Військова	Фінансування постачання зброї, техніки, боєприпасів для ЗСУ.	Переозброєння армії, сумісність зі стандартами НАТО, посилення східного флангу ЄС.
Місія EUMAM Ukraine	Військова / кадрова	Підготовка десятків тисяч українських військовослужбовців у країнах ЄС.	Формування професійного ядра армії, інтеграція тактики і логістики з країнами-членами.
Ukraine Facility та макрофінансова допомога	Економічна / інституційна	Довгостроковий фінансовий пакет для підтримки бюджету та реформ.	Стабільність функціонування держави та сектору безпеки в умовах війни.
UCPM – Механізм цивільного захисту ЄС	Цивільна / гуманітарна	Гуманітарна допомога, обладнання, евакуація поранених, координація рятувальних служб.	Інтеграція ДСНС у європейську систему реагування на надзвичайні ситуації.
Синхронізація з ENTSO-E	Енергетична / кібер	Об'єднання енергосистем, можливість імпорту та експорту електроенергії.	Зміцнення енергетичної стійкості України та ЄС, зменшення залежності від РФ.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



EUAM, співпраця з Європолом і Євроюстом	Правова / інституційна	Підтримка реформ поліції та правосуддя, спільне розслідування воєнних злочинів.	Єдині стандарти верховенства права й відповідальності за міжнародні злочини.

Інституційна взаємозалежність, стратегічна взаємовигідність і ціннісна сумісність формують фундамент незворотної інтеграції. Майбутня система колективної оборони Європи немислима без України як повноправного члена ЄС і одного з ключових хабів військової, цивільної та енергетичної безпеки. Завданням наступного десятиліття стане перетворення нинішньої «воєнної солідарності» на структуровану, договірну й довгострокову модель спільної безпеки.

Ростислав ПАЛАГУСИНЕЦЬ,
доктор наук з державного управління,
кандидат економічних наук, доцент
заступник Постійного представника України
при міжнародних організаціях у Відні

АКЦЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Публічне управління в умовах воєнного стану набуває особливої значущості, оскільки від ефективності державних органів залежать безпека громадян, стабільність державних інститутів та підтримка критично важливих соціальних і економічних процесів. Управлінські рішення мають бути оперативними, адаптивними та ґрунтуватися на принципах прозорості і підзвітності [1].

Основними завданнями адміністрування в кризових умовах є забезпечення функціонування системи життєзабезпечення, медичної допомоги, правопорядку та соціальної підтримки населення. Це передбачає ефективну координацію між центральними та регіональними органами влади, органами місцевого самоврядування, військовими та цивільними структурами [2].

Ключовими акцентами у публічному управлінні є стратегічне планування та ризик-орієнтований підхід. Розробка сценаріїв кризових ситуацій, моніторинг ресурсного потенціалу, оцінка вразливих груп



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



населення та інтеграція аналітичних даних дозволяють приймати ефективні управлінські рішення, мінімізуючи негативні наслідки для суспільства [3].

В умовах воєнного стану особливе значення набуває цифровізація та електронні адміністративні інструменти, які дозволяють забезпечити безперервність управлінських процесів, оперативний обмін інформацією між відомствами, моніторинг виконання рішень та прозорість прийняття державних рішень [4].

Фокус на людському ресурсі та кадровій мобільності є критичним чинником ефективності адміністрування. Важливо забезпечити готовність державних службовців до роботи в умовах високого стресу, наявність чітких алгоритмів дій та програм підвищення кваліфікації, включно з тренінгами з кризового управління та командної взаємодії [1, 5].

Міжнародне співробітництво та обмін досвідом стають невід'ємним елементом публічного управління у воєнний час. Використання світових стандартів управління кризами, рекомендацій міжнародних організацій та адаптація кращих практик дозволяють підвищити ефективність національної системи державного адміністрування та зміцнити довіру населення [2, 3].

Узагальнюючи, акценти публічного управління та адміністрування в умовах воєнного стану зосереджуються на забезпеченні безперервності державних функцій, оперативності прийняття рішень, захисті населення та інтеграції цифрових і кадрових інструментів управління. Такий підхід дозволяє підвищити стійкість суспільства до кризових викликів, зміцнити інституційні основи держави та забезпечити виконання стратегічних національних цілей [1–5].

Подальший розвиток публічного управління в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, оперативне адміністрування та інтеграцію цифрових технологій. Однією з ключових задач є забезпечення безперервності надання критично важливих послуг для населення, включно з медичною допомогою, енергопостачанням, транспортною логістикою та правопорядком. Для цього доцільно впроваджувати механізми міжвідомчої координації, що дозволяють оперативно розподіляти ресурси між центральними та регіональними органами влади, а також враховувати потреби локальних громад [1].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



У процесі адміністрування особливу увагу слід приділяти системі моніторингу ризиків та оцінки ефективності управлінських рішень. Це передбачає збір та аналіз оперативних даних про стан критичних об'єктів інфраструктури, соціальні потреби населення, ефективність служб реагування, а також прогнозування можливих загроз. Використання цифрових платформ дозволяє забезпечити прозорість і швидкість обміну інформацією, підвищує контроль за виконанням рішень та сприяє своєчасній корекції управлінських дій [2, 3].

Ключовим фактором ефективності є кадровий потенціал. Державні службовці, менеджери кризових центрів та військово-цивільні адміністратори повинні володіти навичками швидкого прийняття рішень, командної взаємодії та управління ресурсами у стресових умовах. Тому актуальною є система навчання та тренінгів, симуляційних вправ і розробки алгоритмів реагування на різні сценарії розвитку подій. Крім того, важливо забезпечити психологічну підтримку персоналу, що дозволяє зберегти працездатність та ефективність роботи [4].

Міжнародна практика свідчить, що ефективне публічне управління в кризових умовах базується на адаптації міжнародних стандартів та кращих практик до національних реалій. Співпраця з міжнародними організаціями, обмін досвідом та інтеграція світових методик управління кризами дозволяють підвищити стійкість державних інституцій, посилити захист прав громадян та забезпечити стабільність соціальних процесів [5].

Таким чином, акценти публічного управління в умовах воєнного стану зосереджуються на інтегрованому використанні управлінських, технологічних і кадрових інструментів для забезпечення безперервності державних функцій, оперативності реагування на загрози, підвищення прозорості та ефективності державної служби. Такий підхід формує стійку, адаптивну систему управління, здатну протистояти викликам та мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій для суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Moroz N., Moroz I. Public administration under crisis conditions: theoretical and practical aspects. *Public Governance Review*. 2020.
2. Dhalla I. A., Tepper J. Management in high-risk environments: lessons for public institutions. *CMAJ*. 2018;190(39):E1162–E1167.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



3. United Nations Development Programme. *Governance in Crisis Situations: Guidelines and Best Practices*. New York, 2022.
4. Council of Europe. *European Principles of Good Governance*. Strasbourg, 2021.
5. World Health Organization. *Health System Preparedness in Crisis Conditions*. Geneva, 2021.

Віктор ПАЛЮХ,
начальник докторантури – ад'юнктури Національного університету
цивільного захисту України, доктор наук з державного управління,
старший дослідник,
м. Харків, Україна

Ілля КЛЕЦЬКОВСЬКИЙ,
аспірант Запорізького національного університету,
м. Запоріжжя, Україна

**ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ЗАХИСТУ
ПРАВ ЛЮДИНИ В МЕХАНІЗМАХ РЕАГУВАННЯ НА
ГУМАНІТАРНІ ПОТРЕБИ СИСТЕМИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ
УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Система цивільного захисту України сьогодні змушена працювати в умовах щоденних ракетних обстрілів, атак безпілотників та необхідності евакуації мільйонів людей. За таких обставин питання дотримання міжнародних стандартів прав людини набуває особливого значення, адже навіть під час війни основоположні права людини мають залишатися не порушеними. Україна офіційно повідомляє ООН та міжнародні організації про тимчасові обмеження деяких прав і свобод відповідно до статті 4 Міжнародного пакту про громадянські та політичні права [1]. Водночас держава зобов'язується дотримуватися основоположних принципів, які не підлягають обмеженню навіть в умовах надзвичайного стану – заборони тортур, права на життя та гідність людини.

Загальна декларація прав людини 1948 року стала першим кроком у формуванні глобального розуміння того, що людська гідність має бути захищена незалежно від обставин [2]. Для України, яка переживає



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



найбільшу війну в Європі з часів Другої світової, ці принципи набувають життєво важливого значення. Коли ракетні удари руйнують лікарні та школи, коли мільйони людей змушені покидати домівки, система цивільного захисту повинна пам'ятати: кожна порятована людина – це не просто статистика, а носій невідчужуваних прав.

Міжнародні пакти про права людини 1966 року деталізують ці принципи. Пакт про економічні, соціальні та культурні права особливо актуальний зараз – він гарантує право на житло, охорону здоров'я, освіту [3]. Уявіть ситуацію: після обстрілу люди опинилися в пунктах тимчасового розміщення. Чи достатньо просто дати їм дах над головою? Міжнародні стандарти вимагають більшого – забезпечити гідні умови проживання, доступ до медичної допомоги, можливість дітям продовжувати навчання.

Європейська конвенція з прав людини створила унікальний механізм – кожна людина може звернутися до Європейського суду з прав людини, якщо вважає, що її права порушено [4]. Навіть під час війни цей механізм продовжує працювати. Україна подала кілька позовів проти росії за порушення Конвенції, а громадяни мають можливість шукати справедливості на європейському рівні. Адаптація європейських норм до українських реалій – це не просто юридична формальність, а жива практика порятунку людей. Розпорядження Кабміну від 24 грудня 2024 року затвердило План заходів цивільного захисту на 2025 рік, який враховує специфіку воєнного часу [5]. Цей документ – яскравий приклад того, як міжнародні стандарти адаптуються до конкретних потреб країни під обстрілами.

План передбачає не лише технічні заходи – оповіщення про загрози, рятувальні операції, розмінування. Він також включає гуманітарний вимір: евакуацію населення з дотриманням їхніх прав, організацію тимчасового розміщення, психологічну підтримку. Коли рятувальники витягають людей з-під завалів після ракетного удару, вони керуються не тільки професійними навичками, але й розумінням того, що кожна людина має право на гідне поводження навіть у найтяжчих обставинах. Проект Ради Європи з підтримки впровадження європейських стандартів допомагає українським фахівцям опановувати найкращі практики [6]. Це не академічні семінари, а практичні тренінги для тих, хто щодня працює з людьми в кризових ситуаціях – від поліцейських до соціальних працівників.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



12 серпня 2025 року МЗС провело конференцію до 76-ї річниці Женевських конвенцій [9]. Це було не просто академічне заходження – учасники обговорювали болючі питання сьогодення: як забезпечити права військовополонених, коли противник систематично їх порушує? Як захистити дітей, яких масово депортують? Як зберегти культурну спадщину, коли ракети цілеспрямовано знищують музеї та бібліотеки? Практична робота під час війни потребує адаптації всіх норм і стандартів. Закон від 15 березня 2022 року дозволив проводити цільову мобілізацію для ліквідації надзвичайних ситуацій [10]. Це означає, що коли ракета влучає в житловий будинок, на місце можуть швидко прибути додаткові сили – не тільки штатні рятувальники, але й мобілізовані фахівці.

Військові адміністрації, які діють на території з воєнним станом, стали новою реальністю українського управління. Вони об'єднують функції цивільного захисту, оборони та забезпечення прав громадян. Це складне завдання – одночасно захищати людей від ворожих обстрілів та гарантувати їм гідне поводження відповідно до міжнародних стандартів. Найбільші виклики виникають у тих сферах, де безпека стикається з правами людини. Право на освіту під час постійних повітряних тривог. Право на охорону здоров'я, коли лікарні стають мішенями для ракет. Право на житло для мільйонів внутрішньо переміщених осіб.

Гуманітарне розмінування стало окремою галуззю. Це не просто технічна процедура, а питання відновлення нормального життя людей. Кожен розмінований гектар – це можливість для родини повернутися додому, для дитини безпечно грати у дворі, для фермера обробляти землю. План на 2025 рік передбачає маркування небезпечних ділянок та підвищення потенціалу фахівців з розмінування.

Координація між різними службами стала критично важливою. Коли ракета влучає в багатоповерхівку, на місце одночасно прибувають рятувальники, медики, поліція, комунальні служби, соціальні працівники. Всі вони мають працювати як єдина команда, пам'ятаючи про права і гідність кожної постраждалої людини. Європейські стандарти допомагають не втратити людське обличчя навіть у найжорстокіших умовах. Коли рятувальник витягає з-під завалів поранену людину, він керується не тільки професійним обов'язком, але й розумінням того, що перед ним – носій невідчужуваних прав. Це робить різницю між механічним виконанням роботи та справжньою турботою про людину.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Досвід України з імплементації міжнародних стандартів у воєнних умовах став унікальним для світової практики. Інші країни вивчають, як можна одночасно воювати з агресором та зберігати повагу до прав людини. Це не просто академічний інтерес – у нестабільному світі багато держав можуть опинитися в схожій ситуації. Подальший розвиток системи потребує не стільки нових законів, скільки їхнього ефективного застосування. Потрібні цифрові платформи для швидкого обміну інформацією між службами, системи моніторингу дотримання прав людини в надзвичайних ситуаціях, підготовка фахівців, які розуміють і міжнародне право, і специфіку роботи під обстрілами. Україна доводить світу: навіть під час найжорстокішої війни, що можна і потрібно дотримуватися цивілізованих норм. Це не ознака слабкості, а вияв справжньої сили – сили, яка дозволяє залишатися людьми навіть тоді, коли ворог намагається позбавити нас людяності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міжнародний пакт про громадянські та політичні права від 16 грудня 1966 р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Загальна декларація прав людини від 10 грудня 1948 р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
3. Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права від 16 грудня 1966 р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
4. Європейська конвенція про захист прав людини та основних свобод від 4 листопада 1950 року. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
5. Про затвердження плану основних заходів цивільного захисту України на 2025 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.12.2024 № 1313-р. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
6. Підтримка впровадження європейських стандартів прав людини в Україні: Фаза II. Офіс Ради Європи в Україні. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv>
7. Женевські конвенції від 12 серпня 1949 року та Додаткові протоколи до них. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
8. На шляху до посилення поваги до МГП: Україна бере участь у дискусії щодо Всесвітньої ініціативи. МКЧХ в Україні. 2025. URL: <https://blogs.icrc.org/ua/2025/06>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



9. МЗС провело конференцію "Міжнародне гуманітарне право у вімірі викликів сучасності". Міністерство закордонних справ України. 13 серпня 2025 р. URL: <https://mfa.gov.ua>

10. Про внесення змін до деяких законів України: Закон України від 15.03.2022 р. № 2132-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

Кузьма ПОЗАЧИНЮК,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Комунального закладу вищої освіти
«Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

**ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ
ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ У СИСТЕМІ ОСВІТИ УКРАЇНИ**

Сучасні геополітичні виклики, зокрема повномасштабна війна росії проти України, актуалізували питання протидії гібридним загрозам у всіх сферах суспільного життя, особливо в системі освіти як стратегічно важливій галузі формування світогляду громадян. Освітнє середовище стає об'єктом інформаційних атак, маніпуляцій, дезінформації та інших інструментів гібридної війни, що вимагає розробки комплексних підходів до формування стійкості учасників освітнього процесу.

За визначенням Європейського центру протидії гібридним загрозам, гібридні загрози характеризуються "поєднанням конвенційних та неконвенційних, військових та невійськових засобів, відкритих та прихованих тактик, що використовуються державними чи недержавними суб'єктами для досягнення специфічних політичних цілей" [1, с. 8]. У такому контексті система освіти потребує ґрунтовного переосмислення підходів до формування культури стійкості як невід'ємної складової освітнього процесу.

Поняття «культура стійкості» (resilience culture) у науковому дискурсі розглядається як комплексне явище, що включає здатність системи чи особи адаптуватися до кризових ситуацій, протистояти деструктивним впливам та відновлюватися після потрясінь. Згідно з дослідженнями Ковальчук В.І., культура стійкості в освіті передбачає «формування системи цінностей,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



знань, навичок та практик, що забезпечують здатність освітньої системи та її учасників ефективно функціонувати в умовах невизначеності та загроз різного характеру» [2, с. 45].

Аналіз наукової літератури свідчить про міждисциплінарний характер поняття стійкості, що охоплює психологічні, соціальні, культурні та організаційні аспекти. Левченко Т.І. виділяє чотири ключові компоненти культури стійкості в освітньому середовищі: когнітивний – знання про природу гібридних загроз та інструменти їх розпізнавання; ціннісний – усвідомлення значущості критичного мислення та інформаційної гігієни; діяльнісний – практичні навички протидії маніпуляціям та дезінформації; рефлексивний – здатність аналізувати власний досвід взаємодії з інформаційними потоками [3, с. 129].

Важливо зазначити, що формування культури стійкості є динамічним процесом, який потребує систематичного оновлення підходів відповідно до еволюції гібридних загроз. Як зазначає Марченко О.Г., «освітня система має не лише реагувати на наявні загрози, але й розвивати проактивні механізми прогнозування та протидії потенційним викликам інформаційної безпеки» [4, с. 67].

Система освіти України сьогодні стикається з широким спектром гібридних загроз, які можна класифікувати за різними критеріями. Дослідження Інституту стратегічних комунікацій виявило, що найбільш поширеними є наступні типи гібридних загроз для освітнього середовища: інформаційно-психологічні операції, спрямовані на підрив довіри до національної системи освіти; кібератаки на освітні платформи та інформаційні системи навчальних закладів; поширення псевдонаукових теорій та фальсифікація історичних фактів у освітньому контенті; маніпулятивні нарративи, що підривають національну ідентичність через освітні канали [5, с. 22].

За даними Міністерства освіти і науки України, протягом 2022-2023 років було зафіксовано понад 3000 випадків цілеспрямованих інформаційних атак на освітні заклади, включаючи розповсюдження фейкових повідомлень про замінування, дискредитацію реформ та поширення панічних настроїв серед учасників освітнього процесу [6, с. 15].

Особливу небезпеку становлять нарративи, спрямовані на молодь, що формуються в соціальних мережах та через інші цифрові канали комунікації. За результатами дослідження Бондаренко Н.В., 62% студентів



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



стикалися з дезінформацією в освітньому контексті, при цьому лише 31% змогли її ідентифікувати без сторонньої допомоги [7, с. 183].

Аналіз міжнародних практик формування культури стійкості в освітніх системах демонструє різноманітність підходів до вирішення проблеми гібридних загроз. Фінська модель протидії інформаційним загрозам в освіті, що вважається однією з найбільш ефективних у світі, базується на інтеграції критичного мислення в усі навчальні дисципліни починаючи з початкової школи [8, с. 54].

Естонський досвід демонструє ефективність комплексного підходу, що поєднує технічні засоби захисту освітніх інформаційних систем та розвиток цифрової грамотності учасників освітнього процесу. За дослідженнями Василенка В.М., впровадження естонської моделі дозволило знизити ефективність дезінформаційних кампаній на 47% протягом трирічного періоду [9, с. 92].

Латвійська практика включає розвиток мережі «вчителів-амбасадорів інформаційної стійкості», які проходять спеціальну підготовку та поширюють відповідні знання і навички серед колег. Такий підхід забезпечує сталість процесів формування культури стійкості та їх органічну інтеграцію в освітній процес [10, с. 113].

Проведений аналіз міжнародного досвіду дозволяє виділити ключові фактори успіху у формуванні культури стійкості:

- системність підходу – інтеграція елементів інформаційної стійкості в усі навчальні предмети та рівні освіти;
- практична орієнтованість – акцент на розвитку практичних навичок розпізнавання та протидії маніпуляціям;
- мультистейкхолдерський підхід – залучення різних суб'єктів (освітян, медіа, громадського сектору) до формування культури стійкості;
- адаптивність програм – постійне оновлення навчальних матеріалів відповідно до еволюції гібридних загроз [11, с. 76].

На основі аналізу міжнародного досвіду та поточного стану розвитку культури стійкості в українській системі освіти можна запропонувати наступні стратегічні напрями вдосконалення цього процесу, а саме : інтеграція елементів критичного мислення та медіаграмотності у всі навчальні дисципліни; Розвиток системи підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних працівників з питань протидії гібридним загрозам; створення мережі центрів інформаційної стійкості на базі закладів



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



освіти; розробка системи моніторингу та оцінки рівня інформаційної стійкості учасників освітнього процесу; розвиток партнерства між освітніми закладами, медіа та громадським сектором.

Формування культури стійкості в системі освіти України є стратегічним завданням, що вимагає комплексного підходу та системних рішень. Проведений аналіз демонструє наявність значного потенціалу для розвитку освітніх програм та практик, спрямованих на підвищення стійкості учасників освітнього процесу до гібридних загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Європейський центр протидії гібридним загрозам. *Гібридні загрози в освітньому середовищі: аналітичний звіт*. Гельсінкі, 2022. 45 с. URL: <https://warn-erasmus.eu/ua/deliverables/fff/> (дата звернення 06.11.2025).
2. Ковальчук В.І. Формування культури стійкості в освітньому процесі: теоретичні засади. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2022. №3. С. 42-51.
3. Левченко Т.І. Компонентна структура культури стійкості в освітньому контексті. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Педагогіка*. 2023. №1. С. 127-135.
4. Марченко О.Г. Проактивні механізми протидії гібридним загрозам в освітній системі. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців*. 2022. №4. С. 63-72.
5. Інститут стратегічних комунікацій. *Гібридні загрози для системи освіти України: аналітичний звіт*. Київ, 2023. 87 с.
6. Міністерство освіти і науки України. *Інформаційна безпека в освітньому середовищі: статистичний звіт 2022-2023*. Київ, 2023. 32 с.
7. Бондаренко Н.В. Сприйняття дезінформації студентською молоддю: емпіричне дослідження. *Український психологічний журнал*. 2023. №2. С. 177-189.
8. Järvinen K. Critical Thinking in Finnish Education System: Building Resilience Against Hybrid Threats. *Journal of Education Policy*. 2021. Vol. 36, №2. P. 48-62.
9. Василенко В.М. Естонський досвід формування цифрової стійкості в освітньому середовищі. *Порівняльно-педагогічні студії*. 2022. №3. С. 85-97.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



10. Kalniņa D. Teachers as Ambassadors of Information Resilience: Latvian Experience. *Baltic Journal of Educational Research*. 2022. Vol. 5, №2. P. 108-121.

11. Міжнародний центр протидії дезінформації. Найкращі практики формування культури стійкості в освіті: порівняльний аналіз. Брюссель, 2023. 127 с.

Лілія ПОЛТОРАК,
магістранта кафедри
публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
м. Київ, Україна
Науковий керівник: **Ірина АНТИПЕНКО**,
д.держ.упр, завідувач кафедри
публічного управління та адміністрування Державного університету
інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

**НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Нормативно-правове регулювання діяльності об'єднаних територіальних громад (ОТГ) є ключовим елементом системи децентралізації в Україні, оскільки визначає правовий статус громад, механізми управління ресурсами та порядок взаємодії з державними органами [1]. Законодавча база забезпечує функціонування ОТГ як юридичних осіб публічного права, наділених правами та обов'язками щодо управління власними територіями, надання соціальних послуг та забезпечення розвитку інфраструктури.

Основними завданнями нормативно-правового регулювання є забезпечення автономії громад, встановлення чітких процедур формування бюджету, розподілу фінансових ресурсів, контролю за використанням державних субвенцій та реалізації проектів розвитку. Використання законів «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», підзаконних актів Кабінету Міністрів та інших нормативних документів формує правову основу для діяльності ОТГ [2].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Особливу увагу приділяють регулюванню організаційних і кадрових питань. Це включає порядок призначення керівників виконавчих органів, відповідальність посадових осіб, стандарти організаційного управління та систему внутрішнього контролю. Чітке визначення компетенцій забезпечує прозорість процесів, запобігає зловживанням та підвищує ефективність управління на рівні громади.

Значну роль відіграє фінансове регулювання. Нормативно визначено механізми формування місцевих доходів, порядок отримання субвенцій, грантів та державної підтримки, а також обов'язки щодо звітності. Це дозволяє громадам планувати розвиток соціальної та інженерної інфраструктури, забезпечувати надання медичних, освітніх та соціальних послуг населенню [3].

Також важливим аспектом є інтеграція ОТГ у систему публічного управління на регіональному та національному рівнях. Координація з державними структурами та органами місцевого самоврядування забезпечує ефективне використання ресурсів, обмін інформацією та реалізацію проектів розвитку територій. Впровадження електронних систем управління, цифровізації документообігу та моніторингу діяльності підвищує ефективність управлінських рішень та прозорість процесів [4].

Отже, нормативно-правове регулювання діяльності об'єднаних територіальних громад створює фундамент для розвитку місцевого самоврядування, забезпечує автономію, фінансову та організаційну стабільність, підвищує ефективність управління ресурсами та реалізацію соціальних та інфраструктурних проектів на користь населення.

Подальший розвиток діяльності об'єднаних територіальних громад потребує вдосконалення нормативно-правового середовища, що забезпечує баланс між автономією громад та контролем з боку держави. В умовах децентралізації особливо важливо визначити чіткі механізми взаємодії ОТГ з державними органами та органами місцевого самоврядування, що дозволяє ефективно реалізовувати соціальні, економічні та інфраструктурні проекти на користь населення. Удосконалення нормативних актів передбачає розробку детальних положень щодо планування бюджету, прозорого використання фінансових ресурсів, звітності та аудиту, що сприяє підвищенню фінансової дисципліни та запобігає зловживанням [1].

Важливим аспектом є стандартизація управлінських процедур. Це включає регламентацію організаційної структури виконавчих органів,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



визначення компетенцій посадових осіб, порядок прийняття управлінських рішень та механізми контролю за їх виконанням. Стандартизація дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, мінімізувати ризики порушень та забезпечити стабільність функціонування громади навіть у кризових умовах [2].

Значну увагу слід приділити впровадженню цифрових технологій у систему управління. Електронні платформи для планування бюджету, обліку ресурсів, моніторингу реалізації проектів та комунікації з мешканцями підвищують прозорість діяльності та забезпечують оперативний доступ до актуальної інформації. Це створює умови для більш ефективного управління ресурсами, контролю за виконанням соціальних програм та підвищення рівня довіри громадян до органів самоврядування^о[3].

Крім того, нормативно-правове регулювання має враховувати міжнародний досвід децентралізації. Аналіз практик країн ЄС та інших держав із високим рівнем розвитку місцевого самоврядування демонструє, що чітка законодавча база, прозорі фінансові механізми та інтегровані системи контролю підвищують ефективність функціонування громад та забезпечують сталість соціально-економічного розвитку територій [4].

Таким чином, удосконалення нормативно-правового регулювання діяльності об'єднаних територіальних громад передбачає комплексний підхід: адаптацію законодавства до сучасних потреб громад, стандартизацію управлінських та фінансових процедур, впровадження цифрових платформ та інтеграцію міжнародного досвіду. Це дозволяє підвищити ефективність публічного управління, забезпечити прозорість діяльності та стабільний розвиток громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні».
2. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад».
3. Кабінет Міністрів України. Постанова № 332 «Про порядок фінансування об'єднаних територіальних громад».
4. OECD. Local governance and decentralization: International experience.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Наталія ПРОЦЮК,

доцентка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових
технологій Хмельницького університету управління та права імені
Леоніда Юзькова, к.е.н., доцент,
м. Хмельницький, Україна

**РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТІЙКОСТІ РОЗУМНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТА В УМОВАХ
ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ**

У сучасних умовах стрімкої цифровізації та зростання інтенсивності гібридних впливів міська інфраструктура стає вразливою до багатовекторних ризиків, які одночасно проявляються у кіберфізичному, інформаційному, техногенному та соціальному вимірах. Системи Smart-міста залежать від безперервності роботи мереж енергопостачання, зв'язку, транспортної логістики, цифрових платформ та інтелектуальних сервісів, що робить їх мішенню для кібератак, диверсій, дезінформаційних кампаній і фізичних руйнувань. У таких умовах здатність міста не лише реагувати на загрози, а й передбачати їх, оцінювати ймовірність виникнення кризових подій і мінімізувати наслідки стає ключовим елементом урбаністичної безпеки. Ризик-менеджмент виступає фундаментальним інструментом, який дозволяє своєчасно виявляти вразливості цифрово-фізичних систем, моделювати гібридні сценарії та забезпечувати стійкість міської інфраструктури на всіх рівнях.

Ефективне управління ризиками забезпечує підтримання життєдіяльності критичних сервісів навіть у ситуаціях раптових відключень, кібератак, порушення ланцюгів постачання чи руйнування комунальних мереж. В умовах триваючої війни проти України ризики набувають нелінійного та каскадного характеру, що значно ускладнює процес планування та реагування і потребує інтеграції інструментів прогнозування, цифрових двійників та систем раннього попередження. Ризик-орієнтований підхід дозволяє координувати дії муніципальних служб, операторів інфраструктури, сил оборони й населення, що забезпечує цілісну та злагоджену роботу міста. Особливе значення має можливість швидкого відновлення та адаптації, що досягається завдяки управлінню ризиками на стратегічному та операційному рівнях. Таким чином, ризик-



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



менеджмент формує основу стійкості розумної інфраструктури, поєднуючи технологічні, організаційні, соціальні та економічні механізми з метою попередження, нейтралізації та пом'якшення впливу гібридних загроз.

Використання ризик-менеджменту в публічному управлінні в сучасній науковій традиції трактується як перехід від реактивної логіки «усунення наслідків» до проактивної логіки «передбачення, запобігання і контроль невизначеності» у виробленні та реалізації державної політики. Теоретичною основою такого переходу виступають міжнародні стандарти й методології управління ризиками, насамперед ISO 31000, який фіксує принципи інтегрованості ризик-менеджменту в усі управлінські процеси, циклічність процедур і орієнтацію на прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності; в Україні цей стандарт прийнятий як національний ДСТУ ISO 31000:2018, що створює нормативно-методичне підґрунтя для його застосування в органах влади [1]. У публічній сфері ризик-менеджмент зазвичай пов'язують із системами державного внутрішнього контролю, бюджетним плануванням, антикризовим управлінням та управлінням критичною інфраструктурою, де ризики мають міжсекторальну природу і здатні породжувати каскадні наслідки для життєзабезпечувальних функцій держави та громад.

Українські наукові дослідження останніх років демонструють поступове розширення поля застосування ризик-менеджменту з традиційно фінансово-контрольних практик до ширших механізмів публічного управління. Так, у роботі Д. Онофрійчука обґрунтовано, що ризик-менеджмент у функціональній діяльності публічних інститутів має розглядатися як інноваційний інструментарій підвищення спроможності держави й територіальних громад, який забезпечує системне виявлення ризиків, їх оцінювання, вибір реакцій і моніторинг ефективності заходів. Автор підкреслює, що для публічного сектору критичною є інституціоналізація процесу (наявність відповідальних підрозділів, регламентів і культури ризик-орієнтованого мислення), адже без цього ризик-менеджмент зводиться до формальних процедур [2].

Важливим напрямом української дискусії є проектування ризик-менеджменту для умов децентралізації, коли ризики виникають на стику державного та місцевого рівнів, а також у взаємодії з приватними операторами послуг. У статті Ю. Хандоги та І. Григорук про міжнародний досвід управління ризиками в умовах децентралізації аргументовано, що



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



для українських громад ризик-менеджмент стає інструментом стратегічної адаптації до мінливого середовища (безпекового, економічного, соціального), а його ефективність залежить від наявності даних, процедур координації та інтеграції в місцеві політики розвитку [3].

Паралельно розвивається дослідження ризиків у публічному секторі як комплексної технології управління: у публікації Г. Бутенка наголошено на потребі поєднання ISO 31000 із стандартами публічного аудиту (ISSAI 9100) та вироблення єдиної «дорожньої карти» ризик-процесу в державних установах, що включає створення реєстрів ризиків, встановлення показників критичності, планів реагування та періодичних переглядів [4].

Після 2022 року в українській науковій періодиці суттєво зростає увага до ризик-менеджменту в секторі безпеки та критичної інфраструктури. Зокрема, у статті Іваницької О. та Возненко, О. [5] ризик-менеджмент критичної інфраструктури розглядається як невід’ємне завдання публічного управління в умовах війни: автори підкреслюють необхідність системного портфеля ризиків для об’єктів життєзабезпечення, сценарного аналізу комбінованих загроз і створення механізмів швидкого реагування та відновлення. Така постановка проблеми є показовою, оскільки демонструє перехід від вузьких управлінських ризиків установи до «суспільних ризиків», де предметом управління є безперервність критичних сервісів, стійкість територій і довіра населення до інститутів влади.

Загалом аналіз українських наукових джерел дає підстави стверджувати, що ризик-менеджмент у публічному управлінні в Україні формується на перетині трьох вимірів: нормативно-стандартного, де ключовим орієнтиром є ДСТУ ISO 31000:2018; інституційно-процедурного, що акцентує вбудовування ризик-циклів у внутрішній контроль, бюджетування й аудит; стратегічно-безпекового, в якому ризик-підхід застосовується до стійкості децентралізованого врядування та критичної інфраструктури. Водночас значна частина робіт фіксує наявні бар’єри імплементації: дефіцит ризик-культури, фрагментарність даних, слабкість горизонтальної координації між інституціями й обмеженість аналітичних спроможностей на місцевому рівні, що узгоджується з висновками про потребу подальшого впровадження міжнародних практик у вітчизняну систему публічної влади.

Ризик-менеджмент в системі забезпечення стійкості розумної інфраструктури міста в умовах гібридних загроз – це інституційно та



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



технологічно організований безперервний процес ідентифікації, аналізу, оцінювання, пріоритизації та управління сукупністю взаємопов'язаних кібер-, фізичних, інформаційно-психологічних і організаційних ризиків, що виникають у цифрово інтегрованих міських сервісах та мережах, з метою попередження каскадних відмов, мінімізації втрат і забезпечення здатності міських систем передбачати, витримувати, адаптуватися та швидко відновлюватися під час комбінованих (гібридних) впливів через застосування превентивних, захисних, компенсаційних і відновлювальних заходів у межах публічно-приватної та міжсекторної координації.

Ризик-менеджмент у системі забезпечення стійкості розумної інфраструктури міста в умовах гібридних загроз орієнтований не лише на зниження ймовірності окремих інцидентів, а передусім на збереження критичних міських функцій і керованості міста за наявності комплексних, синхронізованих та адаптивних впливів. На відміну від традиційних підходів, які здебільшого фокусуються на техногенних аваріях або відокремлених ризиках окремої галузі (енергетика, транспорт, водопостачання), сучасний міський ризик-менеджмент “розумного” типу виходить із того, що міська інфраструктура є кібер-фізичною, взаємозалежною та даноцентричною системою, а гібридні загрози діють як комбінація кібернетичних, фізичних та інформаційно-психологічних атак, які здатні викликати каскадні збої. Відповідно, його цільова орієнтація зміщується від забезпечення надійності окремих об'єктів до забезпечення резильєнтності (стійкості) системи загалом, тобто її здатності передбачати загрози, витримувати удари, адаптуватися в процесі кризи та відновлюватися до прийнятного рівня функціонування в стислі терміни.

У цьому сенсі ключовими орієнтирами такого ризик-менеджменту є:

- функціональна безперервність міських сервісів, а не тільки фізична цілісність об'єктів;
- мінімізація системних і соціальних наслідків (людські втрати, деградація життєзабезпечення, паніка, падіння довіри), що часто є визначальними для гібридних кампаній;
- зменшення каскадності та міжсекторних ефектів, коли збій у цифровому вузлі (зв'язок, платформа управління, дата-центр) паралізує суміжні сфери;
- швидкість виявлення, реагування й відновлення, що формує часовий вимір стійкості;



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



– адаптивність управління — здатність коригувати рішення в умовах неповної інформації та динамічного зміни сценаріїв противником.

Отже, ризик-менеджмент у забезпеченні стійкості розумної міської інфраструктури в умовах гібридних загроз слід розглядати як системно-орієнтований, мультисекторний і адаптивний підхід, що виходить за межі класичного техногенного або галузевого управління ризиками. Він інтегрує в єдиний контур кібернетичні, фізичні, інформаційно-психологічні та організаційні ризики, а також враховує мережеву взаємозалежність міських сервісів і ймовірність каскадних відмов. Саме тому ключовою метою стає не лише запобігання інцидентам як таким, а утримання безперервності критичних функцій міста, збереження керованості й соціальної стабільності під час комбінованих впливів.

Розширення предметного поля ризик-менеджменту означає перехід від локальної надійності окремих об'єктів до управління стійкістю всієї інфраструктурної системи. Для цього потрібні постійний моніторинг стану сервісів, сценарне моделювання гібридних атак, оцінювання міжсекторних ефектів і швидке коригування управлінських рішень у реальному часі. Не менш важливим є й інституційний вимір: ефективність такого підходу визначається здатністю міської влади вибудувати горизонтальну координацію з операторами послуг, силовими й рятувальними структурами, провайдерами цифрових платформ та громадськістю. У цьому сенсі ризик-менеджмент перетворюється на одну з базових технологій сучасного міського врядування, що поєднує інженерні, кібербезпекові, організаційні та комунікаційні механізми.

Отже, застосування ризик-менеджменту в системі стійкості розумної інфраструктури є необхідною умовою того, щоб цифрова інтеграція міських сервісів підвищувала їх ефективність, а не створювала додаткові вразливості. Він забезпечує структуроване бачення загроз, дозволяє раціонально розподіляти ресурси захисту й відновлення, зменшує масштаби каскадних наслідків та підвищує готовність міста діяти в умовах затяжної невизначеності. Саме ця здатність поєднати превенцію, витримування удару, адаптацію і швидке відновлення робить ризик-менеджмент центральним елементом забезпечення резильєнтності smart-міста під час гібридних впливів.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT) Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf
2. Онофрійчук Д. Запровадження ризик-менеджменту у функціональну діяльність публічних інститутів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 25. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/e4a8943a-652d-4bea-810a-0fce47f5a261/conten>
3. Хандога Ю. В., Григорук І. І. Міжнародний досвід управління ризиками в умовах децентралізації. *Регіональна економіка*. 2024. №2(112). С. 140-147. URL: DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-14>
4. Бутенко Г. Я. Управління ризиками у публічному секторі різних країн: уроки для України у співпраці з міжнародними фінансовими організаціями. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 504–515. URL: DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-36>
5. Іваницька О., Возненко О. (2024). Управління ризиками об'єктів критичної інфраструктури. *Фінанси України*, 2024. №6. С. 93-107.

Анатолій РАЧИНСЬКИЙ,

професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового
інституту публічного управління та державної служби Київського
національного університету імені Тараса Шевченка,
д.держ.упр, професор,
м. Київ, Україна

ФУНКЦІОНАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА НЕДЕРЖАВНИХ АКТОРІВ У ФОРМУВАННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ

Функціональна взаємодія публічної влади та партнерських організацій розглядається як ключовий інструмент забезпечення національної резилієнтності. Резилієнтність держави визначається її здатністю не лише швидко відновлюватися після кризових ситуацій, але й адаптуватися до нових соціально-політичних та економічних умов [2].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Партнерські організації включають неурядові організації, громадські ініціативи, приватні компанії, професійні асоціації та міжнародні структури, які беруть активну участь у підготовці та реалізації заходів щодо підвищення стійкості держави. Публічна влада виступає координатором і стратегічним планувальником, забезпечуючи законодавчу, фінансову та організаційну підтримку, тоді як партнерські організації виступають виконавцями, інноваторами та джерелом додаткових ресурсів [3].

Науковці виділяють кілька основних моделей взаємодії:

- партнерські мережі (об'єднання державних органів та партнерських структур для спільного реагування на кризові ситуації);
- консультативні ради (органи, що забезпечують регулярний обмін аналітичною та експертною інформацією);
- проєктні коаліції (тимчасові альянси для реалізації конкретних ініціатив у сферах безпеки, гуманітарної допомоги або економічної стабілізації);
- інформаційні платформи та системи моніторингу (цифрові інструменти, які дозволяють швидко збирати, обробляти та поширювати критичну інформацію між суб'єктами [1]).

Зазначені моделі взаємодії забезпечують не тільки підвищення оперативності реагування на загрози, а й посилення стратегічної гнучкості системи. Важливим аспектом є підтримка балансу між централізованим контролем та автономією партнерських організацій, що дозволяє уникнути надмірної бюрократизації та сприяє адаптивності до непередбачуваних викликів.

У практичній площині ефективні моделі взаємодії можна спостерігати у сферах цивільного захисту, енергетичної безпеки та кризового управління. Наприклад, у Норвегії та Швеції створено партнерські мережі між державними органами, приватними компаніями та громадськими організаціями, що дозволяє швидко мобілізувати ресурси під час надзвичайних ситуацій [4]. Аналогічні моделі впроваджуються в Україні у сфері гуманітарного реагування, де органи влади координують діяльність волонтерських організацій та міжнародних фондів.

Ключовими чинниками ефективності є:

- наявність чітких правових та організаційних механізмів співпраці;
- постійний обмін інформацією та аналітичними даними;
- спільне планування та тренування кризових сценаріїв;



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



- оцінка результатів взаємодії та адаптація стратегій.

Незважаючи на очевидні переваги, існують суттєві виклики: різниця у цілях та пріоритетах державних органів і партнерських структур, обмеженість ресурсів, недостатній рівень довіри та ризики політичного втручання. Подолання цих проблем потребує розвитку правових механізмів співпраці, підвищення професійної компетентності управлінців та зміцнення інституційної спроможності партнерських організацій.

Перспективними напрямками є використання цифрових платформ для координації дій, створення систем раннього попередження та розвитку партнерств у сфері стратегічної комунікації і освіти населення щодо ризиків⁹[5].

Таким чином, функціональна взаємодія публічної влади та партнерських організацій є критичною для підвищення національної резилієнтності. Комплексний підхід, який поєднує централізоване стратегічне управління з гнучкістю та інноваційністю партнерських структур, дозволяє підвищити здатність держави реагувати на кризові ситуації та адаптуватися до нових викликів. Подальші дослідження мають зосередитися на практичних механізмах координації та оцінки ефективності партнерських мереж.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисенко В. Ю., Борисенко Ю. В. Публічне управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади: підходи, принципи та інноваційні інструменти. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2025. № 2. С. 46-52. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/741/664>
2. Кравцов О. В. Роль державного управління в розбудові національної моделі стійкості в цифровому суспільстві. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. № 4. С. 7-12. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/631>
3. Мануїлова К. В., Несененко П. П., Луньова О. К. Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. № 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-13-02-01>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



4. Ansell C., Gash, A. Collaborative governance in theory and practice. Journal of Public Administration Research and Theory. 2012. P. 543-571. URL: http://marphli.pbworks.com/w/file/fetch/55667103/Collaborative_governance_theory.pdf
5. OECD. Strengthening governance for resilience: Policy insights. OECD Publishing 2020. 24 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/strengthening-regional-policy-for-resilient-places_aed0d974/ea24eab5-en.pdf
6. Tierney K. Disaster governance: Social, political, and economic dimensions. Annual Review of Environment and Resources, 2012. URL: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-environ-020911-095618>

Микола РОМАНОВ,
завідувач кафедри національної безпеки і політології,
доктор юридичних наук, професор, академік Академії наук вищої
школи України,
м. Київ, Україна

**ОКРЕМІ СКЛАДНИКИ КОНТРОЗВІДУВАЛЬНОГО
РЕЖИМУ ІЗ ЗАХИСТУ АТОМНОЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ
ІНФРАСТРУКТУРИ**

Ми, наша промисловість та енергетична структура працює в умовах війни. Для досягнення оптимальної безпеки атомні станції мають працювати із застосуванням підходу «поглибленого захисту», із кількома системами безпеки з урахуванням реалій війни, що доповнюють природні особливості активної зони реактора. Нагадаю, що ключовими аспектами підходу є: якісний дизайн і будівництво; обладнання, яке запобігає експлуатаційним порушенням або людським збоям і помилкам, що переростають у проблеми; комплексний моніторинг і регулярне тестування для виявлення несправностей обладнання або оператора; наявність резервних та різноманітних систем для контролю пошкодження палива та запобігання значним радіоактивним викидам і на кінець забезпечення обмеження наслідків серйозного пошкодження палива (або будь-якої іншої проблеми) самою установкою.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Мають місце інші ключові напрями заходів: фізична безпека й інфраструктурне зміцнення, що включають у себе питання багаторівневих периметрів (зони доступу з підвищеною охороною) з контролем доступу і патрулюванням; стійке відмежування критичних об'єктів (реактор, системи життєзабезпечення, операторські) від загального периметра; контроль транспортних під'їздів, огорожі, освітлення, систем відеоспостереження та датчиків проникнення; захист критичних комунікацій і резервних шляхів постачання (енергія, паливо, вода). Це все так, але безпечна робота атомних електростанцій у значній мірі залежить, на сьогодні, від економічно-фінансової спроможності галузі.

Як показали останні події. Нагадаю, у листопаді 2025 року НАБУ провело обшуки у Міндіча, міністра енергетики Германа Галущенка та інших фігурантів у межах антикорупційної операції "Мідас". Оприлюдненні аудіозаписи містять розмови осіб, які нібито контролювали ключові процеси в "Енергоатомі", зокрема щодо розподілу контрактів та отримання "відкатів" у розмірі 10–15% від вартості угод. Тобто у сфері, пов'язаних з роботою підприємств атомної енергетики ця сфера залишається надзвичайно привабливою для організованих злочинних груп а якщо так, то вона є привабливою для спецслужб росії [1, с.7]. Ніхто не може виключити що ці спецслужби, знаючи про протизаконні схеми, (а подільник групи Андрій Деркач, колишній співробітник СБ України, зрадник, зараз сенатор в росії) не будуть використовувати зазначене для вербувальних підходів щодо відомих нам і невідомих фігурантів цього скандалу. Виходячи із цього питання посилення контррозвідувального режиму щодо кадрового складу секретоносіїв атомних електростанції стає актуальним. І є правильним рішення щодо проведення аудиту цієї галузі економіки. Не буде лишнім при цьому переглянути процедури допуску: перевірки біографії, періодичні переатестації, контроль привілеїв (least privilege). Повернутись до режиму розподілу обов'язків та принцип «четверо очей» для операцій з критичними системами. Відновити програми протидії внутрішнім загрозам (insider threat): навчання, психологічна підтримка, аж до впровадження системи анонімного повідомлення про підозрілу поведінку осіб.

Але усе таки чому стало вможливленим вище зазначені корупційні діяння. Ще 29 січня 2021 року, за рік до повномасштабного вторгнення РФ питання, що стосується безпечної роботи атомних об'єктів розглядалось на засіданні Ради національної безпеки України. Було широке і конкретне



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



обговорення питань безпечної роботи цих об'єктів. За результатами рішення було РНБО було введено у дію Указу Президента України в 29 січня 2021 року за №35/2021 за назвою «Про заходи з нейтралізації загроз у сфері атомної енергетики і промисловості» [2. С.6] І, пунктом 3 було запропоновано Рахунковій палаті передбачити у плані роботи: здійснення фінансового аудиту та аудиту ефективності використання коштів Державного фонду поводження з радіоактивними відходами та коштів фінансового резерву, що використовуються виключно на фінансування розробки проекту зняття з експлуатації ядерних установок. Рекомендовано провести аудит ефективності використання бюджетних коштів за бюджетною програмою КПКВК 2401140 "Фізичний захист ядерних установок та ядерних матеріалів". Тобто, владні структури передбачали можливість фінансових зловживань у період війни, що наближалась. Тобто, якби зазначена структура, яка підпорядкована Верховній раді, виконала це рішення РНБО, то, звичайно не було б можливості здійснювати виявленні НПБУ зловживання.

Інший важливий безпековий аспект. У 2021 році Комітет Верховної Ради України з питань антикорупційної політики пропонував внести у перелік декларантів доходів дві категорії: співробітників, що відповідають за економічну безпеку об'єктів атомної енергетики а також консультантів та радників різних рівні. Ця пропозиція Комітету не пройшла у сесійному залі. [3]. А зараз, як ми бачимо, цим скористались вища зазначена організована злочинна група. Через і, за допомогою цієї категорії посадовців, здійснювались протиправні операції.

Інший немало важливий аспект. Аналізуючи питання забезпечення режиму захисту атомних електростанцій, дієвість структур, покликаних забезпечувати контррозвідувальний режим особлива увага при цьому належить Національній гвардії України [4, с. 34]. Час міняється, війна, вона принесла зміни у суспільно-політичну ситуацію. яка не негативно впливає на безпечну роботу об'єктів атомної енергетики. Розуміючи це, для забезпечення безпеки в цілому та контррозвідувального режиму зокрема, 30 липня 2020 року у Верховній Раді було зареєстровано Закон України № 3947 Про «Статут з охорони Національною гвардією України ядерних установок, ядерних матеріалів, радіоактивних відходів». Проектом цього Закону передбачалось конкретизація функцій НГУ України у питанні забезпечення режиму охорони атомних станцій в цілому та контррозвідувального режиму



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



зокрема. Але, на жаль, 5 вересня 2023 року, цей Законопроект було знято з реєстрації. В результаті чого багато питань, що стосуються охорони станцій не вирішено.

Таким чином, підсумовуючи слід зазначити: для забезпечення фінансово-господарської безпеки діяльності об'єктів атомної енергетики вивести із підпорядкування НАЕК підрозділи внутрішнього аудиту, як мало результативні структурні підрозділи.

Забезпечити виконання Указу Президента України від 29 вересня 2021 року в частині забезпечення фінансово-господарської безпеки структур атомної енергетики. Беззаперечно внести зміни до чинного законодавства, що стосується розширення списку посадовців, декларантів доходів, внісши туди вище перерахованих мною категорії працівників.

Доцільно повторно повернутись до розгляду Проекту закону України що стосується «Статуту з охорони Національною гвардією України ядерних установок, ядерних матеріалів, радіоактивних відходів», як важливого документу що впорядковує питання забезпечення контррозвідувального режиму на об'єктах атомної енергетики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Перлов А.В. Операція «Мідас»: викрито високорівневу злочинну організацію, що діяла у сфері енергетики. URL : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_a36.
2. Указ Президента України в 29 січня 2021 року за №35/2021 «Про заходи з нейтралізації загроз у сфері атомної енергетики і промисловості» URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0002525-21>
3. Офіційна сторінка Комітету Верховної ради України з питань антикорупційної політики. URL: <https://crimecor.rada.gov.ua/>
4. Закон «Про Національну гвардію України». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 17, ст.594.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Михайло САВЛЮК,
аспірант кафедри політичних наук Карпатського національного
університету імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ
ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК СКЛАДНИК ОРГАНІЗАЦІЙНО-
ПРАВОВИХ ЗАСАД ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ
КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ**

В умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій інформаційна безпека стала одним з ключових аспектів національної безпеки. Особливо гостро ця проблема постає для критичної інфраструктури, яка забезпечує функціонування держави та суспільства [2]. Критична інфраструктура України – енергетичні мережі, системи водопостачання, транспортна інфраструктура, системи управління – стала об'єктом масштабної інформаційної та кібератак в рамках гібридної агресії Росії. Це вимагає розробки комплексних теоретико-методологічних засад дослідження інформаційної безпеки як складової організаційно-правової системи захисту критичної інфраструктури [1].

Концепція інформаційної безпеки еволюціонувала від виключно технічного розуміння захисту інформації та інформаційних систем до комплексного явища, що охоплює технічні, правові, психологічні та соціальні аспекти [5]. Згідно з В.М. Фурашевим, інформаційна безпека – це «стан захищеності життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави, при якому запобігається нанесення шкоди через: неповноту, невчасність та невірогідність інформації; негативний інформаційний вплив; негативні наслідки застосування інформаційних технологій; несанкціоноване розповсюдження та порушення цілісності, конфіденційності та доступності інформації». У політичній науці інформаційна безпека трактується як стан захищеності національних інтересів в інформаційній сфері, що визначаються сукупністю збалансованих інтересів особистості, суспільства і держави [4].

В політичній науці та теорії безпеки виділяють кілька ключових підходів. Системний підхід розглядає інформаційну безпеку як складову частину загальної системи національної безпеки з урахуванням



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



взаємозв'язків між інформаційною безпекою та іншими видами безпеки [3]. Ресурсний підхід акцентує увагу на інформації як стратегічному ресурсі держави та захисті інформаційних ресурсів та критичної інфраструктури від загроз. Функціональний підхід фокусується на забезпеченні нормального функціонування інформаційної сфери суспільства та державної інфраструктури [1]. Геополітичний підхід розглядає інформаційну безпеку в контексті глобальних інформаційних процесів та протистояння між державами, що особливо релевантно для України як об'єкта інформаційної агресії [7].

Як зазначає В. П. Горбулін, гібридна війна стала ключовим інструментом геостратегії реваншу, що використовується деякими державами для досягнення своїх геополітичних цілей. Вона характеризується поєднанням регулярних та нерегулярних форм ведення бойових дій, включаючи кібератаки, інформаційні операції, дезінформацію, психологічні впливи та економічний тиск. У контексті критичної інфраструктури гібридна війна проявляється у вигляді кібератак на системи управління критичною інфраструктурою; інформаційних операцій, спрямованих на дезорієнтацію операторів критичної інфраструктури; дезінформаційних кампаній, що дестабілізують суспільну довіру до державних інститутів [5]. О.М. Косоков та А.О. Сірик підкреслюють важливість захисту національного інформаційного простору та критичної інфраструктури в умовах гібридної війни.

Методологія дослідження гібридної війни та інформаційних загроз критичній інфраструктурі повинна базуватися на системному підході, що дозволяє розглядати інформаційну безпеку як складову комплексної системи безпеки критичної інфраструктури; міждисциплінарному підході, що передбачає залучення знань з політології, кіберсек'юриті, військової науки, психології та економіки [6]; історичному підході для аналізу еволюції методів інформаційного впливу та прогнозування майбутніх форм загроз [1]; компаративному підході для порівняння методів ведення гібридної війни та стратегій протидії у різних країнах [2].

Ключовими методами дослідження є: контент-аналіз інформаційних операцій; дискурс-аналіз пропагандистських матеріалів; мережевий аналіз структури інформаційних кампаній; ситуаційний аналіз конкретних кібератак та інформаційних операцій; експертні опитування фахівців; моделювання можливих сценаріїв атак. Особливу увагу слід приділити



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



методам виявлення та аналізу інформаційно-психологічних операцій (ІПСО), спрямованих на дезорієнтацію операторів критичної інфраструктури та маніпулювання громадською свідомістю.

Забезпечення інформаційної безпеки критичної інфраструктури вимагає комплексного підходу. Формування нормативно-правової бази включає розробку та прийняття законів, стратегій та доктрин, що регулюють питання інформаційної безпеки критичної інфраструктури. Створення інституційної системи передбачає формування спеціалізованих органів та структур, відповідальних за різні аспекти забезпечення інформаційної безпеки критичної інфраструктури, розглядаючи їх як складну систему взаємопов'язаних елементів [5]. Розвиток технологічної інфраструктури включає впровадження сучасних технологій захисту інформації, розвиток національних інформаційних систем для управління критичною інфраструктурою та розвиток вітчизняних технологій для зменшення залежності від іноземних розробок. Підготовка кадрів та міжнародне співробітництво є критично важливими для ефективної реалізації політики інформаційної безпеки [6].

Однією з ключових проблем є баланс між забезпеченням інформаційної безпеки та дотриманням прав людини, зокрема свободи слова та доступу до інформації. Іншою важливою проблемою є забезпечення інформаційного суверенітету держави без перекриття доступу до глобального інформаційного простору [5].

Розвиток теоретико-методологічних засад дослідження інформаційної безпеки як складової організаційно-правових засад функціонування системи безпеки критичної інфраструктури України є критично важливим завданням у контексті гібридної війни. Комплексний підхід, який інтегрує системний, міждисциплінарний, історичний та компаративний методологічні підходи, дозволяє всебічно аналізувати загрози інформаційній безпеці критичної інфраструктури та розробляти дієві стратегії протидії. Організаційно-правові засади повинні охоплювати формування нормативно-правової бази, створення інституційної системи, розвиток технологічної інфраструктури, підготовку кадрів та міжнародне співробітництво. Особливу увагу слід приділити розвитку медіаграмотності та інформаційної культури як на рівні суспільства загалом, так і на рівні операторів та фахівців критичної інфраструктури. Роль деструктивних інформаційних операцій у гібридній війні вимагає постійного оновлення



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



методологічних підходів та адаптації стратегій протидії до нових форм загроз.

Розуміння сутності гібридної війни та інформаційних атак є необхідною умовою для розробки адекватних організаційно-правових засад функціонування системи безпеки критичної інфраструктури України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білял А. Гібридна війна – нові загрози, складність і «довіра» як антидот. URL: <https://www.nato.int/docu/review/uk/articles/2021>
2. Благодарний А. М., Штельмах О. В. Організаційні аспекти протидії інформаційній агресії як складовій гібридної війни. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави*. 2015. № 3. С. 48-54.
3. «Ваш допис було вилучено». Вплив соціальних мереж на український інформаційний простір після початку повномасштабного вторгнення. URL: <https://surl.li/rxenpn>.
4. Історія Державного центру кіберзахисту Держспецзв'язку URL: <https://scpc.gov.ua/uk/history>
5. Медіаграмотність для освітян URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/mediagramotnist-dlya-osvityan/>
6. Порошенко підписав наказ про заборону "Яндекс", "Вконтакте" й "Однокласники". URL: <https://surl.lu/pjlshp>.
7. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 04.04.2024 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>

Віктор СЕРДИНСЬКИЙ,
аспірант кафедри публічного управління, адміністрування і
національної безпеки Івано-Франківського національного технічного
університету нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЕФЕКТИВНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ БЕЗПЕКИ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

Безпека в державному секторі є критично важливим елементом національної стійкості та ефективності управління. Вона охоплює захист



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



державних інформаційних ресурсів, критичної інфраструктури, фізичних об'єктів та, найголовніше, життєдіяльності громадян від широкого спектра загроз — від кібератак, гібридних впливів та несанкціонованого доступу до стихійних лих. В умовах сучасних геополітичних викликів, перманентної військової агресії та стрімкої цифровізації, механізми забезпечення безпеки повинні бути не лише реактивними, але й проактивними, інтегрованими та адаптивними [1]. Реалізація ефективної безпеки вимагає комплексного підходу, який поєднує законодавчі, інституційні, технологічні та кадрові аспекти, що разом створюють стійкий "щит" для забезпечення національних інтересів.

Ефективність безпеки починається з чітко визначеної правової бази та належної організаційної структури. Такі механізми забезпечують обов'язковість, уніфікацію та відповідальність у сфері захисту. Нормативно-правове забезпечення та гармонізація: Законодавче поле має бути гнучким, сучасним і відповідати міжнародним практикам, зокрема нормам ЄС та НАТО. Необхідне створення або оновлення законів та підзаконних актів, які комплексно регулюють питання кібербезпеки, державної таємниці, захисту персональних даних (імплементация вимог, схожих на GDPR), а також функціонування критичної інфраструктури (КІ). Законодавство має чітко визначати суб'єктів забезпечення безпеки та передбачати відповідальність за порушення та стимулювання дотримання стандартів безпеки. Потрібне запровадження обов'язкових державних стандартів, наприклад, на основі ISO/IEC 27001 або NIST Cybersecurity Framework, для всіх державних органів. Це забезпечує уніфікацію підходів, взаємосумісність систем та, що найважливіше, вимірюваність і оцінюваність рівня безпеки через незалежні аудити.

Посилення ролі центральних органів (наприклад, НКЦК) як хабів для стратегічного планування, координації дій різних відомств та міжнародної співпраці у сфері безпеки. Такі центри мають бути наділені повноваженнями для прийняття обов'язкових рішень у кризових ситуаціях. Впровадження обов'язкової Системи управління ризиками (Risk Management System), що охоплює не лише кіберзагрози, але й фізичну та внутрішню безпеку. Кожен державний орган повинен мати власний Реєстр ризиків, що регулярно оновлюється, та план дій щодо їх мінімізації. Це переводить безпеку у площину системного управлінського рішення. Необхідне створення єдиного Державного реєстру об'єктів критичної



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



інфраструктури з чіткою класифікацією та встановленням мінімальних, обов'язкових вимог до їх фізичного та кіберзахисту [2].

Технологічні рішення формують фактичний рівень захисту державних інформаційних систем. Архітектура багаторівневого захисту (Defense-in-Depth): Застосування ешелонованої оборони є необхідним для стримування складних, цілеспрямованих атак (APT). Це включає використання сучасних міжмережевих екранів (NGFW) з функціями інспекції трафіку, систем виявлення та запобігання вторгненням (IDS/IPS) та потужних платформ DDoS-захисту.

Перехід від традиційного антивірусного ПЗ до комплексних платформ EDR (Endpoint Detection and Response) та XDR (Extended Detection and Response). Такі системи не лише блокують відомі загрози, але й використовують машинне навчання для виявлення аномальної поведінки (наприклад, підвищення привілеїв) та дозволяють команді SOC оперативно ізолювати скомпрометований вузол. Захист даних (Data Loss Prevention та шифрування): Обов'язкове використання криптографічних методів для шифрування даних під час передачі (TLS/SSL) та у стані спокою. Впровадження систем Data Loss Prevention (DLP) для моніторингу та запобігання несанкціонованому витоку конфіденційної інформації. Управління ідентифікацією та доступом (IAM) - це є критично важливим для контролю внутрішніх загроз. Реалізація моделі мінімальних привілеїв (Least Privilege Principle), обов'язкове використання багатофакторної автентифікації (MFA/2FA) та впровадження систем Privileged Access Management (PAM) для контролю облікових записів з розширеними правами.

Швидкість виявлення та реакції прямо пропорційна мінімізації збитків. Застосування SIEM-систем (Security Information and Event Management) для централізованого збору, кореляції та аналізу логів з усіх вузлів мережі. Створення та підтримка цілодобових Центрів оперативного реагування (SOC) у найбільших відомствах та державних CERT/CSIRT на національному рівні. SOC розробляє детальні сценарії реагування (Playbooks). Необхідна інтеграція Threat Intelligence (Розвідка загроз) — даних про актуальні кіберзагрози (IoCs) з національних та міжнародних джерел, для проактивного блокування. Безпека програмного забезпечення та інфраструктури: Вбудовування безпеки на всіх етапах розробки (Secure Software Development Lifecycle – SSDLC) та обов'язкове використання



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



статичного та динамічного аналізу коду (SAST/DAST), а також регулярне пентестування (Penetration Testing).

Людський фактор залишається найслабшою ланкою. Культура кібергігієни та навчання: обов'язкові, регулярні та інтерактивні тренінги для всіх державних службовців щодо розпізнавання фішингу, соціальної інженерії та використання надійних паролів. Періодичне проведення імітаційних атак (Phishing Simulations) для перевірки реального рівня обізнаності. Професійна підготовка та кадрове забезпечення: Створення цільових державних програм для підготовки висококваліфікованих фахівців з кібербезпеки та забезпечення конкурентної оплати праці для їх утримання у державному секторі. Внутрішній аудит та тестування: Періодичне проведення незалежних зовнішніх аудитів та тестування на проникнення критично важливих інформаційних систем для об'єктивної оцінки рівня захисту.

Механізми міжнародної та міжвідомчої співпраці. Безпека в сучасному світі є колективною відповідальністю. Міжнародна співпраця та обмін досвідом: Активна участь у міжнародних організаціях (НАТО, ЄС, ООН) для оперативного обміну інформацією про нові вектори атак. Регулярне проведення міжнародних кібернавчань (Cyber Coalition, Locked Shields) для відпрацювання сценаріїв колективного реагування. Державно-приватне партнерство (ДПП): Залучення провідних приватних ІТ-компаній та експертів з кібербезпеки до розробки національних стандартів. Створення захищених платформ для анонімного обміну інформацією про кіберінциденти, вразливості та загрози між державними органами та операторами критичної інфраструктури.

Ефективна реалізація безпеки в державному секторі — це безперервний, циклічний процес (Plan-Do-Check-Act). Ключові механізми, які забезпечують успіх, включають: 1) Правове лідерство та сучасна законодавча база; 2) Технологічна ешелонованість (XDR, PAM, SIEM/SOC); 3) Кадрова стійкість та культура безпеки; 4) Координація та управління ризиками. Лише такий комплексний підхід гарантує кіберстійкість та безпеку державних інституцій, що є необхідною умовою для стабільного розвитку та забезпечення національного суверенітету та довіри громадян.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. *Доктрина кібербезпеки України*. Київ, 2021. 32 с.
2. Україна. Закони. *Про основні засади забезпечення кібербезпеки України*: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (дата звернення: 20.11.2025).

Сергій СЕРДИНСЬКИЙ,
аспірант кафедри публічного управління, адміністрування і
національної безпеки Івано-Франківського національного технічного
університету нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ВІЙСЬКОВА ТА ЦИВІЛЬНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Військова та цивільна безпека України в умовах європейської інтеграції являє собою унікальний історичний феномен, який кардинально змінив архітектуру безпеки на Європейському континенті, перетворивши двосторонні відносини між Києвом та Брюсселем на питання екзистенційного виживання західної цивілізації. Якщо до початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації у 2022 році співпраця у сфері безпеки мала здебільшого декларативний характер і обмежувалася консультаціями, то сьогодні вона трансформувалася у глибоку, системну інтеграцію, де Україна виступає не прохачем допомоги, а ключовим елементом європейського оборонного щита.

Фундаментальним зрушенням у цьому процесі стала зміна самої філософії Європейського Союзу, який під тиском війни відійшов від концепції виключно "м'якої сили" та економічного об'єднання, почавши діяти як геополітичний гравець, здатний застосовувати інструменти примусу та військової підтримки. Знайшовши своє відображення у "Стратегічному компасі ЄС" [1], де безпека східного флангу визнана пріоритетом номер один, а перемога України - необхідною умовою збереження світопорядку, заснованого на правилах. У військовій площині інтеграція відбувається через безпрецедентні механізми, які раніше вважалися неможливими. Ключовим інструментом став Європейський фонд миру (European Peace Facility - EPF) [2], через який Євросоюз вперше у своїй



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



історії почав фінансувати закупівлю летального озброєння для країни, що перебуває у стані активної війни. Таке рішення не лише забезпечило Збройні Сили України критично необхідними ресурсами у найважчі моменти оборони, але й запустило процес масштабного переозброєння самих європейських армій, які передають Україні радянські зразки техніки, замінюючи їх на сучасні західні аналоги.

Паралельно з технічним переоснащенням відбувається інтелектуальна інтеграція через Місію військової допомоги ЄС (EUMAM Ukraine). Така ініціатива вже підготувала десятки тисяч українських військових, і її цінність полягає не лише у навчанні базовим навичкам піхоти, а у формуванні підрозділів нового типу, здатних керувати складними системами ППО, сучасною бронетехнікою та проводити загальновійськові операції за стандартами НАТО. Така поведінка забезпечує реальну інтероперабельність, коли український офіцер та його колега з Німеччини чи Франції діють в одній системі координат, використовують однакові протоколи зв'язку та тактичні прийоми. Однак військова допомога - це лише реагування на кризу, тоді як справжня стратегічна безпека будується на промисловій базі. Саме тому інтеграція оборонно-промислового комплексу (ОПК) України в європейську екосистему є найбільш перспективним напрямком. Включення України до Європейської стратегії оборонної промисловості (EDIS) [3] ще до набуття повноправного членства в ЄС є сигналом довгострокової довіри.

Створення спільних підприємств з такими гігантами, як Rheinmetall, BAE Systems та KNDS, для ремонту та виробництва бронетехніки безпосередньо в Україні або поблизу її кордонів, свідчить про перехід від спонсорства до взаємовигідного бізнесу. Україна привносить у це партнерство безцінний актив - досвід тестування новітньої зброї в умовах високоінтенсивної війни проти технологічно розвиненого супротивника, що дозволяє європейським концернам вдосконалювати свої вироби швидше, ніж будь-коли раніше, перетворюючи український фронт на головний інноваційний хаб оборонних технологій світу. Не менш важливою, хоча й менш помітною для широкого загалу, є трансформація сфери цивільної безпеки та правопорядку. Європейська інтеграція вимагає від України не лише сильної армії, але й стійких демократичних інституцій, які здатні забезпечити права людини навіть під час воєнного стану. Реформа



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Міністерства внутрішніх справ відбувається під пильним наглядом та за підтримки Консультативної місії ЄС (EUAM).

Впровадження європейських практик "community policing" (поліція діалогу) дозволило зберегти довіру населення до правоохоронців у критичні моменти. Поліція та Нацгвардія взяли на себе унікальні функції від евакуації цивільних під обстрілами ("Білі янголи") до документування воєнних злочинів для міжнародних трибуналів. Співпраця з Європолем та Євроюстом дозволяє ефективно розслідувати тисячі справ, створюючи базу для майбутнього правосуддя, що є невід'ємною частиною безпекової культури Європи.

Окремим стовпом безпеки є управління кордонами. З набуттям членства в ЄС східний кордон України стане зовнішнім кордоном Союзу, що покладає на Київ колосальну відповідальність. Впровадження стратегії інтегрованого управління кордонами (IBM) та тісна співпраця з агентством Frontex вже зараз перетворюють український кордон на високотехнологічний бар'єр для контрабанди зброї, наркотиків та нелегальної міграції. Європейські партнери інвестують у сканери, системи відеонагляду та навчання персоналу, розуміючи, що безпека кордону на Сумщині чи Львівщині прямо впливає на безпеку Берліна та Парижа. Крім того, Україна стала частиною Механізму цивільного захисту ЄС (UCPM), що інтегрувало Державну службу з надзвичайних ситуацій у єдину європейську систему реагування на катастрофи. Так це означає взаємні гарантії допомоги, як Україна отримує пожежні машини та генератори, так і українські рятувальники готові вирушити на допомогу Європі під час повеней чи лісових пожеж, що вже неодноразово підтверджувалося на практиці. Критичним аспектом довгострокової безпеки є гуманітарне розмінування, адже забруднення території вибухонебезпечними предметами загрожує не лише життю людей, але й продовольчій безпеці світу. Європейський Союз виступає головним донором обладнання та програм навчання для українських саперів, допомагаючи створювати ринок послуг розмінування за міжнародними стандартами. У сфері протидії гібридним загрозам Україна та ЄС сформували єдиний кіберщит. Співпраця з агентством ENISA та обмін даними про атаки на енергетичну інфраструктуру дозволяють захищати європейські мережі від російських хакерів. Синхронізація енергосистеми України з європейською мережею ENTSO-E стала історичним кроком, який унеможливив енергетичний



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



шантаж з боку агресора та створив технічну базу для енергетичної безпеки регіону на десятиліття вперед.

Звісно, процес інтеграції супроводжується серйозними викликами, серед яких головними є необхідність подолання корупції в оборонних закупівлях та вирішення демографічної кризи, спричиненої війною. Проте загальний вектор змін є незворотним. Україна переходить від статусу "споживача безпеки" до статусу "провайдера безпеки". Вона пропонує Європі найсильнішу та найбільш досвідчену армію на континенті, унікальну систему національної стійкості та потужний потенціал оборонної промисловості. Європейська інтеграція у сфері безпеки - це процес взаємного посилення, в результаті якого Європа стає геополітично суб'єктною, а Україна отримує гарантії свого існування та розвитку як невід'ємної частини західного світу.

Дивлячись у майбутнє, варто наголосити, що безпекова інтеграція України та ЄС не завершиться навіть із закінченням активних бойових дій, адже попереду чекає складний етап повоєнної відбудови архітектури безпеки. Критично важливим вектором подальшої співпраці стане реінтеграція сотень тисяч ветеранів, де європейський досвід соціальної адаптації поєднається з унікальною українською практикою роботи з психологічними наслідками війни. Крім того, Україна неминуче стане головним навчальним центром для офіцерів країн НАТО та ЄС, які вивчатимуть тактику сучасної гібридної війни та використання дронів не за застарілими підручниками, а на основі реальних, задокументованих кейсів Збройних Сил України. Такий двосторонній обмін знаннями сформує нову європейську військову еліту, здатну ефективно реагувати на виклики XXI століття. Фактично, ми стаємо свідками народження нової моделі колективної оборони, де Україна виконує роль незамінного східного щита. Такий стратегічний союз відтепер скріплений не лише бюрократичними процедурами чи економічними інтересами, а й спільною боротьбою за демократичні цінності, що робить європейський вибір Києва безальтернативним, а кордони об'єднаної Європи - захищеними надійніше, ніж будь-коли в новітній історії.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A Strategic Compass for Security and Defence : For a European Union that protects its citizens, values and interests and contributes to international peace and security / Council of the European Union. Brussels, 2022.
2. European Peace Facility / European Council. Council of the European Union. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/european-peace-facility/> (дата звернення: 19.11.2025).
3. European Defence Industrial Strategy : JOIN(2024) 10 final / European Commission. Brussels, 05.03.2024. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/762402/EPRS_BRI\(2024\)762402_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/762402/EPRS_BRI(2024)762402_EN.pdf) (дата звернення: 20.11.2025).

Микола СТРЕЛЬБИЦЬКИЙ,

доктор юридичних наук, професор,
заслужений працівник освіти України, професор кафедри публічного
управління, адміністрування та національної безпеки ІФНТУНГ,
м. Івано-Франківськ, Україна

Лілія СТРЕЛЬБИЦЬКА,

доктор юридичних наук, професор, заслужений працівник освіти України,
професор кафедри цивільно-правових наук Національної академії
СБ України,
м. Київ, Україна

РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРОТИДІЇ ОРГАНІЗОВАНИЙ ЗЛОЧИННОСТІ ТА ЇЇ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Як зазначалось в матеріалах науково-практичної конференції, проведеною Національною академією державного управління при Президентові України за міжнародною участю, важливу роль в протидії організований злочинності відіграє публічне управління. Це дає змогу забезпечувати розроблення та прийняття нормативно-правових актів з регулювання протидії організований злочинності, а також заходів, спрямованих на розвиток і ефективне функціонування системи суб'єктів та підрозділів протидії організований злочинності; постійне спостереження та



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



контроль за суб'єктами протидії організованих злочинності, надходженням від них повної, необхідної і об'єктивної інформації про стан справ; прийняття і реалізація на підставі такої інформації контрольно-розпорядницьких функцій та інше [1, с. 159].

Вітчизняна організована злочинність сформувалась в кінці ХХ - на початку ХХІ століття новітньої історії, в перші роки незалежності України, в результаті кримінального підпорядкування під власний вплив стратегічних сфер приватизації державної власності. Хоча вона виникла у кримінальному середовищі, але охоплювала такі найбільш важливі складові як загально-кримінальну, владну, політичну, економічну, соціальну тощо. При цьому її важливим чинником стала корупція, яка процвітає й до цього часу, як фактор збагачення нового класу олігархів та підкупу посадових осіб. Її бурхливому розвитку сприяв анархічний перерозподіл власності в Україні, в процесі якого відбулося перекачування цілих галузей економіки, а також багатомільярдних коштів із легального сектору до тіньового, з державної власності – у приватну власність з кримінальним походженням. Пізніше став відбуватися процес поступової легалізації привласнених коштів, переважна частина яких осіла за кордоном.

Протягом цього періоду склалися стійкі організовані злочинні угруповання, основу яких склали представники судової влади, адміністративно-господарської номенклатури, «ділки» державного апарату, що відали питаннями реформування економіки, кримінальні елементи. У тогочасній структурі вчинених організованими злочинними угрупованнями злочинів, активно використовувалися такі як крадіжки, розбої, грабежі, вимагання та розкрадання шляхом привласнення.

З самого початку виникнення організовані злочинні угруповання в Україні взяли на озброєння застосування сили, методи кривавої боротьби, які жорстко використовувалися у вирішенні питань із конкурентами за перерозподіл сфер впливу. В межах окремих її регіонів в середині 90-х років формуються найбільш потужні кримінальні структури, злочинні організації, які поширювали свій вплив не лише на окремі регіони, але і на цілі галузі економіки. Чисельний й персональний склад, а також галузеві особливості й спеціалізація організованих злочинних угруповань, визначались значною мірою соціально-економічним розвитком того чи іншого регіону, а також впливом на його керівників і владні структури. На цій стадії відбулося



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



зростання вітчизняних владних і бізнесових структур, а потім влади і бізнесу в цілому.

За свідченням колишнього очільника ГУБОЗ генерал-лейтенанта, професора Литвиненка В.І. у 1995 р. було виявлено і взято у розробку 871 організованих злочинних угруповань (у 1991 р. – 275), виявлено злочинів, що вчинені організованими злочинними угрупованнями – 4 556 (у 1991 р. – 2 732). Кількість виявлених злочинних груп збільшувалась щороку в середньому на 20 %, щорічні темпи росту злочинів, що вчинені організованими злочинними угрупованнями, становили 25,1 %. У середньому спецпідрозділами ГУБОЗ щорічно виявлялись і ліквідувались понад 830 організованих злочинних угруповань (ОЗУ) у складі майже 5 тис. учасників, якими вчинялося більше 6 тис. злочинів щорічно[2, с. 8-9].

В подальшому у 90-х роках ОЗУ після масштабного зростання переформовуються у політико-економічні групи з кримінально-олігархічним змістом. Формування інтересів цих груп базується на спотворених механізмах перерозподілу доходів та власності (у першу чергу державної) на свою користь, а не на збільшення суспільного продукту, як результату підвищення підприємницької активності. Масштаби розвитку тіньової економіки, а також обсяги продукції та фінансових ресурсів, що оберталися у цьому секторі, розпочали здійснювати через своїх представників значний вплив на прийняття управлінських, законодавчих та політичних рішень, що вироблялись на рівні владних структур і держави.

Корумповані злочинні угруповання основну увагу почали приділяти протиправній діяльності у сфері економіки. Саме тіньова складова економічної системи держави як за розміром, так і за своїми можливостями справляла значний вплив на всі сфери життя в державі та суспільстві, у тому числі на політичну, що становила основу неправового механізму перерозподілу суспільного багатства, хабарництва і корупції у державних структурах, зрощення підприємницьких структур з організованою злочинністю і корумпованим чиновницьким апаратом. Практика боротьби з організованою злочинністю і корупцією свідчить, що 90 % вбивств за замовленням має саме тіньовий економічний підтекст.

Таким чином, гіпертрофована тіньова економіка спричинила виникнення і поширення організованої злочинності і корупції в Україні. Тіньовий сектор економіки став живильним джерелом організованої злочинності. Саме така взаємопов'язаність, взаємозалежність тіньового



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



сектору економіки та організованої злочинності у сукупності із корупцією, практично на всіх рівнях влади став значним впливом на політику держави кримінально-олігархічних груп.

Проблеми протидії «транснаціональній» та «етнічній» організованій злочинності є предметом активних наукових розробок та висвітлені у численних працях українських вчених. В той же час, введений правовий режим воєнного стану в Україні обумовив необхідність вивчення цієї діяльності в нових умовах.

Повномасштабна війна росії проти України значно актуалізувала використання транснаціональної та етнічної організованої злочинності, як кримінального засобу досягнення поставлених воєнно-політичних цілей.

Подальший розвиток подій на російсько-українському воєнному театрі свідчить про необхідність більш детального уточнення ряду нормативно-правових позицій та прикладних аспектів стосовно протидії «транснаціональній» та «етнічній» злочинності у секторі безпеки і оборони, а також діяльності правоохоронної системи держави.

В теорії існує чимало визначень «транснаціональної» та «етнічної» злочинності, а також їх співвідношення. Основними характерними рисами «транснаціональної» злочинності, на наш погляд, є: формування на території однієї держави, але вчиняють злочини у одній або кількох країнах; їх злочинна діяльність в умовах повномасштабної війни поширюється на усі сфери життя – політики, управління, безпеки, оборони, економіки, фінансів тощо, створюючи паралельні органи управління на захоплених територіях.

Символічно, що практично усі дослідники в якості основного виділяють етнічний чинник. Етнічні злочинні угруповання інколи вважають підвидом транснаціональних. В науці можна зустріти й інші формулювання в залежності від критеріїв, що покладені в основу їх класифікації. Прикладний інтерес викликає етнічна структура, запропонована у дисертаційному дослідженні світового досвіду боротьби з організованою злочинністю за наступною ознакою: 1) східноєвропейські угруповання (російські, українські, польські, литовські тощо); італійські угруповання (сицилійські, калабрійські, неаполітанські, американо-італійські; 3) негритянські угруповання та центральноамериканські угруповання; 4)нігерійські угруповання; 5)латиноамериканські угруповання та центральноамериканські угруповання; 6)колумбійські угруповання; 7)мексиканські угруповання; 8)азіатські угруповання (китайські, корейські,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



японські, в'єтнамські, кавказькі, чеченські, вірменські, азербайджанські, дагестанські, середньоазіатські, афганські, пакистанські); 9) інтернаціональні. Спільною ознакою для всіх цих злочинних угруповань, за винятком останнього, автор виділяє у домінування у їхньому складі осіб певної етнічної або національної належності.

Звертає на себе увагу те, що піраміду структур очолюють східноєвропейські угруповання (куди входять й російські та українські організовані злочинні угруповання), які сьогодні стали суб'єктом міжнародної злочинної діяльності в умовах жорстокої війни на території України. Таким чином, етнічна організована злочинність стала органічною складовою транснаціональної організованої злочинності з міжнародними злочинними зв'язками. А за багато попередніх років її мережа поступово оповила всю Земну кулю, що посилює зовнішні загрози національній безпеці України [3, с. 106-108].

Найбільш проблемними сферами злочинної діяльності в Україні міжнародними організаціями визнано незаконну торгівлю зброєю, людьми, наркотиками, невідновлювальні природні ресурси, найбільш проблемними спроможностями для України виділяються саме територіальна цілісність, політичне лідерство та управління, правоохоронна діяльність.

Особливості протидії «транснаціональній» та «етнічній» організованій злочинності в умовах правового режиму воєнного стану в Україні полягають в тому, що ця протидія здійснюється як в бойовій обстановці на території власної держави, так і на тимчасово окупованій території під контролем суб'єктів цієї діяльності. Закон України про контррозвідувальну діяльність справедливо передбачає звільнення від кримінальної відповідальності у випадках сприяння вирішенню завдання забезпечення державної безпеки України, проведенню окремих контррозвідувальних заходів та операцій [4]. Сюди ж можна віднести й спеціальні види звільнення від кримінальної відповідальності за окремі колабораційні види діяльності громадян України, чії дії пов'язані із потребами суспільства у боротьбі із організованою злочинністю.

В умовах війни на фоні політичної та соціальної кризи, масового використання зброї створюються озброєні організовані злочинні групи, незаконні воєнізовані формування. Цьому сприяє велика кількість зброї, що на незаконних підставах і безконтрольно знаходиться у володінні окремих груп і осіб. Значно збільшується кількість вчинюваних злочинів з



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



використанням вогнепальної зброї, вибухівки як окремими особами, так і озброєними злочинними угрупованнями.

За даними Укрінформу, в результаті проведеного опитування встановлено факт зростання корупції в умовах війни. Українці відзначають зростання рівня корупції уже після повномасштабного вторгнення РФ – 87.9% опитуваних (серед респондентів представників бізнесу даний показник становить 81,3%). Для загальної характеристики теперішньої корупції появився термін «корупція на крові» [4].

Отже, в процесі публічного управління та протидії організованій злочинності в сучасних умовах мають місце наступні загрози національній безпеці України:

- використання ОЗУ відкритої агресії РФ проти України;
- руйнування органів державного управління, параліч їхньої діяльності, інформаційно-військова агресія;
- наполеглива інформаційна атака свідомості населення України з боку окремих зовнішніх та внутрішніх деструктивних сил та ЗМІ, що спрямована на порушення конституційних вимог та системи державного управління, несанкціоноване проникнення до закритої інформації й інформаційних ресурсів органів влади та управління, кібератаки їхніх сайтів;
- недостатня поінформованість населення про прийняті та вжиті органами влади й управління рішення;
- відверте дезінформування та фальсифікація стосовно мети, масштабів, заходів органів влади та управління, їхньої зовнішньої та внутрішньої політики, допущених помилок чи прорахунків;
- фінансова розвідка та промислове шпигунство з метою зманювання фахівців, проведення інформаційного дезінформування, тиску на прийняття не вигідних управлінських рішень, нав'язування їх керівництву країни;
- недосконалість та слабкість законодавчого й нормативного регулювання інформаційного обміну у сфері управління.
- відсутність громадського контролю за об'єктивністю управлінської інформації щодо формування і функціонування всіх ланок державного управління та гілок влади;
- необ'єктивність і навмисне перекручування суспільно-економічної інформації та даних системи державної статистики, пошук історичних ворогів із метою підтримання протистояння в суспільстві на національній основі;



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



- неефективність та недостатнє фінансування заходів інформаційної безпеки держави, що породжує несвоєчасність та спотвореність інформації, яка надходить у вищі ешелони державної влади та управління, а це, у свою чергу, обумовлює, відповідно, запізнілість та неефективність прийнятих управлінських рішень на державному рівні, постійне відставання;

- систематичне розміщення в ЗМІ матеріалів щодо насилля, які продукують у суспільній думці реакцію безнадійності, самозахисту, сепаратизму, шовінізму, агресивності, національної ворожнечі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНА ДЖЕРЕЛ

1. Доценко О. Актуальні питання публічного управління у протидії організованій злочинності. Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблеми та перспективи розвитку (Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю, 7-8 вересня 2018 р., м. Київ: Вид-во Ліра-К, 2018.-520 с.

2. В.І.Литвиненко, П.Я.Пригунов, П.М.Лісовський Організована злочинність і корупція в Україні: стратегія протидії. Видавництво МАУП. 2019р. Том 1. 370с.

3. Стрельбицька Л. М., Стрельбицький М. П. Протидія «транснаціональній» та «етнічній» організованій злочинності в умовах правового режиму воєнного стану в Україні. Інформація і право. Науковий фаховий журнал №4(51)/2024. С. 104-112.

4. Деякі питання запровадження в діяльність центральних органів виконавчої влади системи оцінки SOSTA Україна: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 січня 2022 року № 59. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/59-2022-%D0%BF#Text/>.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Сергій ТЕЛЕШУН,

доктор політичних наук, професор
заслужений діяч науки і техніки України,
професор кафедри публічного управління, адміністрування і
національної безпеки,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

**ІНФРАСТРУКТУРНА СТІЙКІСТЬ ТА УПРАВЛІНСЬКА
ЕФЕКТИВНІСТЬ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ
ТА РІЗНОГО ТИПУ ЗАГРОЗ**

Варто одразу зазначити, що проблема інфраструктурної стійкості має декілька ключових складових: політичну, соціально-економічну і технологічну. Насамперед, мова йде про системне бачення політичним класом, приватно-корпоративним сектором, суспільством в цілому і громадянами:

- спільних шляхів розвитку національної держави;
- формування (відповідно системним викликам і загрозам) якісних моделей ефективної публічної політики і управління (оперативного та стратегічного рівнів);
- створення дієвих механізмів змін, їх практична реалізації та ефективного механізму публічного контролю.

Якісний синтез інтересів та можливостей основних суб'єктів і об'єктів внутрішньої і зовнішньої політики за цих умов, визначає подальший розвитку суспільства, держави та власних громадян, які знаходяться в умовах перманентної турбулентності, системної (політичної, соціально-економічної, гуманітарної і т. д.) нестабільності та різного виду гібридних і воєнних загроз (загалом біля 89 найменувань). А отже перспективи існування держав, націй, народів визначаються насамперед ключовим суб'єктом і об'єктом національної безпеки – власним громадянином, носієм влади, платником податків і гарантом суверенітету і територіальної цілісності національної держави. Ми насамперед звертаємо увагу на взаємодію між ключовими акторами публічної політики і управління у створенні реального і ефективно діючого суспільного, соціального,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



політичного, економічного екологічного, гуманітарного простору і середовища існування, спроможного забезпечити відповідні умови життєдіяльності людини.

Одним словом це сукупність інституційних, інституціональних та поза формальних систем і «форм» діяльності, які діють у відповідному політико-правовому просторі, мета яких спрямована на ефективному функціонуванні галузей матеріального виробництва та у забезпеченні гуманітарних потреб життєдіяльності суспільства. Особливо це важливо в умовах війни та не стабільного внутрішнього і зовнішнього середовища, коли випробуванню на функціональну якість і стійкість, насамперед піддаються суспільні та державні інститути і інституції усіх рівнів.

Фахівці розрізняють різні види інфраструктури, зокрема виробничу інфраструктуру: дороги, порти, будівлі, системи зв'язку та енергетики і т.д. та соціальну інфраструктуру – школи, лікарні, театри тощо. Проте на мою думку вони часто мають комбіновані ознаки подвійного призначення, а значить піддаються подвійному впливу різного типу загроз. Також активно використовується у професійному середовищі такі поняття, як Інфраструктурні галузі: транспортна, енергетична, освітня, охорона здоров'я тощо, інфраструктурна галузева стійкість, інфраструктурна невизначеність, умовна стійкість та інші.

Можна погодитися з тими хто підкреслює, що ключовим фактором у цьому питанні, не залежно від внутрішньо політичної ситуації в державі, міжнародної політики та економічної кон'юнктури у світі, є насамперед функціональне і ефективне публічне (або антикризове) управління. Його якість (функціональність і результативність) і є запорукою інфраструктурної, ресурсної та технологічної стійкості держави , а значить у свою чергу може свідчити про реальну суб'єктність країни та її політичної нації у внутрішніх справах та на міжнародній арені. Мова йде про здатність влади «відчути та зрозуміти» вимоги суспільства щодо так званої «справедливості і ефективності» у вигляді професійно збалансованих інтересів ключових акторів публічної політики, діяльність яких була б спрямованих на вирішення нагальних проблем пов'язаних з усіма видами «інфраструктурної стійкості», в умовах тотального дефіциту ресурсів; соціальної деградації та масового розшарування населення; правової невизначеності; політичної, корпоративної за ангажованості та егоїзму;



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



безсистемності; корупції; зовнішніх впливів та управлінської турбулентності.

По при те ми маємо говорити про конкурентну і динамічну управлінську політику так званого «здорового глузду у складний час», як симбіоз прорахованих дій спрямованих на тактичний, оперативний і стратегічний результат у різних сферах управління, що працює на випередження (від 2,5 місяців до 3 років і далі). А це перманентний і постійний процес поєднання інтелекту, політичної волі, ефективної дії, креативу, функціональності, результативності, суспільної комунікації та публічної відповідальності за результат.

Цілком ймовірно, що відповідним інструментарієм у реалізації публічної політики в умовах системної нестабільності і воєнного часу є і будуть :

- дійові особи публічного управління у вигляді функціонального симбіозу політико-адміністративних органів та так званих груп «мішеней і кінцевих користувачів», які є практичними реалізаторами і споживачами запропонованих політико-управлінських рішень та дій;
- ресурси: право, професійні кадри, штат, фінанси, інформування і комунікація, організація діяльності, суспільний консенсус, політична підтримка, час, відповідна інфраструктура;
- інституційний та субстанційний зміст продуктів публічної політики, зокрема: політичне визначення публічної проблеми, політико адміністративна програма, політико - адміністративне регулювання, плани дій, акти впровадження, постійний контроль і аудит, оціночне формулювання наслідків та відповідальність перед суспільством;
- загальні інституційні норми, які застосовуються до усіх видів публічної політики і управління;
- особливі інституційні норми, що властиві окремому напрямку публічної політики.

Інфраструктурна стійкість передбачає також ефективну і стабільну діяльність як державних інститутів та інституцій, так і органів місцевого самоврядування, які згідно чинного національного законодавства у повній мірі відповідають за реалізацію програм соціально-економічного і гуманітарного характеру, а значить разом несуть політичну і правову відповідальність за сферу національної безпеки. Тому їх діяльність вимагає



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



постійної фахової координації та превентивного узгодження програми дій у їх царині.

За цих умов, від політико-економічного істеблішменту українські громадяни в основному очікують:

- професійного підходу у розумінні суспільних реалій, викликів і потреб;
- політичної волі до змістовних змін в управлінні;
- якісних навичок у прогнозування перманентних викликів, загроз та наслідків;
- відповідальної управлінської реакції на системні зміни;
- на нові підходи у ресурсному забезпеченні інфраструктурної стійкості різних рівнів і напрямків;
- ефективних моделей антикризового управління (оперативний та стратегічні рівні);
- адекватний правовий супровід (за оцінками ряду експертів до 40% нормативної бази України суперечать Конституції та іншим нормативним актам і законам);
- публічної і соціальної відповідальності за наслідки прийнятих рішень та зрозумілої комунікації з суспільством по ключовим питанням сьогодення, тощо.

Варто зазначити, що головними чинниками якості, ефективності і результативності управлінських рішень в системі інфраструктурної стійкості, особливо в умовах воєнного стану є:

- наявність об'єктивних суспільних передумов підтримки державних інститутів і інституцій у їх діяльності, але за умови дотримання загальних принципів «суспільної справедливості» та загальної відповідальності і контролю;
- чітке формулювання цілей і задач при зворотній комунікації з суспільством;
- наявність орієнтовних термінів розробки управлінських рішень на тактичному, оперативному і стратегічному рівнях, стратегічна гнучкість;
- наявність функціонально відповідальних організаційних структур системи управління;
- наявність необхідного обсягу якісної інформації, її цінність та інші види ресурсів;



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



- суб'єктність оцінки варіанта вибору рішення його управлінська зрілість та фаховість;

- системний контроль і відповідальність за наслідки прийнятих рішень та аналіз і прогнозування наступних кроків і дій на випередження (так званий «маркетинг виживання» в умовах постійної турбулентності та невизначеності.

І як приклад взаємозв'язку між складовими інфраструктурної стійкості є данні Microsoft Threat Intelligence. З першої половини 2025 року основними видами втручання в інфраструктуру зв'язку були: крадіжки даних - 37%; шантаж і різного види вимагання -33%; порушення роботи систем – 19 %; побудова нової інфраструктури -7% ; шпигунство-4% тощо.

Віталій ТОКАР,

аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи,

Національний університет охорони
здоров'я України імені П.Л. Шупика
м. Київ, Україна

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПІДТРИМКИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА, ЗАЛУЧЕНОГО ДО ПРОЦЕСУ МОНІТОРИНГУ ТА ПІДТРИМКИ ПРОЦЕСУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Розвиток громадянського суспільства в Україні є ключовим чинником успішного просування процесу євроінтеграції, оскільки саме інститути громадської активності забезпечують демократичний контроль, підзвітність влади та транспарентність ухвалення рішень. У сучасних умовах необхідність формування концептуальних засад підтримки громадянського суспільства зумовлена зростанням ролі моніторингових ініціатив, що охоплюють сфери адаптації законодавства, антикорупційної політики та дотримання прав людини [1]. Ефективність цих ініціатив значною мірою залежить від спроможності держави створювати сприятливе правове та інституційне середовище, яке стимулює участь громадськості у виробленні та контролі виконання рішень, пов'язаних з інтеграцією до ЄС.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Одним із концептуальних напрямів є посилення незалежності й професійної спроможності громадських організацій. Це передбачає доступ до інституційної підтримки, фінансування, експертних консультацій та навчальних програм, що дозволяють організаціям здійснювати більш якісний моніторинг євроінтеграційних реформ [2]. Важливим інструментом розвитку спроможності є створення мережових платформ, які об'єднують аналітичні центри, громадські ініціативи та незалежних експертів. Такі платформи здатні забезпечити обмін даними, стандартизувати методології моніторингу та формувати узгоджені позиції щодо оцінки прогресу України.

Окреме місце посідає розвиток механізмів інклюзивної взаємодії держави та громадськості. Запровадження відкритих консультацій, електронних інструментів участі, публічних звітів щодо виконання євроінтеграційних зобов'язань сприяє підвищенню довіри та залученості громадян [3]. Такі механізми дозволяють формувати двосторонній діалог і перетворюють громадськість на реального партнера у виробленні політик, а не на пасивного спостерігача.

Важливою умовою концептуальної підтримки громадянського суспільства є забезпечення сталості його діяльності, зокрема через розвиток локальних ініціатив. Організації на місцях відіграють важливу роль у впровадженні європейських стандартів, оскільки вони мають найтісніший зв'язок із потребами громад та здатні здійснювати незалежний контроль за якістю роботи органів місцевої влади [4]. Таким чином, концепція підтримки громадянського суспільства має ґрунтуватися на принципах інституційної автономності, відкритості, партнерства та стратегічної сталості, що забезпечують ефективне залучення громадськості до процесу моніторингу та реалізації євроінтеграційного курсу України.

Подальший розвиток концептуальних засад підтримки громадянського суспільства, залученого до моніторингу процесу євроінтеграції, вимагає формування комплексної державної стратегії, яка поєднуватиме інституційні, інформаційні та освітні механізми. Ключовим елементом такої стратегії є розбудова національної системи оцінювання прогресу імплементації європейського права за участю незалежних аналітичних центрів та громадських експертних платформ. Їхня роль полягає у формуванні об'єктивних показників виконання зобов'язань,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



уніфікації методик збору даних та підготовці альтернативних звітів, які доповнюють офіційну державну статистику.

Важливо забезпечити стабільні канали комунікації між громадянським суспільством і державними органами, відповідальними за євроінтеграційні реформи. Регулярні публічні звіти, відкриті зустрічі, консультаційні ради при міністерствах та спеціалізованих агенціях створюють простір для обміну позиціями та запобігають інформаційним розривам, що часто виникають у процесі реалізації складних реформ. Така взаємодія також дозволяє оперативно коригувати політику відповідно до зворотного зв'язку від громадськості.

У межах розширення концептуальної підтримки особливої уваги потребує підвищення цифрової спроможності громадських організацій. Використання інструментів відкритих даних, сучасних платформ аналітики, цифрових карт моніторингу наближає українські практики до європейських стандартів прозорості та забезпечує ширший доступ громадян до результатів нагляду за реформами. Цифровізація також сприяє демократизації участі – завдяки онлайн-опитуванням, петиціям та електронним консультаціям розширюється участь громадян, які раніше були менш залучені до суспільних процесів.

Важливою складовою концептуальної моделі підтримки громадянського суспільства є розвиток освітніх програм, спрямованих на підготовку експертів у сферах аналітики, правозастосування, європейського права та публічної політики. Через співпрацю з університетами та європейськими інституціями можливо створити сталу систему підготовки кадрів, здатних здійснювати якісний громадський контроль та аналітичний супровід реформ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петренко І. Громадський моніторинг реформ: європейські підходи та український контекст. Київ, 2020.
2. Колісник О. Спроможність інститутів громадянського суспільства в умовах євроінтеграції. Львів, 2021.
3. EU–Ukraine Civil Society Dialogue Report. Brussels, 2022.
4. Рубан В. Роль локальних НУО у впровадженні європейських стандартів управління. Харків, 2020.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



В'ячеслав ХМАРА,

аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та
соціальної роботи,

Національний університет охорони
здоров'я України імені П.Л. Шупика,
м. Київ, Україна

**ОПТИМІЗАЦІЯ ЯКОСТІ МІСЬКОГО ПОВІТРЯ ЯК ЧИННИК
ПІДВИЩЕННЯ ДОБРОБУТУ ТА ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ**

Проблема забруднення повітря у містах залишається одним із ключових викликів для системи публічного управління, оскільки якість атмосферного повітря безпосередньо визначає рівень здоров'я, тривалість життя та комфорт проживання населення [1]. У сучасних умовах урбанізації зростає потреба у формуванні ефективних державних механізмів контролю за екологічною безпекою, що інтегрують моніторинг, профілактику та превентивні заходи. Особливого значення набуває удосконалення методів збору даних, включно з використанням цифрових сенсорних систем та відкритих платформ екологічної аналітики, що забезпечують оперативність та об'єктивність інформації для ухвалення управлінських рішень [2].

Поліпшення якості міського повітря потребує застосування комплексного управлінського підходу, який охоплює транспортну політику, регулювання викидів промисловості, розвиток зелених зон та стимулювання екологічно відповідальної поведінки громадян. Ефективним напрямом є модернізація міської інфраструктури: розширення громадського транспорту, впровадження низькоемісійних зон, підтримка електромобільності та розвиток велосипедної інфраструктури. Такі рішення вже довели свою результативність у країнах ЄС, де обмеження викидів сприяли зниженню рівня забруднення та покращенню показників громадського здоров'я [3].

Суттєву роль відіграє налагодження партнерства між державними інституціями, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями. Громадський моніторинг, участь мешканців у плануванні міських просторів та освітні ініціативи сприяють підвищенню екологічної культури та формуванню запиту на безпечне міське середовище. Важливим чинником є прозорість політики, що включає регулярні публічні звіти про



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



стан повітря, оцінку результативності екологічних програм та можливість громадського контролю їх реалізації [4].

Загалом покращення якості міського повітря має бути інтегрованою частиною політики сталого розвитку. Це передбачає стратегічне управління екологічними ризиками, впровадження інноваційних технологій та посилення ролі громадськості у формуванні рішень, спрямованих на зміцнення здоров'я та добробуту urban population.

Подальший розвиток політики підвищення якості міського повітря потребує розроблення інтегрованих підходів, які поєднують просторове планування, енергетичну модернізацію та управління міськими потоками. Важливо впроваджувати системи прогнозування рівнів забруднення, що базуються на моделюванні транспортних навантажень, метеорологічних умов та даних про промислові викиди. Такі системи дозволяють визначати найбільш критичні ділянки міста, оптимізувати транспортні маршрути й запроваджувати короткострокові обмеження руху під час пікових періодів забруднення.

Не менш важливим напрямом є стимулювання використання енергоефективних технологій у житловому секторі. Заміну застарілих систем опалення, утеплення будівель, впровадження розподіленої генерації та низьковуглецевих рішень варто розглядати як ключовий інструмент зниження шкідливих викидів у зимовий період. Успішні практики демонструють, що поєднання фінансових стимулів із інформаційними кампаніями значно підвищує рівень участі громадян у екологічних програмах.

Важливим компонентом концепції екологічного управління є розширення зелених зон, створення захисних насаджень уздовж магістралей, розвиток міських парків та екокоридорів. Такі простори виконують не лише рекреаційну, а й фільтраційну функцію, зменшуючи концентрацію шкідливих частинок у повітрі. Формування зеленої інфраструктури сприяє покращенню мікроклімату, зниженню температурних піків та створює більш безпечні умови проживання.

Окремої уваги заслуговує розбудова системи громадського екологічного моніторингу, що залучає жителів міст до процесу контролю якості повітря. Публікація даних у режимі реального часу, інтерактивні мапи та можливість самостійно фіксувати відхилення посилюють відповідальність органів влади та формують культуру екологічної участі.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Залучення молоді через освітні ініціативи, шкільні проєкти та волонтерські програми сприяє довгостроковому формуванню екологічно свідомої спільноти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. WHO Urban Air Quality Report. Geneva, 2022.
2. Петренко І. Цифрові системи моніторингу довкілля. Київ, 2021.
3. European Environment Agency. Air Quality in Europe. Brussels, 2023.
4. Кравченко О. Екологічна політика міст: сучасні практики. Харків, 2020.

Олександр ШАМАРА,
головний консультант,
Національний інститут стратегічних досліджень,
доктор філософії в галузі права,
старший дослідник, доцент,
м. Київ, Україна

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ, ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ ЯДЕРНИМИ ТА РАДІОЛОГІЧНИМИ ЗАГРОЗАМИ: МІЖНАРОДНИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ ВИМІР

Міжнародна спільнота продовжує стикатися із серйозними викликами, як на регіональному, так і на глобальному рівні, пов'язаними з хімічною, біологічною, радіологічною та ядерною (ХБРЯ) зброєю та пов'язаними з нею матеріалами.

На саміті в Кананаскісі (Канада) 2002 року було утворено Глобальне партнерство проти розповсюдження зброї та матеріалів масового знищення, для подолання цих загроз та їх пом'якшення. Більш ніж через два десятиліття з моменту свого створення під керівництвом G7 Глобальне партнерство довело себе як основний міжнародний механізм зменшення загрози Зброї масового знищення. Сьогодні Глобальне партнерство це майданчик (міжнародний форум) для координації та реалізації програм запобігання тероризму та розповсюдженню ХБРЯ зброї.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Глобальне партнерство діє на основі таких шести основних принципів:

1. Сприяти прийняттю, універсалізації, повному виконанню та, за необхідності, зміцненню багатосторонніх договорів та інших міжнародних документів, метою яких є запобігання розповсюдженню або незаконному придбання таких предметів; зміцнювати інституції, призначені для виконання цих документів.

2. Розробки та підтримки відповідних ефективних заходів для обліку та безпеки таких предметів під час виробництва, використання, зберігання, а також внутрішніх та міжнародних перевезень; надання допомоги державам, які не мають достатніх ресурсів для обліку та безпеки цих предметів.

3. Розробки та підтримки відповідних ефективних заходів фізичного захисту, що застосовуються до об'єктів, на яких зберігаються такі предмети, включаючи глибокоешелоновану оборону; надання допомоги державам, які не мають достатніх ресурсів для захисту своїх об'єктів.

4. Розвиток та підтримка ефективного прикордонного контролю, правоохоронних зусиль та міжнародного співробітництва для виявлення, стримування та заборони випадків незаконного обігу таких предметів, наприклад, шляхом встановлення систем виявлення, навчання працівників митних органів та органів правопорядку та співпраці у відстеженні цих предметів; надання допомоги державам, яким не вистачає досвіду або ресурсів, для посилення їхньої здатності виявляти, стримувати та забороняти випадки незаконного обігу цих предметів.

5. Розробляти, переглядати та підтримувати ефективний національний контроль за експортом та перевезенням товарів, що входять до багатосторонніх списків експортного контролю, а також товарів, які не зазначені в таких списках, але які, тим не менш, можуть сприяти розробці, виробництву або використанню ядерної, хімічної та біологічної зброї та ракет, з особливим урахуванням аспектів кінцевого користувача, загального характеру та брокерської діяльності; надання допомоги державам, яким бракує правової та регуляторної інфраструктури, досвіду впровадження та/або ресурсів для розвитку своїх систем контролю за експортом та перевезенням у цьому відношенні.

6. Вжиття та посилення зусиль щодо управління та утилізації запасів матеріалів, що розщеплюються, визначених як такі, що більше не потрібні



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



для оборонних цілей, ліквідувати всю хімічну зброю та мінімізувати запаси небезпечних біологічних патогенів і токсинів, виходячи з визнання того, що загроза їхнього придбання терористами зменшується зі зменшенням загальної кількості таких предметів.

Ще одним міжнародним майданчиком у зазначеній сфері є Ініціатива обміну інформацією (ISI), яка об'єднує ключових українських партнерів (Парламент України, Служба безпеки України, Міністерство енергетики України, Міністерство оборони України, Державна прикордонна служба та ін.), міжнародну спільноту з числа офіційних представників Сполучених Штатів Америки, Європейського Союзу, Королівства Норвегія, Японії, Великої Британії та Північної Ірландії, Франції, Німеччини, Канади, міжнародних установ.

В листопаді 2024 року відбувся Глобальний форум із запобігання радіологічному та ядерному тероризму (Global FTRNT). На міжнародному заході Україна була представлена представниками Парламенту України в особі співголови Робочої групи з розробки та парламентського нагляду/моніторингу за впровадженням «Національного плану дій» з реагування на CBRN загрози та відповідних регуляторних механізмів, представників Служби безпеки України та Національного інституту стратегічних досліджень.

На міжнародному заході країни-учасниці (Албанія, Австралія, Австрія, Бельгія, Боснія та Герцеговина, Болгарія, Данія, Канада, Чехія, Фінляндія, Франція, Грузія, Німеччина, Угорщина, Італія, Ірландія, Іспанія, Японія, Литва, Чорногорія, Нідерланди, Нігерія, Кенія, Марокко, Гана, Нова Зеландія, Норвегія, Камбоджа, Саудівська Аравія, Пакистан, В'єтнам, Португалія, Туркменістан, Казахстан, Польща, Республіка Хорватія, Республіка Корея, Румунія, Республіка Словенія, США, Велика Британія, Швеція, Туреччина, Україна) Глобального форуму із запобігання радіологічному та ядерному тероризму (Global FTRNT), скликаного у Бухаресті, Румунія підтримали непохитну відданість зміцненню глобальної радіологічної та ядерної безпеки шляхом сприяння міжнародній співпраці, дотримання міжнародних норм, дотримання багатосторонніх конвенцій, підтримуючи надійну імплементацію відповідних правових рамок і опрацьовуючи їх міжнародні організації з протидії радіологічному та ядерному тероризму.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



На заході було зазначено, що понад п'ятнадцять років міжнародне співтовариство бере участь у Глобальній ініціативі з боротьби з ядерним тероризмом (GICNT) під співголовуванням Росії та США для координації міжнародних заходів з розбудови потенціалу для запобігання зазначені загрози

Після повномасштабного вторгнення Росії в Україна у 2022 році, США та Росія взаємно домовилися призупинити всі офіційні заходи GICNT, створюючи значну прогалину в міжнародних зусиллях по боротьбі з ядерним та радіологічним тероризмом.

Global FTPRNT є шлях усунути прогалину, об'єднавши партнерів-однодумців для вирішення гострої потреби продовження міжнародного співробітництва та координації для запобігання, виявлення та реагування на ядерні та радіологічні терористичні ризики та загрози в усьому світі.

Учасники Global FTPRNT висловили побажання підтримувати принципи ядерної безпеки в рамках протидії ядерному та радіологічному тероризму, запобігання, виявлення, реагування та притягнення до відповідальності. Щоб досягти цього, країни учасники Global FTPRNT зобов'язались розвивати глобальний потенціал для боротьби з ядерним та радіологічним тероризмом, відповідно до національних правових органів і відповідно до зобов'язань викладено в міжнародно-правових рамках, таких як: Міжнародна конвенція про боротьбу з актами ядерного тероризму (ICSANT), Конвенція про фізичний захист ядерного матеріалу (CPPNM) і поправка до неї 2005 року (A/CPPNM), Конвенція про допомогу у випадку ядерної аварії або радіаційної надзвичайної ситуації, Конвенції про завчасне сповіщення про ядерну аварію та Резолюції Ради Безпеки ООН 1373 і 1540. Ці рамки забезпечують надійну основу для зусиль із запобігання, виявлення та реагування на акти ядерного та радіологічного тероризму.

За ініціативи представника Парламенту України, співголови Робочої групи з розробки та парламентського нагляду/моніторингу за впровадженням “Національного плану дій” з реагування на CBRN загрози та відповідних регуляторних механізмів Міністерством закордонних справ України, за результатами розгляду листа народного депутата України № 424д9/7-2024/254827 від 15.11.2024 щодо офіційного схвалення Заяви за результатами роботи першого засідання Глобального форуму із запобігання радіологічному та ядерному тероризму (Global FTPRNT), що відбувся 13-15.11.2024 в м. Бухарест (Румунія), поінформувало листом за № 414/12-



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



904/3-157514 від 20.11.2024 про те, що «Враховуючи важливість цієї ініціативи, зокрема й у контексті протидії збройній агресії РФ, МЗС України забезпечило активну комунікацію з ключовими міжнародними партнерами, передусім організаторами згаданого Форуму, результатом чого стало своєчасне приєднання нашої держави до його підсумкової Заяви (текст документа доступний за посиланням: <https://www.state.gov/joint-statement-on-the-global-forum-to-prevent-radiological-and-nuclear-terrorism/>).

Крім цього, за підсумками цього заходу МЗС Румунії оприлюднило відповідну інформацію на своїй сторінці в соціальній мережі X (<https://x.com/MAERomania/status/1856744359833604293>), підкресливши негативний вплив війни Росії проти України на глобальну безпеку та необхідність посилення ядерної безпеки.

МЗС України підтверджує свою готовність активно працювати в межах згаданої вище ініціативи та продовжувати сприяти зміцненню міжнародного співробітництва на напрямі запобігання радіологічному та ядерному тероризму».

Слід звернути увагу на консолідуючу та координуючу роль Робочої групи з розробки та парламентського нагляду/моніторингу за впровадженням “Національного плану дій” з реагування на CBRN загрози та відповідних регуляторних механізмів Парламенту України, діяльність якої створює позитивний імідж Парламенту України на міжнародній арені серед основних стратегічних партнерів України.

З метою підтримання позитивного іміджу України, зміцнення співробітництва між Україною, країнам G7 та міжнародними партнерами вважається за доцільне продовження участі народних депутатів України, представників Національного інституту стратегічних досліджень, Служби безпеки України у заходах Глобального Партнерства, зокрема Глобального форуму із запобігання радіологічному та ядерному тероризму (Global FTRNT).

У цьому зв’язку слід згадати розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14.05.2025 № 475-р «Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу за кластером 1 «Основи процесу вступу до ЄС». Дорожня карта з питань верховенства права є всеохоплюючим стратегічним документом, що визначає комплекс реформ у межах переговорного процесу щодо членства України в ЄС за переговорними Розділом 23 «Судова влада та основоположні права» та



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Розділом 24 «Юстиція, свобода і безпека». Цей документ є однією з ключових передумов відкриття офіційних переговорів про вступ України до ЄС у межах Кластера 1 «Основи процесу вступу до ЄС», що відкривається першим і закривається останнім. Його розробка та подальше виконання свідчать про готовність України відповідати стандартам ЄС, зміцнюють довіру з боку держав-членів та підсилюють статус України як надійного партнера. Пунктом 4.4 (Боротьба з тероризмом та попередження радикалізації) Дорожньої карти з питань верховенства права передбачена розробка та прийняття нової редакції Концепції боротьби з тероризмом в Україні на 2025-2030 роки відповідного Плану заходів з її реалізації відповідно до acquis ЄС в цій сфері.

Робочим органом Антитерористичного центру при Службі безпеки України було підготовлено проект нової Концепції боротьби з тероризмом в Україні на 2025-2030 роки.

З метою забезпечення узгодженості національної політики у сфері боротьби з тероризмом із міжнародними зобов'язаннями Україна виходить із комплексної системи міжнародно-правових режимів, що регулюють питання запобігання та протидії актам тероризму із застосуванням зброї масового знищення (WMD). Слід зазначити, що ключовим універсальним інструментом є *Міжнародна конвенція про придушення актів ядерного тероризму 2005 року (ICSANT)*, що передбачає криміналізацію діянь, пов'язаних із незаконним використанням або загрозою використання ядерних і радіоактивних матеріалів, а також встановлює зобов'язання держав-учасниць щодо юрисдикції, співробітництва, екстрадиції та надання взаємної правової допомоги.

Важливе значення мають також універсальні конвенції у сфері заборони окремих видів зброї масового знищення: Конвенція про заборону хімічної зброї 1993 року (CWC) та Конвенція про заборону біологічної (бактеріологічної) і токсинної зброї 1972 року (BWC), які встановлюють абсолютну заборону розробки, виробництва, накопичення і застосування відповідних агентів, закріплюють механізми контролю та міжнародного співробітництва у випадках порушень.

У сфері ядерної безпеки та фізичного захисту правову основу становить Конвенція про фізичний захист ядерного матеріалу 1980 року та Поправка до неї 2005 року, а також інші конвенції й стандарти МАГАТЕ щодо безпеки атомних об'єктів, що визначають міжнародні стандарти



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



охорони, обліку та контролю ядерних матеріалів. Особливе значення для протидії терористичним загрозам має Резолюція Ради Безпеки ООН №1540 від 28.04.2004 року, яка є обов'язковою для всіх держав і вимагає запровадження національних законодавчих та адміністративних заходів для недопущення доступу недержавних суб'єктів до ядерних, хімічних і біологічних матеріалів та засобів їх доставки.

Слід зауважити, що відповідно до положень Закону України «Про боротьбу з тероризмом» та указу Президента України від 14.04.1999 року №379/99, яким затверджено Положення про Антитерористичний центр та його координаційні групи при регіональних органах Служби безпеки України, пунктом 4 визначено, що Антитерористичний центр при Службі безпеки України відповідно до покладених на нього завдань розробляє пропозиції з удосконалення законодавчих та інших нормативно-правових актів у сфері боротьби з тероризмом.

Україна, як держава-учасниця усіх вищезазначених міжнародних договорів і платформ співробітництва, у своїй національній політиці протидії тероризму виходить з необхідності їх послідовної імплементації, належного виконання та практичного використання механізмів, які вони передбачають. ICSANT має на меті криміналізацію широкого кола дій, пов'язаних із незаконним використанням ядерних або радіоактивних матеріалів та атак на ядерні об'єкти, і встановлює міжнародно-правові зобов'язання держав-учасниць у частині юрисдикції, співпраці, екстрадиції та правової допомоги.

Конвенційні норми закладають стандарти щодо захисту ядерних установок і матеріалів та визначають механізми взаємодії з МАГАТЕ задля обміну інформацією, технічної допомоги та спільного реагування на кризові інциденти. Водночас, конвенція орієнтована на забезпечення можливостей як превенції, так і кримінального переслідування актів, що становлять або становитимуть загрозу ядерній безпеці. З огляду на це ICSANT утворює для України конкретну правову рамку, яку необхідно послідовно імплементувати та використовувати в дипломатичній і практичній площині реагування на інциденти, пов'язані з ядерною безпекою.

У цьому зв'язку слід зазначити, що Національним інститутом стратегічних досліджень в аналітичній записці «Шляхи удосконалення кримінального законодавства України у сфері застосування ядерної зброї» від 28.11.2024 №293/823, звернута увага Парламенту України, Офісу



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Президента України, Кабінету Міністрів України щодо необхідності встановлення кримінальної відповідальності за вчинення правопорушення погроза застосування ядерної зброї, при вчиненні агресивної війни чи воєнного конфлікту щодо інших країн, доповнивши Кримінальний кодекс України, новою статтею «439-1. Погроза застосування ядерної зброї, при вчиненні агресивної війни чи воєнного конфлікту щодо інших країн», а підслідність за цією кримінально-правовою нормою запропоновано визначити за слідчими органів безпеки.

Фактичний контекст українського досвіду – захоплення Запорізької атомної електростанції та тимчасова окупація зони відчуження Чорнобильської АЕС у 2022 році – породив реальні ризики, які за своєю природою та наслідками можуть бути кваліфіковані як загрози, передбачені ICSANT. Навмисні або систематичні дії, спрямовані на створення або експлуатацію уразливостей ядерних об'єктів з метою залякування цивільного населення, блокування безпечної експлуатації чи підризу систем безпеки, відповідають сутнісним ознакам «актів ядерного тероризму».

Аналогічно, застосування бойових отруйних речовин або промислових токсичних агентів у зоні бойових дій, якщо вони використовуються з метою залякування населення або створення масштабних гуманітарних наслідків, потрапляє у сферу міжнародних заборон і кримінальної відповідальності за режимами протидії хімічним та біологічним загрозам. У такому контексті національна правова політика повинна мати чіткі механізми і процедури, які дозволяють ідентифікувати, кваліфікувати та документувати відповідні дії як злочини WMD-характеру та відповідно ініціювати міжнародні реагування і судові процедури. У цьому зв'язку слід зауважити, що Указом Президента України №467 від 17.07.2024 року заступника начальника штабу Антитерористичного центру при Службі безпеки України включено до складу делегації України для участі у засіданнях Виконавчої ради Організації по забороні хімічної зброї у 2024 – 2026 роках.

З огляду на вищевикладене, доцільно рекомендувати Україні у межах ICSANT та суміжних міжнародних режимів здійснити оновлення своїх офіційних заяв та дипломатичних кроків.

По-перше, необхідно підготувати і надіслати до депозитарію конвенції і до МАГАТЕ детальний виклад встановлених фактів щодо



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



порушень в зоні Запорізької та Чорнобильської АЕС та оновлену заяву щодо виконання Україною зобов'язань за конвенцією ICSANT.

По-друге, дипломатичні ноти мають містити запит на активацію відповідних процедур міжнародної допомоги з чітким визначенням пріоритетів співпраці та координації, зокрема щодо надання матеріально-технічної допомоги, правової та експертної підтримки розслідувань, тощо з метою створення незаперечного доказового масиву для подальших кримінальних чи міжнародно-правових ініціатив.

На національному рівні необхідно реалізувати низку законодавчо-інституційних заходів. Передусім потрібна повна імплементація положень ICSANT у кримінальне законодавство України шляхом прямої криміналізації планування, загрози та використання ядерних і радіоактивних матеріалів у терористичних цілях, а також встановлення спеціальної юрисдикції для розслідування таких злочинів. У цьому зв'язку слід згадати аналітичну записку Національного інституту стратегічних досліджень «Стан радіаційної, хімічної, біологічної, ядерної загрози (CBRN-defence) в контексті доктрини кримінального права України» від 03.07.2024 року №293/511, підготовлену фахівцями консультативно-дорадчого органу Президента України спільно з фахівцями Київського інституту Національної гвардії України.

Необхідно закріпити правові підстави для прийняття рішень про міжнародну передачу доказів, використання механізмів екстрадиції та правової допомоги у випадках CBRN-інцидентів, а також передбачити механізми дотримання принципу ланцюга збереження доказів (chain of custody).

Інституційно рекомендовано створити національний фокусний пункт з питань ядерного та CBRN-тероризму, який би координував оперативні, технічні та юридичні аспекти взаємодії з МАГАТЕ, UNODC, INTERPOL та іншими партнерами. Національний фокусний пункт має забезпечувати моніторинг загроз, ініціювати запити на технічну допомогу, координувати міжнародні експертизи і вести єдину реєстрацію інцидентів та наявних доказів з доступом для міжнародних слідчих груп.

У частині оперативного реагування проект нової Концепції боротьби з тероризмом в Україні на 2025-2030 роки повинен передбачити створення мобільних міжвідомчих CBRN-реагуювальних груп, які матимуть повноваження термінового доступу до об'єктів, виконання заходів з



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



евакуації, деконтамінації, фіксації та вивчення джерел і наслідків забруднення. Ці групи мають бути укомплектовані спеціалізованим обладнанням для детекції та вимірювання радіації й токсинів, матеріалами для форензики, транспортом із захищеними умовами перевезення проб, а також навчанням і сертифікацією персоналу відповідно до міжнародних стандартів. Паралельно слід розвивати лабораторні можливості для незалежного аналізу проб (радіологічна, хімічна, бактеріологічна експертиза) та забезпечити процедури міжнародного обміну результатами з метою їхньої визнаності у міжнародних судових процесах.

Так, консультативно-дорадчим органом Президента України в аналітичній записці «Проблеми криміналістичного забезпечення органів досудового розслідування під час розслідування злочинів, пов'язаних із радіологічними, хімічними, бактеріологічними, ядерними загрозами» №293/386 від 14.05.2024, серед іншого було рекомендовано у найкоротший термін Координаційній раді з проблем судової експертизи при Міністерстві юстиції України розробити проект Концепції щодо розвитку криміналістичного забезпечення органів правопорядку, підрозділи яких здійснюють досудове розслідування злочинів, пов'язаних із РХБЯ/CBRN загрозами, у тому числі міжнародних злочинів, вчинених на території України.

Комунікаційна політика має передбачати заздалегідь відпрацьовані сценарії інформування населення у разі техногенних або терактоподібних інцидентів із радіаційним або хімічним забрудненням, включаючи чіткі інструкції щодо евакуації, захисту і надання медичної допомоги. Підготовка місцевих адміністрацій та медичних закладів має відбуватися шляхом регулярних навчань та відпрацювання алгоритмів дій у синхронізації з міжнародними стандартами.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Максим ЯМКОВИЙ,

аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та
соціальної роботи,

Національний університет охорони
здоров'я України імені П.Л. Шупика,
м. Київ, Україна

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАДАННЯМ МЕДИЧНОЇ
ДОПОМОГИ ЯК СКЛАДНИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

Ефективність організаційно-економічного механізму публічного управління медичною допомогою визначає здатність держави забезпечувати громадянам рівний доступ до якісних медичних послуг та гарантувати стійкість системи охорони здоров'я в умовах кризових ситуацій. Забезпечення належного рівня медичної безпеки розглядається як одна з ключових площин національної безпеки, оскільки медична система є критичною інфраструктурою держави та безпосередньо впливає на соціальну стабільність і демографічний розвиток.

Сучасні дослідження підкреслюють, що результативне управління медичною допомогою потребує взаємодії фінансових інструментів, регуляторних механізмів та стратегічного планування [1]. Організаційно-економічний механізм повинен забезпечувати узгодженість між потребами населення, ресурсними можливостями системи та інструментами державної політики. Особливу увагу необхідно приділяти моделі розподілу фінансових потоків та контролю за їх ефективним використанням, що дозволяє мінімізувати ризики нераціонального витрачання бюджетних коштів [2].

У воєнний період та під час інших криз надзвичайно важливим елементом механізму є гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни. Забезпечення безперебійного функціонування служб екстреної медичної допомоги, координації між закладами охорони здоров'я, логістики медичних ресурсів та спроможності до швидкого розгортання мобільних медичних підрозділів розглядається як ключовий компонент національної безпеки [3].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Не менш значущим є розвиток електронних систем управління, які сприяють прозорості прийняття рішень, підвищують ефективність моніторингу та забезпечують інформаційну інтеграцію між різними рівнями медичної системи. Інвестиції у цифрову інфраструктуру, телемедицину та автоматизовані системи контролю ресурсів дозволяють підвищувати стійкість медичної системи та покращувати її адаптивність до загроз [4].

Таким чином, організаційно-економічний механізм публічного управління медичною допомогою є не лише інструментом забезпечення доступності та якості медичних послуг, але й важливою складовою національної безпеки, що формує державну спроможність ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. Подальше удосконалення організаційно-економічного механізму публічного управління медичною допомогою потребує зміцнення інституційної спроможності органів влади на національному та регіональному рівнях. Одним із ключових напрямів є підвищення ефективності стратегічного планування, що включає довгострокове прогнозування потреб населення, оцінку ризиків для медичної системи та формування резервів для реагування на надзвичайні ситуації. Важливим є створення інтегрованих моделей управління, які здатні поєднувати державні, комунальні та приватні ресурси в умовах обмеженого фінансування та зростання потреб у медичних послугах.

Необхідним компонентом механізму є удосконалення кадрової політики в охороні здоров'я. Дефіцит медичних працівників, нерівномірний розподіл фахівців між регіонами та низька мотивація персоналу створюють ризики для національної безпеки, оскільки знижують стійкість системи до кризових навантажень. Запровадження стимулюючих фінансових інструментів, програм професійного розвитку, цифрових платформ для управління персоналом сприятиме підвищенню якісного рівня медичних кадрів і зменшенню регіональних диспропорцій.

Особливого значення набуває розвиток партнерств між державою, громадами та приватним сектором. Публічно-приватні проєкти у сфері медичної інфраструктури, логістики лікарських засобів, розвитку служби екстреної медичної допомоги та цифрових сервісів дозволяють зменшувати фінансове навантаження на державний бюджет і підвищувати гнучкість системи. Ефективність таких партнерств значною мірою залежить від прозорості регуляторної бази та чіткості процедур контролю за використанням ресурсів.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Також актуальним є формування сталих каналів комунікації між органами влади та населенням. Довіра громадян до системи охорони здоров'я є важливою складовою національної безпеки, оскільки впливає на рівень готовності дотримуватися рекомендацій у кризових ситуаціях. Інформаційна відкритість, публічний моніторинг показників, цифрові сервіси та залучення громадськості до обговорення медичних реформ підвищують якість управлінських рішень і зміцнюють соціальну стійкість.

У результаті організаційно-економічний механізм публічного управління медичною допомогою переходить від традиційної моделі адміністрування до системи стратегічного, ризик-орієнтованого та інтегрованого управління, що здатна забезпечити медичну й національну безпеку держави в умовах багатовимірних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дунда Л. Публічне управління системою охорони здоров'я: концептуальні засади.
2. Жаліло Я. Національна безпека держави: економічні аспекти.
3. WHO. Health emergency preparedness and response systems.
4. OECD. Health system resilience in crisis contexts.c



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



СЕКЦІЯ 2

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: МІЖСЕКТОРАЛЬНА СПІВПРАЦЯ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Roman MARTYNIUK,

as
s
s
©
s

Oleksii DATSIUK,

associate Professor of the Department of State and Legal Disciplines,
Educational and Scientific Institute of Law, National University “Ostroh
Academy”; Associate Professor, Candidate of Philological Sciences,
Ukraine

B

Volodymyr KLEBAN,

lecturer of the Department of National Security and Political Sciences,
Educational and Scientific Institute of International Relations and National
Security, National University “Ostroh Academy”; Reserve Colonel,
Ukraine

s

NATIONAL IDENTITY AS A FACTOR OF NATIONAL STABILITY OF UKRAINE IN CONDITIONS OF WAR

d

r

o

Modern security challenges caused by the armed aggression of the Russian
Federation against Ukraine have highlighted the need to understand the
phenomenon of national resilience [3]. In the conditions of a full-scale war on the
territory of Ukraine, the issue of ensuring national resilience has acquired strategic
importance [2].

h

National resilience is interpreted as the ability of the state and society to
effectively counteract threats, adapt to them and quickly recover, maintaining its
functionality in crisis conditions.

D

According to the National security strategy of Ukraine, “Ukraine will
introduce a national resilience system to ensure a high level of readiness of society

a

r

t

m



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



and the state to respond to a wide range of threats” [5]. Thus, according to the Strategy, national resilience is defined as one of the main principles of national security of Ukraine.

Many researchers believe that the concept of national resilience is reflected in Article 3 of the North Atlantic Treaty of 1949 [9, p. 4], which states: “In order more effectively to achieve the objectives of this Treaty, the Parties, separately and jointly, by means of continuous and effective self-help and mutual aid, will maintain and develop their individual and collective capacity to resist armed attack” [11].

The fundamental factor of national resilience is national identity. National identity not only determines the cultural identity of the nation, but also forms the ability of society to resist, unite and recover from crises. In the current conditions of the war of the Russian Federation against Ukraine, national identity has become a strategic resource that ensures not only the moral unity of the Ukrainian people, but also its real ability to withstand and win the war.

According to paragraph 16 of Article 1 of the Law of Ukraine “On the basic principles of state policy in the sphere of establishing Ukrainian national and civic identity” of December 13, 2022, Ukrainian national identity is a person’s stable awareness of belonging to the Ukrainian nation as a distinctive community, united by a name, symbols, geographical and ethnosocial origin, historical memory, a complex of spiritual and cultural values, in particular the Ukrainian language and folk traditions [4]. National identity consolidates society, ensuring its internal unity and cohesion, ideological motivation for resistance and psychological readiness for self-defense. Currently, in conditions of an existential threat to the very existence of the Ukrainian people and its statehood, caused by the Russian large-scale armed invasion, the sense of belonging to the Ukrainian nation has increased many times over and directly affects the behavior and life of every person in general.

The Russian armed aggression against Ukraine since 2014 and its escalation in 2022 have significantly influenced the modern Ukrainian national identity, accelerating the processes of its rethinking and strengthening [1, P. 44-56]. However, the war not only strengthened the Ukrainian identity, but also transformed it from a cultural and ethnic phenomenon to a civic and value-based one. The basis of the modern Ukrainian national identity is the system of values formed in the conditions of war, and the national identity itself has become one of the determining factors in the survival of the Ukrainian nation.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



The consolidation of the nation and the rapid strengthening of the sense of unity took place. The war eliminated regional, linguistic, confessional and historical divisions, which were used before for political manipulation. Instead of local identities, a national identity has been formed [7], the defining features of which are a civic position and readiness to defend the state [8].

The existential threat to the Ukrainian nation and its state brought new elements to the phenomenon of Ukrainian national identity. In the conditions of war, its manifestations were volunteerism, the volunteer movement (after a large-scale armed invasion the formation of territorial defense forces) and the resistance movement in temporarily occupied territories [6, p. 76].

The war also actualized the linguistic, moral-value, cultural and symbolic aspects of identity. The war significantly strengthened the role of the Ukrainian language as a symbol of resistance. The mass ukrainization of everyday life, education, media and cultural space became not only a consequence of state policy, but also a conscious choice of citizens.

The war forced many Ukrainians to rethink deeply their values. The basic elements of the new collective identity were the heroism of the military and volunteers, sacrifice, mutual assistance, honor, service, patriotism.

The war prompted a radical revision of historical narratives. Ukrainian society is actively rethinking the past, moving away from imperial interpretations of history, restoring the memory of Ukrainian heroes, liberation movements, and traditions of state-building. This creates a holistic historical basis for a modern identity based on its own, not externally imposed, values.

The war formed a new system of national symbols the flag, the coat of arms, the slogan “Glory to Ukraine!”, and the figures of fallen heroes. These symbols unite society and become the source of its new collective memory.

Because of the war, Ukraine has become an important subject of international politics. The recognition by the community of leading states of Ukraine’s war against Russia as a struggle of Ukrainians to preserve their national identity contributed to its establishment not only within the country, but also on the world stage [10, p. 84].

War is an extreme environment in which the viability of a nation and its value foundations are tested. It is in the conditions of war that national identity performs a number of crucially important functions.

Identity unites Ukrainian society around the idea of preserving national statehood and independence. A common awareness of belonging to the Ukrainian



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



nation ensures the internal unity of society and reduces the risks of its fragmentation.

Identity forms an internal motivation to participate in the defense of the state. A sense of national belonging increases the level of civic responsibility, readiness for resistance, participation in volunteer and defense initiatives. An example is the large-scale self-organization of Ukrainian society after February 24, 2022, which was based not only on the awareness of the level of danger or a sense of civic duty, but primarily on identification with the Ukrainian state and its people.

Having been formed, the national identity provides effective protection of society from propaganda, disinformation and other means of informational and psychological influence of the enemy [4]. It allows citizens of Ukraine to critically perceive information and distinguish true narratives from hostile ones, thereby contributing to the cognitive security of society.

National identity forms the moral and value core of the nation. National identity is based on a system of values, which in wartime play the role of moral guidelines for society. Such values include, in particular, freedom, dignity, the national state and its sovereignty they became the points of moral and psychological support for Ukrainian society in the war.

The genocidal nature of the Russian Federation's war against Ukraine, aimed at the total destruction of Ukrainian identity in all its manifestations [12, p. 1], has transformed the formation of Ukrainian national identity into a strategic-level task in the field of national security and defense. National identity strengthens the coordination of actions between Ukrainian citizens, civil society institutions, and the state, reduces the vulnerability of Ukrainian society to hybrid hostile influences. Against the backdrop of the upheavals caused by the war, it ensures socio-political stability, the necessary legitimacy of state power, and contributes to the establishment of Ukraine's international image as a mature European nation.

In conditions of existential threat, national identity emerges as the basis of the mental ability of the Ukrainian people not only to survive the war, but also to preserve their own statehood, democracy, and cultural identity.

REFERENCES



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



1. Bohdanovych H. Transformation of Ukrainian identity as a factor in the formation of a new political nation. *Ukrainian Studies*. 2024. No. 3 (92). P. 44-56.
2. NATO continues its efforts to enhance Ukraine's resilience. URL : https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_191854.htm.
3. NATO. Resilience, civil preparedness and Article 3. URL : https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_132722.htm?selectedLocale=en.
4. On the basic principles of state policy in the field of establishing Ukrainian national and civic identity: Law of Ukraine dated December 13, 2022 No. 2834-IX. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2023. No. 46. Art. 116.
5. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine "On Strategy of the national security of Ukraine" dated September 14, 2020: Decree of the President of Ukraine No. 392/2020 dated September 14, 2020. *Official Gazette of the President of Ukraine*. 2020. No. 19. Art. 926.
6. Polishchuk Yu. National and civic identity in Ukraine in conditions of the Russian-Ukrainian war: constants and changes. *Political studies*. 2024. No. 2 (8). P. 73-93.
7. Razumkov Centre. The identity of Ukraine's citizens: trends of change (June, 2024). URL : <https://razumkov.org.ua/en/component/k2/the-identity-of-ukraine-s-citizens-trends-of-change-june-2024>.
8. Razumkov Centre. Ukrainian society, state and church in war. Church and religious situation in Ukraine 2024. (Information Materials). Kyiv, 2024. 115 p.
9. Shelest H. [NATO's](#) resilience concept and Ukraine. NATO. Ukrainian prism. 2021. 15 p.
10. Telehuz I., Telehuz A. Ukrainian identity in time and space: historical memory, interpretation of the past and modern challenges of war. *Scientific notes of the Mykhailo Kotsiubynskyi VDP*. Series: History. 2025. Issue 51. P. 79-87.
11. The North Atlantic Treaty. Washington D.C. – 4 April 1949. URL : https://www.nato.int/cps/uk/natohq/official_texts_17120.htm?selectedLocale=en
12. Zhurba K. Formation of Ukrainian national identity of a growing individual in conditions of martial law: practical aspects. *Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*. 2025. 7 (1). P. 1-6.



*Національна стійкість (резильєнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



ректор, професор кафедри електропривода Національного технічного
університету «Дніпровська політехніка», к.т.н., доцент,
м. Дніпро, Україна

Артем ПАВЛИЧЕНКО,
перший проректор, професор кафедри екології та технологій захисту
навколишнього середовища
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»,
д.т.н., професор,
м. Дніпро, Україна

Тетяна МАМАТОВА,
начальник відділу внутрішнього забезпечення якості вищої освіти,
професор кафедри державного управління та місцевого
самоврядування Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка», д.держ.упр., професор,
м. Дніпро, Україна

**ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ
УНІВЕРСИТЕТУ:
КЕЙС НТУ «ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

Протистояння численним викликам і гібридним загрозам [2; 4–6; 9], в умовах яких відбувається функціонування й розвиток закладів вищої освіти в Україні, разом із розумінням важливості проактивної суб'єктності в системі національної стійкості [3] та реалізацією проєктів міжнародного і міжсекторального партнерства сприяють формуванню нового виміру організаційної культури сучасних університетів – культури резильєнтності, доповнюючи виміри культури якості й доброчесності.

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) визначає резильєнтність / стійкість (resilience) як «здатність адаптуватися до мінливого середовища» (ability to absorb and adapt in a changing environment) [7] із фокусуванням на спроможності не лише вижити, але й процвітати (to survive and prosper). Реалізація такого вектору розвитку не представляється можливою без врахування взаємовпливів національної стійкості,



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



інституційної резильєнтності університету, резильєнтності територіальної громади [1].

НТУ «Дніпровська політехніка» розвивається як університет, орієнтований на розбудову партнерства з бізнесами та громадами. Це передбачає: усвідомлення третьої місії університету; реалізацію проєктів місцевого і регіонального розвитку спільно з бізнес-партнерами та територіальними громадами регіону; розбудову системи суспільно-орієнтованого навчання. Університетом реалізується стратегічний портфель програм і проєктів за ключовими сферами забезпечення резильєнтності: системне управління якістю; формування інклюзивного середовища, яке надихає на креатив та інновації; управління талантами; управління ризиками; розбудова партнерств (бізнес-влада-освіта/наука); підвищення енергетичної стійкості; зміцнення фінансової незалежності. Так, вже три роки у жовтні проводиться Науково-практична конференція «Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада» – відкритий простір для об'єднання зусиль влади, науки та бізнесу по відновленню громад. НТУ «Дніпровська політехніка» є також співзасновником одного з 12 Європейських цифрових інноваційних хабів (EDIH) в Україні. Створений за проєктом «Цифрова Європа» Central Ukrainian EDIH спрямований на інновації, енергоефективність та цифрову трансформацію для розвитку стійких та промислових регіонів центральної України.

У 2024 році були проведені дослідження з метою формалізації наявної системи цінностей НТУ «Дніпровська політехніка». Виокремлено три ключові цінності, які поділяють співробітники: Відповідальність; Віра; Незалежність. Оновлено формулювання місії університету: формування відкритого динамічного середовища з метою розвитку свідомого суспільства через ресурсні, технологічні та суспільні зміни. Виокремлено і деталізовано три складові місії: освітня, наукова, соціальна. Соціальна складова місії університету передбачає реалізацію п'яти пріоритетних напрямів: розроблення рішень для сталого розвитку; активна участь у розвитку громади; розв'язання соціальних проблем через дослідження; підприємництво та регіональний розвиток; підтримка розвитку молоді.

Під час участі у 2025 році команди кафедри державного управління і місцевого самоврядування НТУ «Дніпровська політехніка» у заходах за проєктом «Європейські практики соціальної та економічної інклюзії» – Jean



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Monnet Module 101127466 – EPSEI – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH було запропоновано формулювання «ідеальної третьої місії» університету: служіння інтересам академічної спільноти, територіальної громади міста і громад регіону задля спільного творення і трансферу знань, забезпечення резильєнтності та стійкого розвитку через залучення талантів і збереження територіальної ідентичності.

Базові положення, принципи й настанови щодо забезпечення організаційної / інституційної резильєнтності, що пропонуються у міжнародному стандарті ISO 22316:2017 [7], стали підґрунтям для розроблення Міжнародним консорціумом задля організаційної резильєнтності (International Consortium for Organizational Resilience, ICOR) комплексу рамкових моделей (Resilience Frameworks) [11]. До даного комплексу належить «Модель організаційної резильєнтності» (Organizational Resilience Model), яка містить: три виміри; дев'ять «стратегій», які є елементами стратегії організаційної резильєнтності; шість моделей поведінки стійких організацій [10].

Використання настанов ISO 22316:2017 та ICOR спільно з підходом ISO 22336:2024 [8] щодо розроблення політик і стратегій резильєнтності дозволили авторам запропонувати проєкт концептуальної моделі забезпечення резильєнтності НТУ «Дніпровська політехніка» як системне представлення комплексу взаємоСПІВдіючих компонентів. Пропонована до обговорення академічною спільнотою і зовнішніми стейкголдеами модель дозволяє усвідомити, яким чином університет може підготуватися до надзвичайних подій чи криз.

Модель репрезентує поєднання готовності, гнучкості та надійності (preparedness, agility, and robustness), акцентуючи на здатності адаптуватися та підтримувати основні функції в умовах надзвичайних викликів. Також підкреслюється важливість забезпечення резильєнтності особистостей (здобувачів, навчально-педагогічних і адміністративних працівників, інших категорій персоналу), лідерів і команд, які діють в університеті, а також гнучкості процесів і міцних соціальних мереж. Підґрунтям інституційної резильєнтності університету є система спільних корпоративних цінностей і принципів, актуалізовані стратегічне бачення та пріоритети розвитку. Наступні кроки пов'язані із зростанням зрілості університету за вимірами «чеснот резильєнтної організації» (enabling behaviors) за ISO 22336:2024 [8],



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



а саме: адаптивність; інклюзивність; інтегрованість; відповідальність; підготовленість; надійність; інноваційність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисенко В., Борисенко Ю. Публічне управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади: загальні підходи, принципи та інноваційні інструменти. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 2. С. 46–52. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.7>
2. Карпенко О. Європейський досвід протидії гібридним загрозам для економічного відродження України. *Міжнародна економічна політика*. 2024. № 2 (41). С. 176–186. DOI: <https://10.33111/iep.2024.41.12>.
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 479/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>.
4. Стійкі практики в нестійких умовах. Огляд практик спільнот / Національна платформа стійкості та згуртованості ; УНЦПД. Українська Гельсінська спілка з прав людини, 2023. 60 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1M6XRdWfNuUR54XO0f2v44JWKzLKKynJU/view>.
5. Cullen P., Juola C., Karagiannis G. [et. al.]. The landscape of Hybrid Threats: A Conceptual Model (Public Version) ; Eds.: Giannopoulos G., Smith H., Theocharidou M. EUR 30585 EN. JRC123305. Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2021. DOI: <https://doi.org/10.2760/44985>.
6. Glossary of hybrid threats. Erasmus+ project WARN «Academic Response to Hybrid Threats», 2024. 203 p. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/29379>.
7. ISO 22316:2017 Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standard/50053.html> (access date 30.08.2025).
8. ISO 22336:2024 Security and resilience – Organizational resilience – Guidelines for resilience policy and strategy. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standard/50073.html> (access date 30.08.2025).



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



9. Jungwirth R., Smith H., Willkomm E., Savolainen J. [et. al.]. Hybrid threats: a comprehensive resilience ecosystem – Executive summary, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2023, JRC129019. DOI: <https://doi.org/10.2760/113791>.

10. Organizational Resilience Model. Embedding the Culture & Systems of Resilience. *The International Consortium For Organizational Resilience : web-site*. URL: <https://build-resilience.org/resilience-frameworks/organizational-resilience-model> (access date 09.09.2025).

11. Resilience Frameworks. Embedding the Culture & Systems of Resilience. *The International Consortium For Organizational Resilience : web-site*. URL: <https://build-resilience.org/resilience-frameworks> (access date 19.08.2025).

Володимир БАГНЕНКО,
аспірант Інституту психології ім.Г.С. Костюка
Науковий керівник:
Олена ШИЛОВСЬКА,
кандидат психологічних наук, доцент
Інститут психології ім.Г.С. Костюка,
м. Київ, Україна

**ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ І РОЛЬ
НАРАТИВНОГО ПІДХОДУ В ОСМИСЛЕННІ СКЛАДНИХ
ЖИТТЄВИХ ПОДІЙ**

Осмислення складних життєвих подій є однією з ключових психологічних категорій, що визначає здатність особистості адаптуватися до стресу, інтегрувати травматичний досвід і підтримувати цілісність власної ідентичності. Сучасні теоретичні підходи підкреслюють, що значущі події не мають фіксованого, наперед визначеного змісту – навпаки, сенс формується завдяки інтерпретаціям, які людина створює у процесі осмислення. Наративна психологія пропонує концептуальну рамку, у якій переживання складних подій розглядається як історія, що конструюється, переглядається та постійно трансформується під впливом контексту, соціальних практик та особистісних ресурсів.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



У наративному підході людина постає автором власної історії, який не лише фіксує перебіг подій, а й надає їм смислової структури. Втрата, війна, травма, хвороба, зміни соціального статусу або життєвих ролей впливають на сюжет особистісної біографії, змінюють відчуття послідовності та контрольованості. Саме тому наративна реконструкція відіграє провідну роль у відновленні психологічної цілісності: через надання подіям нового значення людина здобуває можливість інтегрувати їх у ширший контекст життя, уникнувши розщеплення досвіду чи застрягання у травматичному минулому.

Особливістю осмислення складних подій у рамках наративного підходу є увага до структури розповіді, домінуючих метафор, сюжетних ліній та соціального дискурсу, у якому формується досвід. Негативні події нерідко породжують так звані «проблемно-насичені історії» - вузькі й жорсткі наративи, які фіксують людину в позиції безсилля, провини чи невдачі. Вони часто зміцнюються зовнішніми соціальними наративами: нормами колективу, культурними очікуваннями, історичним контекстом. У таких випадках осмислення стає обмеженим, фрагментованим і не дозволяє людині побачити власні ресурси чи альтернативні траєкторії розвитку.

Одним із центральних механізмів наративної роботи є екстерналізація – розмежування проблеми і людини. Це дає можливість дистанціюватися від травмуючого досвіду та побачити його як явище, а не тотальну характеристику особистості. У процесі осмислення це відкриває шлях до пошуку «унікальних результатів» - моментів, коли людина, попри тяжкі обставини, змогла проявити стійкість, автономію або іншу значущу якість. Саме ці елементи стають основою альтернативної історії, яка відновлює суб'єктність та здатність впливати на власне життя.

У ситуації складних життєвих подій особливо важливою є робота з ідентичністю. Наративний підхід допомагає людині не лише описати, що з нею сталося, а й визначити, ким вона була до події, ким стала після неї та яким чином цей досвід впливає на її цінності. Через перелаштування зв'язків між подіями, мотивами, виборами та результатами формується більш цілісний і гнучкий образ Я, здатний інтегрувати суперечливі переживання.

Окремої уваги потребує соціальний вимір осмислення. Наративи не існують у вакуумі – вони формуються у взаємодії з іншими людьми. Визнання, емпатія, можливість бути почутим є критично важливими для того, щоб особистість могла укоренити свою історію у соціальному



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



контексті. Практика «свідків» у наративній терапії сприяє тому, щоб нова історія не залишалася внутрішньою, а ставала соціально підтвердженою частиною життя. Це особливо цінно в умовах травматичних подій, коли людина переживає втрату зв'язків або соціальну ізоляцію.

Наративний підхід також відкриває можливості для роботи з майбутнім. Складні події часто руйнують відчуття передбачуваності та життєвої перспективи. Через техніки «прописування майбутніх сценаріїв» або реконструкцію можливих варіантів розвитку подій людина формує більш контрольоване бачення майбутнього, що знижує тривожність та повертає відчуття спрямованості життя.

Таким чином, осмислення складних життєвих подій у контексті наративного підходу полягає в тому, що людина стає активним інтерпретатором і автором свого досвіду, здатним надати йому структуру, смисл і місце в ширшому контексті життя. Наративна реконструкція допомагає інтегрувати суперечливі переживання, зменшити вплив травматичних фрагментів, зміцнити почуття ідентичності та підтримати психологічну стійкість. Завдяки цим механізмам наративний підхід є ефективним інструментом не лише в клінічній практиці, а й у дослідженні того, як люди осмислюють події, що виходять за межі звичного життєвого досвіду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шебанова В.І. “Наративна психологія”: методичні вказівки і рекомендації для здобувачів вищої освіти другого рівня спеціальності 053.
2. Чепелева Н.В., Смульсон М.Л., Шиловська О.М., Гуцол С.Ю., “Наративні психотехнології”. К. Главник, 2007. с. 144.
3. Дискурсивні засоби самопроекування особистості. Чепелева Н.В., Наукові записки Національного університету Острозька академія.
4. Ванда Н. В. Наративна психологія як галузь психологічної герменевтики. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 12 : Психологічні науки*. 2013. Вип. 41. С. 39–46.
5. Костіна Т. О. Наративна складова життєвого сценарію особистості. *Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент*. 2013. Вип. 13. С. 163–169.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



6. Ширяєва Т. М. Наративна психологія: теорія та практика. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Психологія і педагогіка. 2013. Вип. 22. С. 213–216.
7. White, M., Epston, D. (1990). Narrative Means to Therapeutic Ends.
8. White, M. (2007). Maps of Narrative Practice.

Олексій БЕРВЕНО,
аспірант кафедри адміністративно-правових дисциплін та публічного
управління адміністративно-правових дисциплін
та публічного управління
Дніпровського державного університету внутрішніх справ,
м. Дніпро, Україна

СТІЙКІСТЬ ЯК СКЛАДНИК ГРОМАДЯНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження теми зумовлена низкою глибоких трансформаційних процесів і безпрецедентних викликів, які переживає українське суспільство в умовах повномасштабної агресії та тривалого протистояння. Громадянська культура, що є сукупністю знань, переконань, цінностей, норм та практик, які визначають ставлення громадян до політичної системи та їхню участь у ній, набуває критичного значення як фундамент національної безпеки та демократичного розвитку.

Теоретична актуальність полягає у необхідності переосмислення класичних моделей громадянської культури. В умовах екзистенційної загрози традиційні елементи (як-от довіра до інститутів, громадянська компетентність) мають бути доповнені категорією стійкості (резилієнтності). Стійкість тут розуміється як здатність суспільства, спільнот та індивідів ефективно протистояти, адаптуватися та відновлюватися після шоківих подій (війни, економічних криз, інформаційних атак), зберігаючи при цьому демократичні цінності та соціальну згуртованість. В Україні існує об'єктивна потреба у формуванні суспільства підвищеної функціональності. Стійкість є ключовим чинником, що забезпечує:

- ментальну та соціальну опірність населення інформаційно-психологічним операціям ворога;



Національна стійкість (резильєнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



- здатність місцевих громад до самоорганізації та забезпечення життєдіяльності в умовах руйнування інфраструктури (поєднання волонтерства, самоврядування та горизонтальних зв'язків);
- неперервність державного управління та функціонування демократичних інститутів навіть під тиском.

Існуючі наукові праці, як правило, розглядають стійкість або як психологічний феномен на індивідуальному рівні, або як макрополітичну категорію (державна, економічна стійкість). Проте, існує значна наукова прогалина у дослідженні стійкості саме як інтегрованої та усвідомленої ціннісно-нормативної складової громадянської культури.

Сучасна українська держава функціонує в умовах комплексу багатовекторних загроз, що охоплюють зовнішню військову агресію, гібридний вплив на культурну сферу, систематичні інформаційні маніпуляції та екзистенційні виклики національній ідентичності. У цьому дестабілізуючому середовищі формування культурної стійкості набуває статусу не лише філософсько-культурологічної, а й практично-стратегічної імперативи з високим суспільним резонансом.

Інститути громадянського суспільства демонструють підвищену ефективність у забезпеченні національної єдності та культурної спадкоємності. Ця ефективність зумовлена їхньою автономністю, горизонтальною організацією та безпосереднім зв'язком із локальними ініціативами.

Теоретичний дискурс резильєнтності (стійкості) є широко розробленим і застосовується для позначення специфічного типу функціонування систем, спільнот і суспільств, що передбачає виняткову здатність до збереження гармонійної сталості в умовах навантажень.

О. Резнікова та визначення, що міститься у довіднику ООН, стійкість (резильєнтність) трактує як [1]: «...здатність системи, суспільства, громади, які зазнають небезпеки, вчасно та ефективно протистояти їй, поглинати, пристосовуватись та відновлюватись від її наслідків, у т. ч. через збереження та відновлення основних структур та функцій. Ключове значення має здатність звільнитися від небезпеки або повернутися назад після неї».

Вчені визначають резильєнтність цивілізаційної суб'єктності країни як стратегію існування, що дозволяє державі зберігати збалансованість розвитку та успішно протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам. Більше



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



того, завдяки діям політичної та інтелектуальної еліти, ця стратегія передбачає своєчасне прогнозування викликів та відповідне реагування з метою забезпечення гідної самореалізації людини та гуманістичного розвитку, що є функцією держави.

Духовно-культурна резильєнтність вимагає ґрунтовного аналізу мистецького та релігійного середовищ України, оскільки вони чинять найбільший вплив на формування світогляду. Критично важливим є дослідження загроз у цій сфері та розробка рекомендацій для їх випередження та нейтралізації [2].

У сучасному контексті, особливо під час повномасштабної війни в Україні, існує глибокий та взаємозалежний зв'язок між стійкістю/резильєнтністю та проблемами національної ідентичності. Це проявляється, зокрема, у посиленні колективного відчуття приналежності до української культури, нації та спільної історії.

В умовах соціальних потрясінь, таких як війна, ці аспекти проходять серйозні випробування, що водночас ініціює формування нових моделей стійкості. Національна свідомість, загартована в боротьбі, стає визначальним елементом української ідентичності, що базується на спільному досвіді, культурних цінностях та історичних уроках. Історичне прагнення до свободи та самовизначення, яке допомогло подолати радянські впливи, заклало фундамент незалежної державності.

Сучасна ідентичність характеризується гнучкістю та постійною трансформацією. У цих умовах саме стійкість дозволяє індивіду та суспільству адаптуватися до змін, зберігаючи при цьому відчуття цілісності. В українській реальності це виражається у здатності суспільства зберігати культурну спадщину паралельно з інтеграцією нових цінностей, досвіду та рефлексій, які генеруються військовим часом.

На тлі ескалації військового конфлікту, інтенсифікації процесів глобалізації та цілеспрямованого розгортання деструктивних інформаційних операцій, культурна резильєнтність інституціоналізується як стратегічний актив для забезпечення національної самозбереження. Цей феномен критично важливий для каталізації соціальної когезії, консолідації колективної здатності до спротиву та імплементації заходів зі збереження національної ідентичності.

Аналіз, проведений у сфері соціогуманітарних наук, засвідчує наявність ідентичнісної кризи, яка корелює з парадигмальною ревізією



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



антропологічних і соціальних теорій, що описують людину, а також із фундаментальними модифікаціями в онтологічних засадах її існування, самосвідомості, активності та способів експресії [2]. Отже, стійкість у культурній сфері є ключовою детермінантою здатності соціуму до перманентної консервації та творчого переосмислення ціннісних орієнтирів, традиційних практик, символічних кодів та форм культуротворчої діяльності в умовах кризових явищ.

Формування такої стійкості є неможливим без активізації громадянського сектора, включно з культурними ініціативами, локальними хабами, волонтерським рухом та освітніми платформами. Таким чином, інституційні структури громадянського суспільства беруть на себе функцію створення відкритої, інклюзивної та адаптивної культурної інфраструктури. Їхня діяльність охоплює не лише реплікацію культурного доробку, а й ініціацію інноваційних механізмів культурної мобілізації (включаючи спеціалізовані культурні проєкти, експозиції, цифровізацію спадщини та перформативні інтервенції). За висновком М. Песенті [3], цей «культурний активізм та мережа організацій громадянського суспільства» ефективно створили альтернативні структури, компенсуючи дефіцит функціональності на державному рівні. Інтенсивна участь цих груп сформувала прецедент для моделювання культурної політики України на довготривалу перспективу. Безпрецедентний обсяг культурного продукування та активізму за останні роки мав значний вплив на ширші соціальні трансформації, зокрема, сприяв консолідації громадянської ідентичності, базованої на спільних цінностях, завдяки зусиллям креативного прошарку у просуванні плюралістичного та інклюзивного культурного простору.

Важливим доповненням є освітньо-громадянські проєкти, сфокусовані на розвитку критичного мислення та національної свідомості серед молоді, зокрема через реалізацію інтегрованих, міждисциплінарних навчальних програм, які синтезують культурологічні, історичні та інші галузі знань. Інститути громадянського суспільства також слугують репрезентативними центрами історичної пам'яті, де генеруються альтернативні наративи національної ідентичності, здійснюються заходи із захисту культурної спадщини, реінтеграції забутих імен та поширення культурних практик, спрямованих на деколонізацію публічного простору.

Ці процеси посилюють саморефлексивну здатність суспільства, виконуючи функцію інструментів для емоційної та символічної уніфікації і



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



посилення соціальної згуртованості. Резюмуючи, культурна стійкість та національна ідентичність у сучасній українській парадигмі перебувають у стані реципрного посилення: сильна ідентичність є передумовою стійкості, тоді як травматичний досвід кризового періоду та подальшого відновлення суттєво трансформує національну ідентичність, забезпечуючи її глибинну якісну модифікацію та вищий рівень усвідомленості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 532 с.
2. Шмандровський А. С. Формування культурної стійкості та національної ідентичності через інститути громадянського суспільства. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв : наук. журнал. 2025. № 2. С. 194– 199.
3. Pesenti, M.. *Cultural Revival and Social Transformation in Ukraine: The Role of Culture and the Arts in Supporting Post-Euromaidan Resilience*. Chatham House., 2020. 44 с. ISBN 978-1-78413-425-9.

Дмитро БОБРОННІКОВ,

аспірант кафедри

державного управління і місцевого самоврядування

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»,

м. Дніпро, Україна

Ірина ЧИКАРЕНКО,

завідувач кафедри державного управління і місцевого амоврядування

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»,

д.держ.упр., професор,

м. Дніпро, Україна

ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ РЕГІОНУ: КОМУНІКАЦІЇ ТА ВЗАЄМОДІЯ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Питання формування культури стійкості в умовах гібридних загроз безпосередньо стосуються формування та реалізації дієвої енергоощадної й енергозберігаючої політики, забезпечення енергетичної незалежності



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



України, підвищення рівня енергоефективності й енергозбереження, і сьогодні є надзвичайно актуальними та такими, що вимагають запровадження сучасних управлінських підходів та інструментарію.

Належне функціонування енергетичної системи країни як однієї зі складових критичної інфраструктури [4] є необхідною умовою забезпечення першочергових життєвих потреб кожної людини, і має безпосередній вплив на підвищення ефективності її життєдіяльності, безпеки й розвитку бізнесу. Слід зазначити, що національна енергосистема з її енергоємними пострадянськими об'єктами генерації давно потребувала реформ. Історично вона будувалася як централізована система. До її структури належать великі об'єкти генерації – вузлові електростанції (у тому числі атомні), мережі (магістральні й розподілені), трансформаторні підстанції, системи передачі й розподілу енергії. Втім, така побудова енергетичної системи України в умовах російсько-української війни стала дуже вразливою та майже беззахисною перед ворогом – у результаті її пошкоджень унаслідок атак рф ракетами, дронами, КАБами, артилерійськими та іншими бойовими знаряддями неодноразово виникали та виникають тривалі знеструмлення територій або значної кількості споживачів, а також загроза блекауту країни в цілому. Усе зазначене суттєво ускладнило ситуацію, поставивши перед енергетичним сектором країни нові виклики. Стало очевидним, що на перший план вийшла енергетична безпека [2], і для її забезпечення потрібно знайти нові підходи, які забезпечать стійкість національної енергосистеми, у тому числі, в умовах гібридних загроз, і будуть відповідати сучасним тенденціям і трендам її розвитку.

З огляду на частоту та масштаб цих подій, які обумовили необхідність термінового забезпечення стійкості енергетичної системи України, в країні спостерігається новий тренд у генерації енергії, який обумовлений нагальною потребою у її децентралізації, а саме у розосередженні її виробництва та постачання споживачам, що можливо на основі використання регуляторних механізмів та системної реалізації комплексу скоординованих та збалансованих організаційно-управлінських, економіко-правових та інших, у тому числі, альтернативних, рішень та завдань щодо будівництва, розміщення та введення в дію нових (принципово інших за масштабом охоплення та техніко-економічними характеристиками) об'єктів виробництва і передачі енергії – розподіленої генерації. Такий підхід



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



охоплює широке коло стейкхолдерів (органи публічного управління, міністерства, відомства, агентства, установи, служби, інвестори, ЗМІ, організації та підприємства різних форм власності, домогосподарства тощо), починаючи від профільних міністерств та інших органів публічного управління на регіональному та місцевому рівнях, і закінчуючи зацікавленими місцевими мешканцями територіальних громад [1 – 3]. І це зрозуміло, тому як і бізнес, і так звані «комунальники» та «бюджетники», і населення в цілому – всі вони є споживачами електричної та теплової енергії, і цілком можуть її отримувати від розподіленої генерації. Разом із тим, як стейкхолдери – вони можуть мати різні інтереси та різні сфери впливу на діяльність щодо впровадження розподіленої генерації, споживання та оцінювання її продукту. Тому проведення аналізу стейкхолдерів та формування відповідної матриці з вказанням напрямку та сили впливу кожного стейкхолдера на вирішення проблем в галузі, допоможе систематизувати інформацію про кожного зацікавленого учасника – стейкхолдера, оцінити ступінь можливої підтримки процесу будівництва та / або поширення розподіленої генерації, а також побудувати ефективну стратегію комунікації органів публічного управління з іншими стейкхолдерами.

Про стратегічну цінність організації системних комунікацій між всіма стейкхолдерами, важливість налагодження їх конструктивної взаємодії та діалогу під час реалізації бізнес-процесів, спрямованих на підтримку енергетичного сектору України, який сьогодні переживає трансформацію, йдеться і в матеріалах онлайн-курсу [1]. Автори курсу зазначають, що саме ефективні комунікації є ключовим фактором зміцнення довіри між такими стейкхолдерами, як влада, територіальні громади та інвестори, а налагодження конструктивної взаємодії між ними допоможе країні у відновленні енергетичної інфраструктури, пошкодженої війною, та інтеграції до європейських енергетичних ринків, що, у свою чергу, забезпечить перехід до сталого розвитку через декарбонізацію та енергоефективність [1].

Слід зазначити, що, як правило, територіальні громади є власниками первинного енергоресурсу (територія, водні ресурси, деревина тощо), і тому – ключовим стейкхолдером. Вони відіграють важливу роль у частині регулювання землекористування на території громади, отримання орендної плати, моніторингу діяльності з розвитку розподіленої генерації з метою



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



запобігання знищенню природного ландшафту та місць відпочинку, зокрема, внаслідок будівництва нових об'єктів.

Іншим впливовим стейкхолдером є бізнес (як великі, так і малі та середні приватні підприємства), який може створювати нові робочі місця, зокрема, для здійснення робіт щодо монтажу й обслуговування об'єктів розподіленої генерації, впроваджувати енергоефективні заходи та проекти, накопичувати енергію та передавати (або навіть продавати) її надлишки.

Окремим і найбільш впливовим стейкхолдером на регіональному рівні є організації обленерго (взаємопов'язана мережа, призначена для постачання та розподілу електричної енергії від постачальників до кінцевих споживачів). Значна частка цієї діяльності належить компанії ДТЕК, зокрема, Київенерго (наразі «ДТЕК Київські електромережі»), Київобленерго (наразі «ДТЕК Київські регіональні електромережі»), Одесаобленерго (наразі «ДТЕК Одеські електромережі»), наразі (зараз «ДТЕК Дніпровські електромережі») та Донецькобленерго, а також «ДТЕК ПЕМ-Енерговугілля» у Донецькій області.

Тому налагодження конструктивного діалогу з великим бізнесом стосовно взаємовідносин та розподілу функцій з постачання та розподілу електричної енергії, зокрема, під час будівництва та розвитку розподіленої генерації на регіональному рівні, є одним із найважливіших аспектів роботи органів публічного управління на території відповідної області. Від цього залежать і інвестиції в енергозберігаючу сферу, і умови кредитування, і успішність реалізації регіональних проектів з енергоефективності та енергозбереження, і результативність виконання відповідних енергетичних стратегій, програм та стратегій регіонального розвитку.

Що стосується місцевих мешканців, яких також доцільно розглядати в якості стейкхолдерів, слід зазначити, що їх вплив на розвиток розподіленої генерації в регіоні або територіальній громаді може полягати в тому, що, по-перше, частку з них можна віднести до трудових ресурсів (робочої сили) – вони можуть працювати на будівництві та / або обслуговуванні об'єктів розподіленої генерації, а по-друге, вони можуть і самі виступати як мікровиробники енергії, тобто встановлювати невеликі сонячні електростанції (СЕС) і накопичувати енергію в своїх приватних домогосподарствах [3].

Отже, на підставі результатів аналізу заінтересованих сторін (або стейкхолдерів) можна зробити висновок про стратегічну цінність



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



налагодження системних комунікацій та важливість конструктивного діалогу між ними під час реалізації бізнес-процесів, спрямованих на підтримку енергетики України. Саме ефективні комунікації є ключовим фактором зміцнення довіри між такими стейкхолдерами, як влада, територіальні громади та бізнес (або інвестори), а системна взаємодія між ними допоможе країні у відновленні енергетичної інфраструктури, пошкодженої війною, та інтеграції до європейських енергетичних ринків, що, у свою чергу, забезпечить перехід до сталого розвитку та сприяє підвищенню енергоефективності в регіонах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Комунікації та взаємодія в енергетиці. *Стратегії для PR, маркетингу, GR та лобізму в Україні: курс онлайн-навчання*. Energy Club, 2025. <https://www.iclub.energy/academy/kurs-komunikatsii-ta-vzaiemodiia-v-enerhetytsi-stratehii-dlia-pr-marketynhu-gr-ta-lobizmu-v-ukraini/>.
2. Курмаз А. Розвиток розподіленої генерації – це шлях до енергетичної незалежності. *Економічна правда*. 25.11.2024. <https://epravda.com.ua/columns/2024/11/25/722198/>.
3. Кучер С. Соціальні аспекти розвитку розподіленої генерації. *Розподілена генерація: крок до енергетичної незалежності України : курс онлайн-навчання для представників територіальних громад*. Energy Club, 2025. <https://divi.iclub.energy/rozpodilena-generaciya-dlya-gromad/>.
4. Про критичну інфраструктуру : закон України від 16.11.2021 №1882-IX. Редакція від 21.09.2024, підстава – 3931-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Світлана БОЛЛА,

доцент кафедри менеджменту, маркетингу та ІТ
Херсонського державного аграрно-економічного університету

к.с-г.н., доцент,
м. Херсон, Україна

**ВОЛОНТЕРСЬКИЙ РУХ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ
ТА ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ГРОМАД
В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ
НА ОСНОВІ СВІТОВОЇ ПРАКТИКИ**

В умовах сучасних військових конфліктів та гібридних загроз громади стикаються з руйнуванням інфраструктури, масовим переміщенням населення, економічним занепадом та психологічними травмами. Волонтерський рух виступає ключовим елементом соціальної стійкості, забезпечуючи швидку адаптацію, мобілізацію ресурсів та відновлення соціальних зв'язків. В Україні з 2022 року волонтерство набуло безпрецедентного масштабу, компенсуючи державні прогалини та об'єднуючи суспільство. Світовий досвід показує, що подібні механізми ефективно працювали у конфліктах Сирії, Лівану, Боснії, а також під час природних катастроф, де волонтери стають першими відповідачами та будівельниками резилієнтності [2; 4].

Соціальна стійкість громад - це здатність зберігати функціонування, адаптуватися до шоків та відновлюватися, спираючись на соціальний капітал, горизонтальні мережі та колективну дію. Волонтерство посилює ці компоненти, стимулюючи довіру, солідарність та інклюзію. За даними ООН, у кризових ситуаціях волонтери часто є першими, хто надає допомогу, заповнюючи вакуум державних інституцій і сприяючи довгостроковій стабільності [5]. В Україні еволюція волонтерства від подій 2014 року до повномасштабного вторгнення 2022-го перетворила його на системний фактор національної оборони та гуманітарної підтримки [1].

Світові практики демонструють універсальність волонтерства як інструменту резилієнтності. У Сирії та Лівані локальні волонтерські мережі, проводили пошуково-рятувальні операції в зонах бойових дій, евакуюючи цивільних та надаючи медичну допомогу, що зберегло тисячі життів і підтримало соціальну згуртованість у роздроблених громадах. У Лівані



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



після вибуху в Бейрутському порту 2020 року волонтери швидко організували розбір завалів, розподіл їжі та психологічну підтримку, запобігаючи хаосу. Подібно і в Боснії, під час війни 1992–1995 рр., громадські ініціативи забезпечували гуманітарні коридори та підтримку біженцям, формуючи основу для післявоєнного примирення [4]. В Ізраїлі система цивільної оборони ЗАКА- волонтерська організація, що займається евакуацією та ідентифікацією жертв терактів і катастроф, є інтегрованою в державні структури, забезпечуючи швидке реагування та психологічну стабільність громад. Під час природних катастроф, наприклад цунамі 2004 року в Індонезії чи землетрусі в Гаїті 2010-го, місцеві волонтери координували міжнародну допомогу, відновлюючи інфраструктуру та соціальні мережі швидше, ніж офіційні структури [3].

В Україні волонтерство перевершило багато світових аналогів за масштабом і ефективністю. Ініціативи як Фонд «Повернись живим», Фонд Сергія Притули, «Госпітальєри», «Добробат» та тисячі локальних груп (плетіння масксіток, евакуація, будівництво) зібрали мільярди гривень, забезпечили армію дронами, автомобілями та медичними засобами. Волонтери евакуювали мільйони людей з-під обстрілів, організували шелтери для ВПО та психологічну підтримку. Це не лише матеріальна допомога, а й будівництво горизонтальних зв'язків, де жінки, молодь і пенсіонери об'єднуються для спільних дій [2;1].

Порівняно зі світовими прикладами, українське волонтерство вирізняється високим рівнем самоорганізації та технологічності (краудфандинг, Telegram-координація), подібно до ліванських мереж після 2020 року. Як і в Сирії, українські волонтери працюють у прифронтових зонах з ризиком для життя, але з вищою прозорістю та ефективністю завдяки цифровим платформам. Волонтерство будує соціальний капітал через створення мереж довіри. У кризах традиційні інституції перевантажені, а волонтери формують горизонтальні зв'язки, інтегруючи вразливі групи (ВПО, ветерани). Світовий досвід ООН підкреслює, що в постконфліктних регіонах (Афганістан, Ірак) волонтерські програми зменшують соціальну ізоляцію та запобігають конфліктам [5]. В Україні ініціативи, як наприклад «Поруч», сприяють реінтеграції деокупованих територій, подібно до боснійських практик примирення. Психологічна резилієнтність посилюється активною участю: волонтерство дає відчуття контролю, зменшує безпорадність. Дослідження в зонах конфліктів (Сирія,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Ліван) показують, що волонтери мають нижчий рівень ПТСР завдяки спільним діям [4]. В Україні проєкти психологічної допомоги та будівельні табори «Добробат» відновлюють не лише будинки, а й соціальні зв'язки, наприклад в Херсонській чи то Харківській областях. Економічна стійкість досягається через локальні збори та співпрацю з бізнесом.

Українські фонди зібрали понад 10 млрд грн на оборону, стимулюючи виробництво (дрони, маскування). Це подібно до ізраїльських моделей, де волонтерство інтегровано з економікою подвійного призначення [1]. Слід відзначити гендерний та віковий аспекти волонтерства, так жінки в Україні лідирують у гуманітарній допомозі (госпітальєри, сітки), молодь - у цифровому волонтерстві. А світові практики (Ліван, Сирія) показують, що залучення жінок посилює інклюзію та стійкість [3]. Волонтерство слугує мостом між державою та суспільством, впливаючи на політику шляхом реформи децентралізації. В той же час, існуючі виклики, такі як - вигорання, ризики безпеки, вимагають системної підтримки, як у моделях ООН чи Червоного Хреста [5]. Волонтерські ініціативи підтримують культурну стійкість та зберігають ідентичність (наприклад, освітні проєкти, мистецькі акції та ін.). А міжнародне волонтерство (через іноземців, залучених в Україні) посилює глобальну солідарність, подібно до Сирії.

Таким чином, волонтерський рух в Україні, збагачений світовими практиками, є потужним чинником соціальної стійкості. Він трансформує кризу в зростання, зміцнюючи капітал довіри та адаптивність. Інтеграція ж кращих глобальних підходів, серед яких: локалізація та інституційна підтримка, забезпечить перехід до проактивного відновлення, роблячи Україну моделлю резилієнтності для світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лобуренко А. Волонтерство в Україні: океан можливостей чи море викликів? Інсайти круглого столу української волонтерської служби. URL: <https://volunteer.country/library/volonterstvo-v-ukrayini> (дата звернення: 19.11.2025).
2. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні (2022–2023 рр.) : аналіт. доп. / Нац. ін-т стратег. дослідж. Київ : НІСД, 2023. 112 с. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/stan-rozvytku-hromadyanskoho-suspilstva-v-ukrayini-2022-2023-rr> (дата звернення: 19.11.2025).



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



3. Beyond the battlefield: the unwavering resilience of Ukrainian society. Eurac Research. URL: <https://www.eurac.edu/en/blogs/connecting-the-dots/beyond-the-battlefield-the-unwavering-resilience-of-ukrainian-society>.

(дата звернення: 19.11.2025).

4. Resilience in action: how community-based organizations support war-affected people in Ukraine. ReliefWeb. 2025. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/resilience-action-how-community-based-organizations-support-war-affected-people-ukraine-enuk> (дата звернення: 19.11.2025).

5. The thread that binds. Volunteerism and community resilience. 2018 State of the world's volunteerism report. UNV. 2018. 144 p. URL: https://knowledge.unv.org/system/files/2020-06/UNV_SWVR_2018_English_WEB.pdf. (дата звернення: 19.11.2025).

Марія ВІНІЧУК,

професор кафедри менеджменту та економічної безпеки
Львівського державного університету
внутрішніх справ, к.е.н., доцент,
м. Львів, Україна

**АРХІТЕКТУРА НАЦІОНАЛЬНОЇ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ТРИВАЛИХ КРИЗ: ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ**

Сучасні безпекові реалії визначають національну резилієнтність як ключовий компонент забезпечення стійкості, життєздатності та відновлюваності держави. В умовах тривалих криз, зокрема, повномасштабної війни, гібридних загроз, енергетичної нестабільності, соціально-економічних потрясінь, Україна потребує комплексної архітектури резилієнтності, здатної інтегрувати державні, приватні, громадські та міжнародні інститути. Формування ефективної моделі національної резилієнтності передбачає стратегічне поєднання трьох ключових компонентів: інституційної архітектури, механізмів публічного управління та системи управління ризиками й контролінгу. Інституційна архітектура має охоплювати як вертикальний вимір (центральні органи влади, військове керівництво, органи місцевого самоврядування), так і



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



горизонтальні зв'язки (міжвідомча координація, публічно-приватні партнерства, взаємодія з громадянським суспільством).

Головною проблемою публічного управління в умовах тривалих криз залишається фрагментарність державної політики резилієнтності. Інститути функціонують автономно, комунікація між державними структурами обмежена, координаційні механізми не забезпечують швидкого прийняття рішень. Недостатньо інституціоналізованою залишається й система оцінювання резилієнтності, зокрема ризик-орієнтовані методики, індикатори спроможності, механізми стратегічного контролінгу та раннього попередження криз. Більше того, у контексті тривалих криз (запровадження спеціального правового режиму воєнного стану, зовнішні шоки, інституційні виклики) аналізувати архітектуру національної резилієнтності України без урахування емпіричних показників інституційної спроможності та вразливості є неповним.

Для її комплексної оцінки в умовах тривалих криз недостатньо лише теоретичного аналізу інституційних механізмів та управлінських підходів. Важливо спиратися на доказові, порівнянні у динаміці міжнародні індикатори, які відображають реальний стан державної спроможності та системної вразливості. В даному керунку варто проаналізувати стан та тенденції зміни таких показників як Індекс ефективності публічного управління (Government Effectiveness) та Індекс державної вразливості/стійкості (Fragile States Index), які дозволяють кількісно виміряти сильні й слабкі сторони публічного управління в Україні та функціональної стійкості держави. Стан та динаміку зміни значення зазначених показників за 2019–2024 рр. відобразимо на рис. 1 та рис. 2. Водночас зазначимо, що представлені дані демонструють ключові тенденції України у 2019–2024 рр., що дозволяє інтегрувати емпіричні результати в аналіз архітектури резилієнтності.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення

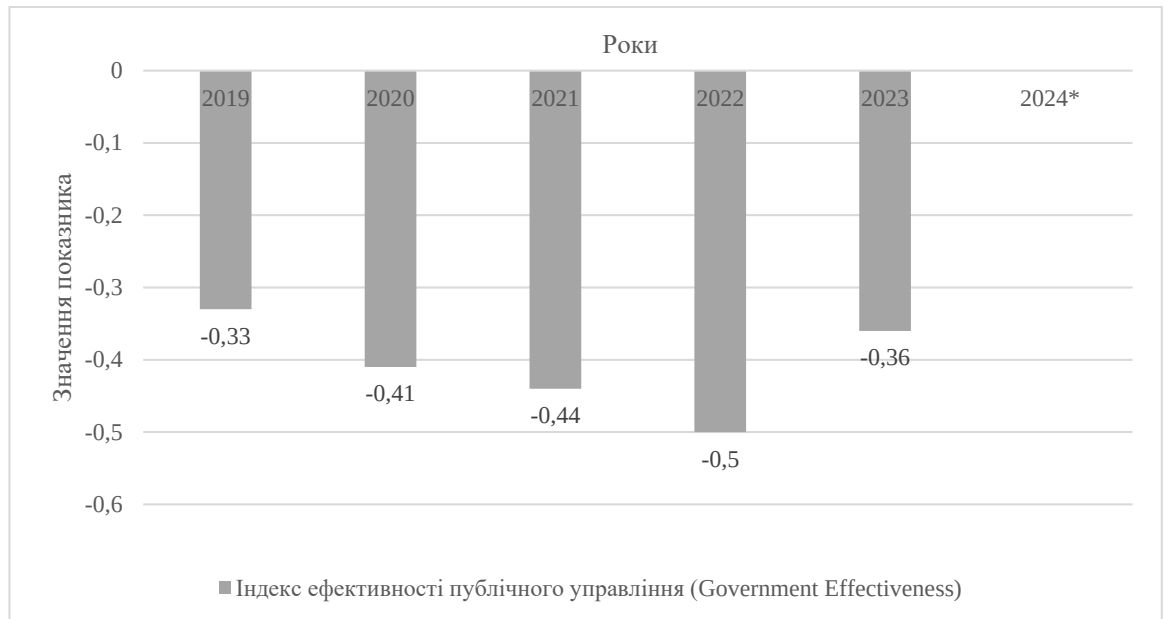


Рис. 1. Стан та динаміка зміни Індексу ефективності публічного управління (Government Effectiveness) в Україні у 2019–2024 рр.

* значення показника Індекс ефективності публічного управління (Government Effectiveness) за 2024 р. ще не опубліковано.

Джерело: [1; 2]

Індекс ефективності державного управління, значення якого оцінюється показниками від $-2,5$ (дуже низька ефективність) до $+2,5$ (дуже висока ефективність), знизився з $-0,33$ у 2019 р. до $-0,50$ у 2022 р., що відображає посилення управлінських проблем саме у період загострення криз (війна, шоки). Зростання значення аналізованого показника до $-0,36$ у 2023 р. свідчить про часткову стабілізацію ситуації в країні, але все ще негативне й далеке від вищої межі, яка зафіксована на рівні $+2,5$. Окреслені тенденції відповідають тезі про те, що інституційна архітектура України має серйозні проблеми, серед яких варто виокремити низьку якість держпослуг, незалежність бюрократії, а також слабку спроможність формулювати й впроваджувати політики, що, своєю чергою, потребує застосування інструментів стратегічного контролінгу, ризик-менеджменту та аналітичних систем з метою підвищення адаптивності державного управління.

На противагу Індексу ефективності публічного управління (Government Effectiveness), Індекс вразливості (Fragile States Index) демонструє стабільно «помірні» значення в 2019–2022 рр. (близько 69



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



балів), але у 2023 р. відбувається різке зростання значення аналізованого показника до 95,9, а у 2024 р. – незначне зниження до 93,1 (рис. 2).

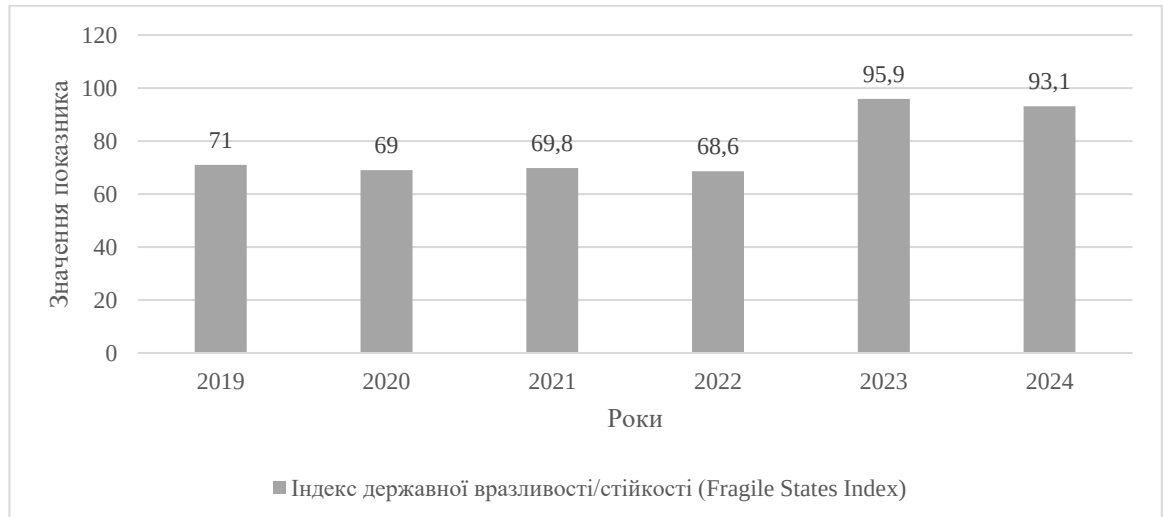


Рис. 2. Стан та динаміка зміни Індекс державної вразливості/стійкості (Fragile States Index) в Україні у 2019–2024 рр.

Джерело: [3–4]

Варто зауважити, що різке зростання Індексу державної вразливості/стійкості (Fragile States Index) в Україні у 2023–2024 рр., діапазон значення якого знаходиться від 0 до 120 балів та чим вищий бал, тим більш вразливою є держава, чітко корелює з ескалацією кризового стану (війна, посилення зовнішніх загроз, розкриття корупційних скандалів), що підтверджує тезу про системну вразливість держави. Високе значення даного показника свідчить про ослаблення інститутів державної влади, низький рівень соціальної згуртованості й захищеності, посилення ризиків легітимності, а також про економічні та демографічні шоки.

Поєднання низької державної ефективності та високої вразливості ставить під сумнів здатність існуючої архітектури державного управління успішно протистояти кризам.

Стає очевидним, що емпіричні дані підтверджують, що архітектура національної резилієнтності України на сьогодні є недостатньо стійкою, про що свідчить низька ефективність управління, яка поєднується зі значною вразливістю системи. Для зміцнення резилієнтності потрібен структурований підхід, який передбачає інтеграцію стратегічного контролінгу, реформ управління, координацію, розвитку інфраструктури, а також залучення громадянського суспільства. Розбудова архітектури



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



національної резилієнтності потребує переходу від реактивного до проактивного управління, заснованого на аналізі даних, системному моніторингу та моделюванні загроз. Ключовим напрямом є впровадження резилієнтного публічного управління, що інтегрує: (1) стратегічний контролінг і оцінювання ефективності державних політик; (2) ризик-менеджмент на рівні держави, секторів та громад; (3) цифрові інструменти управління кризами; (4) комунікаційні механізми формування суспільної стійкості; (5) інноваційні моделі багаторівневої координації.

Особливого значення набуває розвиток критичної інфраструктури та її захисту, оскільки саме її стійкість визначає здатність держави функціонувати в умовах безперервних загроз. Відсутність єдиних стандартів управління стійкістю, фрагментарність нормативної бази та недостатній рівень фінансування створюють суттєві ризики для національної безпеки.

Таким чином, архітектура національної резилієнтності України має бути побудована як динамічна, адаптивна та багатовекторна система, що поєднує державне управління, суспільну стійкість і стратегічний контролінг. Її розвиток є визначальною умовою підвищення національної безпеки та гарантією ефективного функціонування держави в умовах затяжних кризових процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The Global Economy. Ukraine: Government effectiveness, 2019–2024. URL: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/wb_government_effectiveness/?utm_source=chatgpt.com.
2. World Score Card. Government Effectiveness in Ukraine (1996–2023). URL: https://worldscorecard.com/scorecards/ukrainian-scorecard/government-effectiveness/?utm_source=chatgpt.com.
3. Countryeconomy. Ukraine–Fragile States Index 2024. URL: https://countryeconomy.com/government/fragile-states-index/ukraine?utm_source=chatgpt.com.
4. The Global Economy. Ukraine: Fragile state index, 2019–2023. URL: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/fragile_state_index/?utm_source=chatgpt.com.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Олександр ВОРОНА,

аспірант кафедри адміністративно-правових дисциплін та публічного управління Дніпровського державного університету внутрішніх справ,
м. Дніпро, Україна

**ВЗАЄМОДІЯ ПРИВАТНОГО ТА ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРІВ
ЯК ДРАЙВЕР ПОСИЛЕННЯ СТІЙКОСТІ**

В умовах повномасштабної агресії та безпрецедентних безпекових, економічних і соціальних викликів тема посилення стійкості (resilience) набуває для України критичного наукового та практичного значення. Стійкість сьогодні трактується не лише як здатність протистояти шокам, а і як динамічна властивість системи до адаптації, відновлення та розвитку в умовах постійної невизначеності. Ключовим чинником досягнення цієї стійкості на національному та регіональному рівнях є ефективна та цілеспрямована взаємодія між приватним і державним секторами.

Традиційна парадигма економічної політики, де держава виступає регулятором, а бізнес – об'єктом регулювання, є недостатньою для вирішення гібридних загроз, які стосуються критичної інфраструктури, продовольчої безпеки, логістики та кіберзахисту. Нагальна потреба полягає у переході до моделі синергетичного партнерства, де приватний капітал, інноваційний потенціал і гнучкість бізнесу інтегруються з ресурсами, стратегічним баченням та координаційною функцією держави.

Актуальність дослідження посилюється низкою факторів, специфічних для України. По-перше, необхідно фінансувати масштабне повоєнне відновлення та модернізацію, що вимагає залучення значних приватних інвестицій через механізми державно-приватного партнерства (ДПП), концесії та інших інструментів поділу ризиків. По-друге, в умовах релокації виробництв та руйнування логістичних ланцюгів, саме оперативна реакція приватного сектору, підтримана державними гарантіями та дерегуляцією, забезпечує життєздатність економіки. По-третє, інтеграція України до Європейського Союзу вимагає уніфікації стандартів управління та прозорості, що є неможливим без посилення інституційної спроможності обох секторів та розробки нової архітектури безпеки.

В умовах глобальної турбулентності та інтенсифікації конкуренції за обмежені ресурси, інституційні моделі співпраці публічного та приватного



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



секторів зазнають суттєвої трансформації. Державно-приватне партнерство (ДПП), еволюціонувавши від імплементації суто інфраструктурних ініціатив до інтегрального інструменту соціально-економічного розвитку, утверджується як стратегічний механізм для вирішення суспільно значущих завдань, ефективна реалізація яких лише силами держави є утрудненою або неможливою. Синергетичний ефект, що виникає внаслідок консолідації фінансових, управлінських, технологічних та інтелектуальних ресурсів публічного і приватного партнерів, забезпечує не лише оптимізацію бюджетних асигнувань, але й підвищення якісних параметрів і доступності публічних послуг, що становить концептуальне ядро сучасної «сервісної» держави.

Для України, яка зіткнулася з безпрецедентними викликами повоєнного відновлення, ДПП набуває статусу безальтернативного імперативу. Екстраординарний масштаб руйнувань критичної інфраструктури, промислового потенціалу та житлового фонду потребує колосальних капіталовкладень, які значно перевищують поточні фіскальні можливості національного бюджету. Відповідно, ДПП стає стратегічним інструментом мобілізації приватного, зокрема міжнародного, капіталу. Водночас, просте відновлення зруйнованих об'єктів на основі застарілих технологічних зразків призводить до консервації технологічної відсталості. З огляду на це, управління розвитком ДПП має бути інтегроване в інноваційну парадигму.

Інкорпорація інноваційної складової у механізми ДПП означає стратегічний перехід від реставраційної логіки («відбудувати») до креативно-модернізаційної логіки («створити краще, ніж було»). Це вимагає пріоритизації проєктів у ключових сферах «зеленої» енергетики, цифрової трансформації, розбудови «смарт-інфраструктури», формування інноваційних транспортно-логістичних систем та високотехнологічного сільського господарства. Інноваційно-орієнтоване управління проєктами ДПП дозволить Україні не тільки оперативно відновити економічний потенціал, але й здійснити якісний структурний стрибок, модернізувавши національну економіку згідно зі стандартами Європейського Союзу та заклавши стійкий фундамент для довгострокового сталого розвитку. Таким чином, ДПП функціонує не лише як фінансовий механізм, але і як інституційна платформа для трансферу передових технологій та управлінських практик.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



З позицій сучасної міжнародної безпекової практики, низка вітчизняних дослідників, зокрема Є. Божко, С. Пирожков та Н. Хамітов [2], трактують резильєнтність як інституційну спроможність суб'єкта міжнародних відносин ефективно протидіяти гібридним загрозам. Ця здатність не є універсальною чи іманентно притаманною всім суб'єктам, а часто вимагає цілеспрямованого набуття відповідних характеристик. Процес формування резильєнтності починається з динамічної ідентифікації та глибокого розуміння природи гібридних загроз, які постійно еволюціонують і змінюють свою форму. Відповідно, країна, як цивілізаційний суб'єкт, потребує безперервної оцінки потенційних ризиків на основі всебічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Не менш критичним для досягнення резильєнтності є усвідомлення власних можливостей (наявність притаманних ознак) та чітке визначення якостей, які мають бути набуті для посилення стійкості.

З огляду на особливу інституційну складність національної економіки, А. Бойко [1] виокремлює низку сутнісних ознак її резильєнтності. До них належать:

1. Надійність економічної системи – здатність системи долати збої у функціонуванні, які виникають внаслідок впливу шоків факторів.
2. Надлишковість – наявність у системі резервних або надлишкових потужностей, які можуть бути активовані у разі виходу з ладу основних функціональних елементів.
3. Адаптивність – здатність системи пристосовуватися до шоків впливів з потенційною трансформацією негативних наслідків у позитивні. Факторами цієї адаптивності автор називає розмір та ефективність ринку, гнучкість до коливань зовнішньої кон'юнктури, здатність пристосовуватися до кліматичних змін та регіональні диспропорції.
4. Реагування – здатність до швидкої мобілізації ресурсів населення, підприємств та державних структур в умовах екзогенних шоків.
5. Відновлення – здатність швидко пристосовуватися до нових обставин, які виникли як прямий результат шоків впливів.
6. Автономність – забезпечення незалежного функціонування спеціальних систем управління в кризових умовах, що формується внаслідок процесів самоорганізації системи та керувальних впливів з боку державного управління.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



7. Ступінь керованості – здатність економічної системи підтримувати функціональний стан, за якого завдяки дії спеціалізованих систем управління забезпечується підтримка динамічної постійності життєво важливих функцій і параметрів системи в умовах різноманітних змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

В умовах життєдіяльності сучасної України, концепція стійкості (резильєнтності) держави трансформувалася з бажаного стану в фундаментальний імператив національної безпеки та економічного розвитку. Жоден із секторів – ані державний, ані приватний – не здатний самотужки забезпечити необхідний рівень стійкості. Синергетична взаємодія між ними є безальтернативною і має вирішальне значення, що обумовлено кількома ключовими факторами.

По-перше, мобілізація та ефективне використання ресурсів. Держава, незважаючи на її фінансові можливості, не володіє достатнім обсягом фінансового капіталу, технологічних інновацій та управлінської гнучкості, які зосереджені у приватному секторі. У кризові періоди, особливо в умовах повоєнного відновлення чи протидії масштабним шокам (як в Україні), необхідні колосальні інвестиції, що значно перевищують державні асигнування. Державно-приватне партнерство (ДПП), концесії та інші форми співпраці дозволяють мобілізувати приватний капітал, зокрема міжнародний, знижуючи при цьому пряме фінансове навантаження на бюджет. Це відповідає сутнісній ознаці резильєнтності – надлишковості (наявності резервних потужностей).

По-друге, посилення адаптивності та інноваційності. Приватний сектор є рушієм інновацій, володіє оперативною гнучкістю та швидкістю реагування на зовнішні та внутрішні зміни. Це є ключовим для реалізації ознаки адаптивності економічної системи, про яку зазначав А. Бойко. У разі руйнування логістичних ланцюгів чи енергетичної інфраструктури, саме приватні компанії можуть найшвидше переорієнтувати виробництво, впровадити енергоефективні технології чи створити резервні потужності. Взаємодія забезпечує трансфер цих передових технологій та управлінських практик у публічну сферу, що критично важливо для модернізації критичної інфраструктури та підвищення кіберстійкості.

По-третє, забезпечення функціональної автономності та керованості. Стійкість передбачає здатність системи підтримувати життєво важливі функції навіть в умовах кризових впливів. У цьому контексті, приватний



Національна стійкість (резильєнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



сектор є безпосереднім власником та експлуатантом значної частини критичної інфраструктури (енергетика, телекомунікації, транспорт, продовольство). Держава, використовуючи свої координаційні та регуляторні функції, повинна інтегрувати приватних операторів у єдину систему управління кризовими ситуаціями та спільного реагування. Це створює механізм автономності та підвищує ступінь керованості економіки в умовах шоків, як це було продемонстровано під час швидкого відновлення мобільного зв'язку чи логістики в Україні.

По-четверте, протидія гібридним загрозам. Резильєнтність, як визначено Є. Божком, С. Пирожковим та Н. Хамітовим [2], є здатністю протидіяти гібридним загрозам, які часто націлені на дестабілізацію економіки та соціальної сфери. Атаки на енергетичні системи, кіберзагрози, інформаційні кампанії – все це вимагає спільних зусиль. Держава надає розвідувальну інформацію та правову базу, а приватний сектор впроваджує захисні технології (наприклад, у сфері кібербезпеки) та підтримує продовольчу безпеку. Це співробітництво забезпечує динамічну ідентифікацію ризиків та швидкість реагування, що є основою стійкості.

Таким чином, взаємодія приватного та державного секторів перетворює пасивну оборону на динамічну стійкість. Вона забезпечує надійність економічної системи, гарантує відновлення після потрясінь та дозволяє державі не просто поглинати шоки, а й позитивно трансформувати свої структури, що є ключовою вимогою ОЕСР до сучасної стійкої нації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко А. В. Концептуалізація стійкості національної економіки. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2014. № 1. С. 5-19.
2. Пирожков С. І., Божок Є. В., Хамітов Н. В. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз. Вісник НАН України. 2021. № 8. С. 74-82.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Вадим ГЛАДКОВ,
перший заступник командувача (начальник штабу)
Національної гвардії України,
м. Київ, Україна

**ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ
ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: ПИТАННЯ ПІДГОТОВКИ І ВЕДЕННЯ
НАЦІОНАЛЬНОГО СПРОТИВУ**

Гібридні загрози, що поєднують воєнні, інформаційні та соціально-психологічні впливи, зумовлюють потребу системної підготовки громадян до національного спротиву як окремої складової державної оборонної політики. Визначення елементів національного спротиву, таких, як територіальна оборона, рух опору та підготовка громадян, задає рамку організації навчання і розмежування повноважень між військовим командуванням, органами виконавчої влади та місцевим самоврядуванням. Правове закріплення цих елементів забезпечує легітимність залучення населення, уможливлює стандартизацію програм підготовки та створює підстави для вимірювання результатів у політико-правовій та освітній площинах [1].

Організаційно-правове підґрунтя підготовки громадян до національного спротиву сформовано Порядком організації та здійснення загальновійськової підготовки, що встановлює цілі, суб'єктів реалізації, зміст підготовки і форми контролю, а також поширюється на мирний час і особливий період [2]. Оновлення 2025 року деталізувало процедури, терміни і відповідальних виконавців, чим зменшило регуляторну невизначеність і підвищило відтворюваність практик на локальному рівні [3]. Уряд визначив засади створення та функціонування центрів підготовки громадян до національного спротиву, включно з типовими положеннями для комунальних закладів та підприємств і вимогами до забезпечення, а також передбачив їх взаємодію з органами влади, Силами територіальної оборони і Силами спеціальних операцій у повному циклі планування, проведення, контролю, оцінювання та вдосконалення підготовки [4].

У закладах вищої освіти підготовка громадян до національного спротиву реалізується через військові навчальні підрозділи, які здійснюють військову підготовку офіцерів запасу та формують інструкторський резерв



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



для навчання громадян у мирний час і комплектування підрозділів територіальної оборони в особливий період. У 2025 році МОН анонсувало перехід у закладах вищої освіти від курсу базової загальновійськової підготовки до дисципліни «Основи національного спротиву», що інтегрує теоретичну підготовку громадян із вимогами чинного законодавства [5]. У вищих військових навчальних закладах готують командирів і інструкторів для підрозділів національного спротиву з акцентом на планування, організацію та контроль бойової підготовки. Вимоги до відбору і навчання встановлено відомчою інструкцією [6].

Військово-організаційний вимір національного спротиву передбачає чітке розмежування ролей між Силами територіальної оборони та Силами спеціальних операцій у межах закону, включно з підготовкою населення у взаємодії з органами влади та громадянським суспільством. Територіальна оборона функціонує як інтегрований механізм безпеки громади й держави, а її діяльність визначена законом та підзаконними актами. Рух опору формується і координується під проводом Сил спеціальних операцій відповідно до відкритих офіційних повідомлень та законодавчої логіки управління в умовах окупації.

Добровольчі формування територіальних громад (ДФТГ) є інструментом розширення людського потенціалу спротиву на місцевому рівні, а порядок їх створення, підпорядкування та діяльності врегульовано окремою постановою Уряду [7]. Спеціальний порядок підготовки забезпечує єдність стандартів навчання і регулярність занять під керівництвом визначених органів військового управління [8]. Нормативне визначення умов і меж застосування зброї членами ДФТГ під час виконання завдань територіальної оборони підвищує правову визначеність і дисциплінує практики тренувань [9].

Зміст підготовки громадян доцільно організовувати як багаторівневий модульний курс із акцентом на базову військову підготовку, безпеку життєдіяльності, домедичну допомогу, навігацію та зв'язок. Пріоритетом є практичні заняття, які є основою посилення прикладної складової, зокрема через розширення практичних модулів і тренінгів. Інституціоналізація муніципальних центрів підготовки створює можливість наскрізних траєкторій для школярів, студентів і дорослих, мінімізуючи розрив між освітніми програмами та реальними потребами оборони.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Оцінювання результатів підготовки має спиратися на кількісно визначені показники, узгоджені з базовими вимогами НАТО до цивільної готовності, які зосереджують увагу на безперервності державного управління, забезпеченні населення і цивільній підтримці сил оборони [10]. Це дає змогу операціоналізувати результати через показники часу реагування, охоплення практичними модулями, дисципліни зв'язку та спроможності до автономних дій і поєднати їх із циклами тренувань на рівні громад та територіальних формувань. Роль координаційних органів цивільної підготовки в системі НАТО підтверджує доцільність закріплення в Україні постійних міжвідомчих форматів для навчання та аналізу результатів дій [11].

Практична реалізація підготовки громадян до національного спротиву вимагає злагодженої взаємодії центрів підготовки, закладів освіти та військових структур у межах встановлених законом повноважень і процедур [4]. Чіткість підпорядкування та прозорість регламентів знижують організаційні ризики, скорочують час на ухвалення рішень і підвищують керованість у кризових сценаріях [2]. Встановлення постійних циклів тренувань і аналізу результатів дій у поєднанні з освітніми програмами та муніципальною інфраструктурою формує культуру стійкості як сталу практику, а не разову кампанію.

Узагальнюючи, підготовка громадян до національного спротиву є системним інструментом підвищення стійкості держави та суспільства, що поєднує правову визначеність, інституційне закріплення та вимірювані освітньо-тренувальні результати. Актуалізація урядових процедур, запуск мережі центрів підготовки створюють передумови для відтворюваного навчального циклу з чіткою підзвітністю. Узгодження показників підготовки з міжнародними стандартами цивільної готовності надає можливість керовано підвищувати ефективність програм і забезпечувати релевантність практик до вимог гібридного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про основи національного спротиву : Закон України від 16.07.2021 № 1702-IX : станом на 16 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text> (дата звернення: 13.11.2025).



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



2. Про затвердження Порядку організації та здійснення загальновійськової підготовки громадян України до національного спротиву : Постанова Каб. Міністрів України від 29.12.2021 № 1443 : станом на 18 лют. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1443-2021-п#Text> (дата звернення: 13.11.2025).

3. Про внесення змін до Порядку організації та здійснення загальновійськової підготовки громадян України до національного спротиву : Постанова Каб. Міністрів України від 14.02.2025 № 160. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160-2025-п#Text> (дата звернення: 13.11.2025).

4. Про функціонування центрів підготовки громадян до національного спротиву : Постанова Каб. Міністрів України від 18.04.2025 № 478. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/478-2025-п#Text> (дата звернення: 13.11.2025).

5. Про курс «БЗВП» та «Основи національного спротиву» для студентів: роз'яснення МОН : новина від 03.07.2025 // Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/news/pro-kurs-bzvp-ta-osnovy-natsionalnoho-sprotyvu-dlia-studentiv-roziasnennia-mon> (дата звернення: 13.11.2025).

6. Про затвердження Інструкції про організацію та проведення військово-професійної орієнтації громадян України і прийому на навчання до закладів фахової передвищої військової освіти, вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти та наукових установ у системі Міністерства оборони України : Наказ М-ва оборони України від 16.07.2024 № 479. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1285-24#Text> (дата звернення: 13.11.2025).

7. Про затвердження Положення про добровольчі формування територіальних громад : Постанова Каб. Міністрів України від 29.12.2021 № 1449 : станом на 6 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1449-2021-п#Text> (дата звернення: 13.11.2025).

8. Про затвердження Порядку організації, забезпечення та проведення підготовки добровольчих формувань територіальних громад до виконання завдань територіальної оборони : Постанова Каб. Міністрів України від



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



29.12.2021 № 1447. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1447-2021-п#Text> (дата звернення: 13.11.2025).

9. Про затвердження Порядку застосування членами добровольчих формувань територіальних громад особистої мисливської зброї, стрілецької зброї, інших видів озброєння та боєприпасів до них під час виконання завдань територіальної оборони : Постанова Каб. Міністрів України від 29.12.2021 № 1448 : станом на 6 квіт. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1448-2021-п#Text> (дата звернення: 13.11.2025).

10. Resilience, civil preparedness and Article 3 : Topic page. North Atlantic Treaty Organization (NATO). URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_132722.htm (дата звернення: 13.11.2025).

11. Resilience Committee (Civil preparedness architecture) : Official page. North Atlantic Treaty Organization (NATO). URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_50093.htm (дата звернення: 13.11.2025).

Дмитро ДУНАЙНИЙ,

аспірант кафедри адміністративно-правових дисциплін та публічного управління Дніпровського державного університету внутрішніх справ,
м. Дніпро, Україна

**ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ
ТА ЗГУРТОВАНOSTІ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ
ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ**

Повномасштабна військова агресія росії та триваюча гібридна війна (інформаційна, економічна, культурна) є найвищим пріоритетом для державної політики. Соціальна стійкість, що визначається як здатність суспільства витримувати, адаптуватися та відновлюватися після шоків (війна, кризи, пандемії), стає критичним фактором національної безпеки. Дослідження інструментів, що забезпечують цю стійкість – від психосоціальної підтримки до економічної інклюзивності – має життєво важливе значення для виживання та перемоги держави.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Незважаючи на високий рівень національної консолідації на тлі зовнішньої загрози, існують внутрішні чинники, які можуть призводити до поляризації та соціальних розколів. Це, зокрема, регіональні, мовні, соціально-економічні відмінності, а також питання, пов'язані з реінтеграцією ветеранів, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та населення деокупованих територій. Розробка та впровадження ефективних інструментів згуртування (наприклад, інклюзивних освітніх програм, механізмів діалогу, спільного волонтерського досвіду) є необхідною умовою для підтримки єдиного політичного та соціокультурного простору.

Масштабна реконструкція та післявоєнне відновлення потребують не лише фінансових інвестицій, а й високого рівня суспільної довіри та соціального капіталу. Державна політика повинна використовувати інструменти, які забезпечать прозорість процесів, залучення громадянського суспільства та справедливий розподіл ресурсів, що безпосередньо формує стійкість і довіру. Крім того, на шляху європейської та євроатлантичної інтеграції згуртованість та стійкість є одними з критеріїв зрілості демократичних інститутів та ефективності державного управління.

Існує дефіцит науково-обґрунтованих, системних інструментів, адаптованих до українських реалій та міжнародного досвіду (наприклад, досвіду Ізраїлю, країн Балтії) для цілеспрямованого формування стійкості. Ваше дослідження дозволить систематизувати, верифікувати та запропонувати конкретні політики та механізми (від громадських бюджетів та місцевого самоврядування до медіаграмотності), перетворюючи їх на ефективні елементи сучасної державної політики.

Таким чином, дослідження інструментів соціальної стійкості та згуртованості є своєчасним, критично важливим для національного відродження і має високу практичну цінність для суб'єктів державного управління, органів місцевого самоврядування та громадянського суспільства.

Концепт стійкості (*resilience*) є фундаментальним імперативом для забезпечення безпеки, функціональної стабільності та прогресивного розвитку систем різної ієрархічної складності – від окремих організаційних структур до національних держав. У контексті сучасних проблем та системних шоків (зокрема, кліматичних змін, пандемій, економічних рецесій, кіберзагроз, а також воєнних конфліктів та національних протистоянь), розвиток стійкості набуває характеру критичної необхідності



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



для підтримання сталого функціонування та забезпечення перспективного поступу.

З позицій системного підходу, стійкість (*resilience*) визначається як інтегративна здатність системи, суспільства чи організації здійснювати адаптивне реагування на динамічні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, ефективно протистояти потенційним та актуальним загрозам, а також забезпечувати прискорене відновлення своєї функціональності після подолання кризових ситуацій. Таким чином, стійкість є багатоаспектною властивістю, що охоплює превентивні механізми, оперативне реагування та посткризове відновлення.

Національна стійкість України визначається як інтегративна здатність державної системи та громадянського суспільства здійснювати своєчасну ідентифікацію загроз, об'єктивне виявлення вразливостей, комплексну оцінку ризиків у сфері національної безпеки, забезпечувати ефективне реагування на виникаючі виклики, а також гарантувати оперативне відновлення функціональності після подолання кризових ситуацій. Таким чином, ця концепція охоплює повний цикл управління ризиками – від превенції до посткризової регенерації [3].

Інституційне забезпечення та стратегічна легітимація цієї концепції знайшли своє відображення у ключових рішеннях вищих органів державної влади. Концепція забезпечення національної системи стійкості була офіційно затверджена рішенням Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року. Її подальше введення в дію як обов'язкового елемента державної політики відбулося згідно з Указом Президента України № 479 від 27 вересня 2021 року [1]. Це підкреслює її стратегічний пріоритет у системі національної безпеки та оборони.

Національна стійкість у своїй довгостроковій перспективі функціонально охоплює здатність країни підтримувати інтегровану стабільність у ключових вимірах: економічному, екологічному та соціальному. Імплементация цієї стійкості передбачає реалізацію стратегічного управління та ефективного управління ресурсами на рівні органів публічної влади. Зазначені управлінські рішення мають бути цілеспрямовано сфокусовані на забезпеченні збалансованого та сталого майбутнього держави, що вимагає міжсекторальної координації та прогнозування довгострокових ризиків.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Соціальна стійкість є вирішальним чинником забезпечення довготривалої життєздатності суспільства та його потенціалу до розвитку в умовах багатофакторних викликів сучасного глобалізованого світу.

В контексті динамічних суспільних трансформацій та комплексних глобальних загроз дефініція соціальної стійкості набуває нового, розширеного змісту. Вона виходить за межі суто кризової витримки (здатність *витримувати* шоки), трансформуючись в активну адаптивну здатність. Ця властивість передбачає системну трансформацію соціальних інститутів, переосмислення механізмів підтримки вразливих груп населення, а також проактивну модифікацію суспільних структур для мінімізації негативних наслідків турбулентності.

З позицій наукового аналізу, соціальна стійкість – це інтегральна здатність суспільства чи будь-якої спільноти ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати внутрішню стабільність і водночас сприяти прогресивному зростанню добробуту своїх громадян [2]. Вона імпліцитно охоплює такі ключові елементи, як соціальна згуртованість (єдність), забезпечення рівності доступу до ресурсів та можливостей, а також ефективність управління суспільними процесами.

Забезпечення соціальної стійкості реалізується через комплекс взаємопов'язаних заходів, механізмів та стратегій, які сприяють консолідації суспільства (згуртованості), підвищенню його адаптивності та посиленню здатності до оперативного реагування на виклики, що генеруються турбулентним зовнішнім середовищем.

Сучасна парадигма формування системи соціальної стійкості вимагає інноваційного та комплексного переосмислення механізмів надання соціальних послуг. Ефективні підходи повинні інтегрувати такі ключові характеристики:

1. Прогностичність (Prognosticity): Необхідність переходу від реактивного реагування на вже існуючі соціальні проблеми до проактивного управління, що передбачає прогнозування потенційних ризиків та превентивне запобігання їхній ескалації.
2. Інноваційність (Innovativeness): Імплементація передових цифрових технологій, включаючи аналітику Big Data та штучний інтелект (ШІ), для підвищення оперативності, точності та загальної ефективності надання послуг.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



3. Індивідуалізація (Individualization): Застосування персоналізованого, людиноцентричного підходу, що базується на глибокому розумінні та задоволенні унікальних потреб кожної особи чи домогосподарства.

4. Спільнотний підхід (Community-Based Approach): Децентралізація та активне залучення місцевих громад до процесів спільного надання допомоги, підтримки та формування соціального капіталу, що посилює мережеву стійкість.

5. Екологічна інтеграція (Ecological Integration): Обов'язкове врахування факторів екологічної стійкості та їхнього прямого впливу на соціальний добробут, здоров'я та якість життя суспільства.

Цей багатовекторний підхід забезпечує посилену адаптивність соціальної сфери до викликів сучасного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Концепція забезпечення національної системи стійкості. Указ Президента України від 27 вересня 2021 № 479/2021.

6. Князева О.В., Іжа М.М., Дядюра К.О., Пахомова Т.І., Домашевська К.О. Стійкість до небезпечових викликів: український та європейський контекст: навч. посібник/ О.В.Князева, М.М.Іжа, К.О.Дядюра, Т.І.Пахомова. Одеса: НУ «Одеська політехніка», 2025. 175 с.

7. Організація забезпечення системи національної стійкості на регіональному і місцевому рівнях : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2021. 140 с.

Ростислав ЗАМУЛА,
аспірант кафедри публічного управління та права Навчально-наукового
інституту «Придніпровська державна академія будівництва та
архітектури» Українського державного університету науки і технологій,
м. Дніпро, Україна

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В ІНСТИТУТАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Гендерна рівність є однією з базових демократичних цінностей, на які спирається Європейський Союз і які Україна прагне повністю



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



імплементувати у зв'язку з курсом на євроінтеграцію. Забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків у системі публічного управління належить до ключових показників демократичності інституцій та їх здатності забезпечувати ефективне врядування. Водночас, відповідність європейським стандартам потребує системних трансформацій як на законодавчому, так і на інституційному рівнях.

Науковці різних галузей наук постійно досліджують питання забезпечення гендерної рівності в Україні [1; 4; 5].

Правове забезпечення гендерної рівності формується комплексом національних та міжнародних актів. Конституція України [3] проголошує рівність громадян незалежно від статі, закладаючи основу для гендерної політики держави. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [6] визначає механізми подолання дискримінації, інструменти державної політики та інституційні засоби реалізації гендерної рівності. Угода про асоціацію між Україною та ЄС встановлює необхідність гармонізації українського законодавства з європейським, зокрема у сфері протидії дискримінації та забезпечення рівних можливостей. Національні стратегії та плани дій деталізують напрями та інструменти інтеграції гендерного підходу у державні процеси.

Європейський Союз визначає гендерну рівність однією з ключових політичних цілей. Європейський Союз розглядає гендерну рівність як структурну вимогу демократичного розвитку. Установчі договори ЄС, директиви, рекомендації та Європейська хартія рівності на місцевому рівні визначають необхідність забезпечення збалансованого представництва жінок і чоловіків у політиці та управлінні. Зокрема, гендерний мейнстрімінг (gender mainstreaming) є обов'язковим підходом до формування державних політик і бюджетів.

Від України, як країни-кандидатки на членство в ЄС, очікується адаптація внутрішньої системи врядування до цих стандартів, включаючи інституційний розвиток органів влади та формування інклюзивної політичної культури.

Серед основних документів ЄС: директиви щодо рівності у сфері зайнятості та доступу до професійного розвитку, антидискримінаційні регламенти, Стратегія гендерної рівності ЄС на 2020–2025 рр. та методологічні матеріали Європейського інституту з гендерної рівності (EIGE)[7]. Імплементация цих документів в Україні відбувається через



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



реформування законодавства, модернізацію державного управління та розвиток інституцій, які забезпечують гендерну політику.

Упродовж останніх років відзначається позитивна динаміка щодо збільшення представництва жінок у публічній сфері, зокрема завдяки впровадженню гендерних квот у виборчому законодавстві. Однак, низка проблем все одно зберігається, зокрема:

- недостатня кількість жінок на керівних посадах;
- вплив стереотипних уявлень на кадрові рішення;
- відсутність системної кадрової політики, орієнтованої на рівні можливості просування;
- вплив війни, що зумовив подвійне навантаження на жінок та зменшив їхню участь у політиці в окремих регіонах.

В Україні функціонують інституційні механізми, спрямовані на забезпечення гендерної рівності. Втім, перед Україною наразі постала значна кількість невирішених питань в контексті розвитку гендерної рівності, зокрема:

- недостатній рівень практичної реалізації нормативних положень;
- обмеженість ресурсів для інституційної підтримки гендерної політики;
- збереження дискримінаційних установок на локальному рівні;
- недостатня обізнаність суспільства з питаннями гендерної рівності.

Окремо слід зазначити, що значним поштовхом до виконання умов гендерної рівності буде також посилення ролі місцевого самоврядування у впровадженні гендерних практик, що значно вплине на загальний показник гендерної рівності у країні. Успішне забезпечення гендерної рівності в органах державної влади та місцевого самоврядування є ключовим елементом демократичного розвитку України та важливою складовою процесу євроінтеграції. Попри значний прогрес у нормативному регулюванні та розвитку інституційних механізмів, практична реалізація принципу рівності все ще зустрічає низку структурних і культурних бар'єрів.

Європейський курс України сприяє зміцненню гендерних стандартів і стимулює модернізацію державного управління. Проте для реального досягнення паритету необхідні: посилення відповідальності політичних партій за дотримання квот; розвиток програм підготовки жінок-лідерок; розширення інструментів гендерного мейнстрімінгу; підвищення ролі



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



чоловіків у підтримці гендерної рівності; інституційне зміцнення гендерних механізмів на всіх рівнях влади.

В умовах соціальних трансформацій і повоєнної відбудови інклюзивне управління, що враховує інтереси та потенціал усіх громадян, є необхідною передумовою сталого розвитку держави та її інтеграції в європейську політичну спільноту. В умовах соціальних трансформацій і повоєнної відбудови інклюзивне управління, що враховує інтереси та потенціал усіх громадян, є необхідною передумовою сталого розвитку держави та її інтеграції в європейську політичну спільноту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Демська-Будзуляк Л. Гендерні квоти у виборчому процесі України. Київ : НаУКМА, 2019.
2. Конвенція ООН з ліквідації всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW). Документ 995_207, чинний, поточна редакція. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_207#Text
3. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
4. Марценюк Т. Гендерна рівність і недискримінація: посібник для експертів і експерток аналітичних центрів. К., 2014. 65 с.
5. Методичні рекомендації з інтеграції гендерних підходів у систему підготовки фахівців для сектору безпеки і оборони України / Олена Волобуєва, Алла В'яткіна, Світлана Ганаба та ін. Київ: ФОП Клименко Ю. Я., 2021. 292 с.
6. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV. Документ 2866-IV, чинний, поточна редакція. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>
7. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом : Міжнародний документ від 27.06.2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Микола ІЩЕНКО,
професор кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного
управління адміністрування
Криворізького національного університету,
м. Кривий Ріг, Україна

Людмила МАНАЄНKOBA,
здобувач вищої освіти ступеня магістр кафедри маркетингу, обліку,
оподаткування та публічного управління адміністрування
Криворізького національного університету,
м. Кривий Ріг, Україна

**МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
ІЗ МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ: УДОСКОНАЛЕННЯ
ПІДХОДІВ ДО ЗМІЦНЕННЯ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ
ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ**

У сучасних умовах гібридних загроз, які поєднують воєнні, інформаційні, економічні, гуманітарні та кібернетичні впливи, територіальні громади України опинилися в епіцентрі викликів, що вимагають не лише оперативного реагування, а й довгострокових стратегій забезпечення їхньої інституційної та соціальної стійкості. Відновлення, розвиток і збереження функціональної спроможності громад неможливі без широкого залучення міжнародних партнерів, які відіграють ключову роль у підтримці місцевого самоврядування ресурсами, експертизою, інструментами планування та моніторингу. Саме тому удосконалення механізмів взаємодії між територіальними громадами та міжнародними організаціями є пріоритетом державної та регіональної політики, спрямованої на формування культури стійкості та адаптивності до загроз нового типу.

Підґрунтям для поглиблення співпраці є важливість зовнішньої допомоги у формуванні фінансових передумов розвитку громад. Як зазначено у звіті Національного інституту стратегічних досліджень, значним чинником економічної стійкості є залучення міжнародних механізмів страхування інвестицій, зокрема від воєнних ризиків, що знижує рівень невизначеності для інвесторів та стимулює приватний сектор до участі у відновленні територій [2]. Міжнародні інституції активно підтримують розвиток місцевої економіки через гранти, інвестиційні



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



програми, спеціальні фонди та партнерські ініціативи, спрямовані на розбудову підприємницької інфраструктури, що включає індустріальні та інноваційні парки, бізнес-інкубатори, енергетичні кооперативи та інші форми локального економічного розвитку.

Водночас систематизована взаємодія громад із міжнародними організаціями має ґрунтуватися на чітких принципах, серед яких: прозорість, підзвітність, стратегічна орієнтованість, синхронізація з державними політиками та інклюзивність. У ряді громад уже сформувалися позитивні практики співпраці з UNDP, USAID, IOM, GIZ та іншими партнерами, що продемонстрували значні результати у сферах цифровізації управління, підвищення енергоефективності, зміцнення інфраструктури та розбудови системи кризового реагування. Такі приклади підтверджують важливість комплексного підходу до міжнародної співпраці, коли місцеві адміністрації не пасивно отримують допомогу, а виступають активними учасниками планування та реалізації проєктів.

Підсилення стійкості громад у контексті гібридних загроз потребує інтеграції міжнародного досвіду у сфери безпеки, кризового менеджменту, протидії дезінформації та кіберзахисту. Міжнародні інституції, зокрема ЄС, НАТО та ПРООН, мають напрацьовані моделі оцінки вразливостей, розробки стратегій стійкості та систем раннього попередження, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Важливо, щоб громади мали доступ не лише до фінансових ресурсів, а й до аналітичних, методичних та освітніх інструментів, що забезпечують розвиток компетентностей місцевих управлінців. Такі інструменти здатні перетворити міжнародну співпрацю з допоміжного фактору на драйвер структурних змін у місцевому врядуванні.

Суттєвою проблемою залишається нерівномірність регіонального розвитку та диференціація громад за рівнем їхньої фінансової, кадрової та інфраструктурної спроможності. Як свідчать наукові дослідження, територіальні диспропорції поглиблюються під впливом війни, що знижує інвестиційну привабливість окремих регіонів і потребує спеціалізованих міжнародних інструментів підтримки [1]. У таких умовах міжнародне партнерство може стати інструментом вирівнювання можливостей шляхом запровадження цільових програм для прифронтових, деокупованих або економічно ослаблених громад. Пріоритетними напрямками співпраці можуть бути відновлення критичної інфраструктури, посилення безпеки,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



інтеграція ВПО, підтримка малого й середнього бізнесу, модернізація ЖКГ та підвищення енергонезалежності.

Одним із ключових напрямів удосконалення механізмів міжнародної взаємодії є підвищення інституційної спроможності громад. Це передбачає розробку локальних стратегій стійкості, створення відділів або робочих груп із міжнародних відносин, підготовку кадрів, що володіють навичками проєктного менеджменту, управління ризиками та кризової комунікації. Упровадження стандартів моніторингу і оцінки ефективності проєктів дозволяє забезпечити прозорість і відстежуваність міжнародної допомоги, що є важливою передумовою довіри з боку донорів і партнерів.

Ефективність співпраці також залежить від наявності нормативної бази, що регламентує порядок укладання угод, реалізацію грантових проєктів, механізми фінансової звітності та контроль за виконанням зобов'язань. Важливим завданням є адаптація європейських практик *good governance*, що базуються на принципах сталого розвитку, комплексного планування територій, партисипативності та цифрової відкритості. Принцип «взаємної відповідальності» має стати основою партнерських відносин між громадами та міжнародними структурами, забезпечуючи стабільність і довгостроковість співпраці.

Особливої уваги потребує формування культури стійкості в громадах — здатності суспільства адаптуватися, передбачати ризики та відновлюватися після криз. Міжнародні організації можуть тут відігравати роль каталізаторів, допомагаючи створювати інституційну пам'ять, впроваджувати стандарти цивільного захисту, розвивати волонтерські мережі та зміцнювати соціальний капітал. Взаємодія з міжнародними партнерами сприяє формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на системність, запобігання ризикам, використання цифрових рішень та побудову ефективної комунікації з громадянами.

В умовах триваючої збройної агресії ефективна взаємодія територіальних громад із міжнародними організаціями стає ключовою умовою їхньої стійкості, адже саме міжнародні партнери надають фінансову, технічну та експертну підтримку, необхідну для відновлення й адаптації до гібридних загроз. Підвищення результативності такої співпраці вимагає посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування — зокрема, створення професійних підрозділів міжнародної співпраці, упровадження сучасних стандартів управління



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



проєктами та підготовки персоналу. Важливою умовою є розвиток цифрових механізмів комунікації, включно з електронними кабінетами громади, онлайн-дашбордами та платформами швидкої координації потреб, що підвищує прозорість і пришвидшує ухвалення рішень міжнародними донорами. Додаткового значення набуває формалізація партнерств — укладання меморандумів, довгострокових програм відновлення та дорожніх карт співпраці, які забезпечують системність і стратегічність міжнародної підтримки. Активне залучення територіальних громад до міжнародних мереж і професійних платформ, зокрема програм U-LEAD, ініціатив UNDP, OECD та інших партнерських форматів, сприяє впровадженню передових підходів до управління стійкістю та розширює доступ до інструментів аналітики й оцінювання ризиків. Водночас у фокусі взаємодії мають залишатися проєкти, спрямовані на посилення інфраструктурної, соціальної та економічної стійкості громад, модернізацію критичної інфраструктури, підтримку внутрішньо переміщених осіб і стимулювання місцевої економіки. Забезпечення високих стандартів прозорості, підзвітності та громадського контролю за використанням міжнародної допомоги формує довіру донорів і створює передумови для розширення співпраці навіть у контексті триваючих воєнних загроз.

Отже, удосконалення механізмів взаємодії територіальних громад із міжнародними організаціями є ключовим чинником зміцнення їхньої стійкості в умовах гібридних загроз. Стратегічне партнерство дозволяє громадам залучати інвестиції, підвищувати інституційну спроможність, відновлювати інфраструктуру, створювати економічні можливості та підсилювати безпековий потенціал. Ураховуючи динамічність загроз та високий рівень невизначеності, міжнародні зв'язки мають бути не ситуативними, а інтегрованими у довгострокові стратегії розвитку громад. Лише такий підхід дасть змогу українським громадам стати стійкими, адаптивними та здатними до відновлення незалежно від масштабів і природи криз, що виникатимуть у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грамотнієв В. Тенденції змін регіонального розподілу прямих іноземних інвестицій під впливом наслідків війни в Україні. *Економіка і регіон*. 2024. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.2\(93\).3386](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.2(93).3386)



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



2. Національний інститут стратегічних досліджень. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. 2023. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-11/ad_invest-regioni_03112023.pdf

Олександра КАЧМАР,
професор кафедри управління
соціокультурною діяльністю,
шоу-бізнесу та івентменеджменту,
доктор філософських наук, професор,
Карпатський національний університет ім. Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна

**НАЦІОНАЛЬНЕ МИСТЕЦТВО ЯК ДУХОВНЕ ОСЕРДЯ
(ОПЕРТЯ) НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ**

Проблематика духовного виміру національної стійкості набуває особливого значення в умовах суспільно-політичних криз і воєнних загроз, коли культура виступає чинником морального самозбереження нації. Національне мистецтво у цьому контексті постає як духовне осердя, у якому сконцентровано історичну пам'ять, аксіологічні орієнтири та символічний досвід спільноти. Степико М. Т. визначає культуру як «територію духовного самоствердження народу», підкреслюючи, що саме художня творчість забезпечує неперервність національного буття [1, с. 52]. У працях О. Олексюк окреслюється взаємозв'язок духовної стійкості з ідентифікаційною функцією мистецтва, яке відображає етнокультурну спадкоємність і водночас стимулює культурну адаптивність [2].

Духовне осердя національного мистецтва функціонує як аксіологічна матриця культури, у межах якої відбувається перетворення історичного досвіду на символічні форми. Є. Павліченко наголошує, що сучасна візуальна культура є інструментом колективної рефлексії, через який суспільство реконструює власну ідентичність [3, с. 57]. Л. Шевченко у музикознавчих дослідженнях описує національний інтонаційний код як засіб відтворення духовного досвіду спільноти [4].

Духовне осердя забезпечує рівновагу між раціональним і сакральним вимірами культури, формуючи її моральний каркас і життєву енергію. У



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



межах мистецтва воно виявляється як глибинний смисловий пласт, що визначає напрям художнього пошуку, надає змісту образам і символам, спрямовує творчість на збереження й утвердження цінностей [5].

Українське національне мистецтво впродовж усієї історії виконувало роль духовного чинника збереження ідентичності, морального самоствердження та культурної стійкості. Його розвиток ніколи не був ізольованим естетичним процесом, а завжди супроводжувався боротьбою за свободу, мову, територію й гідність. Змістовне ядро мистецтва формувалося у тісному зв'язку з етнокультурними архетипами - шануванням землі, матері, праці, пісні, віри. Саме тому духовне осердя української культури виявляється у здатності художніх форм відображати глибинний досвід спільноти, перетворювати історичну травму на джерело духовного оновлення.

Історичний розвиток національного мистецтва демонструє, як естетичні образи ставали носіями політичного й морального змісту. У період Київської Русі іконопис і церковна архітектура творили духовну основу державності, утверджуючи ідею гармонії між людиною й вищим законом. У XVII–XVIII століттях, у добу козацького бароко, образотворчість, гравюра й народна пісня поєднували релігійний символізм з ідеєю воїнської честі, створюючи феномен духовного героїзму. У XIX столітті художня творчість стала виявом національного пробудження.

У XX столітті українське мистецтво стало ареною напруженого діалогу між традицією й модерністю. Школа бойчукістів створила концепцію монументального мистецтва як національного синтезу античних, візантійських і народних джерел. Її знищення в умовах тоталітарного режиму символізувало репресію не лише митців, а й духовного начала культури. Водночас музика Миколи Лисенка, Левка Ревуцького, Бориса Лятошинського та творчість поетів шістдесятників у повоєнний час відновлювали моральну гідність народу, що пережив геноцид і репресії. Мистецтво стало формою ненасильницького опору, способом збереження національної свідомості в умовах ідеологічного тиску.

У добу незалежності національне мистецтво отримало можливість відродження у всіх видах від академічних до експериментальних. Його зміст наповнився елементами рефлексії над посттоталітарним минулим, пошуками нових форм ідентичності, переосмисленням культурної пам'яті. Розвиток незалежної держави супроводжувався становленням мистецьких



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



інституцій, фестивалів, шкіл, що забезпечили творчу свободу й відкрили українське мистецтво світові. Візуальні практики стали засобом соціального висловлювання: твори Марії Примаченко, Івана Марчука, Олександра Ройтбурда поєднали національний міф із глобальною естетикою, демонструючи здатність культури до внутрішньої модернізації без втрати духовного змісту.

Після 2014 року, унаслідок збройної агресії проти України, мистецтво набуло нової соціальної функції, воно перетворилося на інструмент психологічної підтримки, свідчення й духовного опору. Сучасний стан українського мистецтва характеризується полівекторністю: традиційна культура й сучасні художні технології утворюють синтетичне середовище, де минуле й теперішнє співіснують у спільному аксіологічному полі. Візуальні митці звертаються до орнаментальної спадщини, іконографічних сюжетів, народних мотивів, поєднуючи їх із цифровими засобами виразності. Музика, література, кінематограф активно репрезентують тему духовної стійкості як засадничу ідею українського буття.

Національне мистецтво, виконуючи функцію духовного осердя, утримує ідеї свободи, справедливості, любові, пам'яті й гідності. Воно не лише відображає реальність, а формує її, надаючи національній спільноті сенс і внутрішню опору. Через образ, ритм, колір, звук відтворюється цілісний світогляд, що зміцнює здатність народу протистояти деструктивним впливам. Українське мистецтво доводить, що духовна сила культури є фундаментом національної стійкості, адже саме вона забезпечує неперервність історичного поступу та життєздатність держави.

Подальший розвиток українського національного мистецтва має розгортатися як системна гуманітарна стратегія, спрямована на посилення духовного потенціалу держави, зміцнення культурної самосвідомості та відновлення ціннісної єдності суспільства. Сучасна культурна політика потребує чіткого усвідомлення мистецтва не як декоративного елементу суспільного життя, а як інструмента формування світоглядної рівноваги та моральної опори в умовах соціальних і воєнних потрясінь. Духовна складова художньої творчості здатна впливати на процеси реінтеграції суспільства після війни, сприяючи трансформації колективної пам'яті в основу конструктивного майбутнього. Важливим завданням стає розбудова культурного середовища, у якому мистецтво слугуватиме механізмом осмислення досвіду, подолання травм і зміцнення внутрішньої гідності



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



народу. Першочергового значення набуває формування державної системи культурної резилієнтності, що передбачає інтеграцію мистецьких практик у сфери освіти, комунікації, соціальної терапії й публічної дипломатії. У цьому контексті українська культура повинна активніше використовувати потенціал цифрових технологій, мультидисциплінарних форматів та міжнародних колаборацій.

Вагомою перспективою постає посилення ролі мистецтва у процесах відбудови культурного простору звільнених і постраждалих територій. Відновлення музеїв, театрів, галерей, народних осередків має розглядатися не лише як технічне завдання, а як акт духовної реставрації - повернення до життя пам'яті, сенсів і цінностей, які визначають національну тяглість. Художня творчість у такому вимірі виконує місію формування морального імунітету нації, забезпечуючи її здатність до самооновлення.

Таким чином, національне мистецтво як духовне осердя (опертя) національної стійкості виступає визначальним чинником формування культурної ідентичності, моральної єдності та гуманітарної безпеки держави. Його історичний шлях від сакральних форм Київської Русі до новітніх медіаінтерпретацій XXI століття, доводить, що українська художня культура завжди виконувала функцію духовного самозбереження народу, перетворюючи досвід боротьби й випробувань на джерело енергії розвитку. У різні епохи мистецтво формувало моральні орієнтири суспільства, ставало символічним щитом від руйнівних впливів, підтримувало національну свідомість та внутрішню гідність. Його сила полягає у здатності поєднувати архетипічні образи минулого з інноваційними засобами сучасності, створюючи цілісну аксіологічну модель культури.

Сучасний етап розвитку українського мистецтва засвідчує нову якість його духовної місії: мистецькі практики стають простором соціальної консолідації, емпатії та переосмислення спільного досвіду. В умовах воєнного часу мистецтво виконує функцію моральної терапії, перетворюючи біль і втрати на символи відваги, пам'яті та відродження. Його гуманістичний потенціал здатен підтримувати суспільну єдність, формувати відповідальне ставлення до історії та майбутнього, утворюючи духовну непохитність нації.

Отже, українське мистецтво має розглядатися як основа культурного самовідтворення й важливий елемент державотворення, адже воно втілює моральну пам'ять, енергію любові до батьківщини та прагнення свободи.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Саме у мистецькому просторі закладено внутрішній механізм духовного відродження, той, що забезпечує тяглість культурної традиції, життєстійкість суспільства і здатність нації зберігати власну сутність у мінливому світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Степико М. Т. Українська ідентичність: феномен і засади формування : монографія. Київ: НІСД, 2011. 336 с
2. Олексюк О. М. Розвиток духовного потенціалу особистості у постнекласичній мистецькій освіті: монографія. К.: Київ. ун-т ім.Б.Грінченка, 2019. 268 с
3. Павліченко Є. Сучасна візуальна культура як засіб репрезентації національної ідентичності. *Питання ультурології*, 2023. Вип. 42. С. 57-65.
4. Шевченко Л. М. Стиллові характеристики української фортепіанної культури ХХ століття: монографія. Одеса : Астропринт, 2019. 256 с.
5. Черепанова С. О. Християнський світогляд і духовність людини. Архетип софійності світу в давньоруському мистецтві. Д. П. Кривавич, В. А. Овсійчук, С. О. Черепанова. Українське мистецтво: Навч. посіб.: У 3 ч. Львів, 2004. Ч. 2

Ольга КОЗІЙ,

доцент кафедри публічного управління,
права та гуманітарних наук

Херсонського державного аграрно-економічного університету,
м. Херсон, Україна

COOPERATION IN THE CONTEXT OF HYBRID THREATS

In today's world, marked by increasing geopolitical turbulence and the development of digital technologies, a culture of resilience is gaining particular importance. By "resilience" we mean the ability of systems — from individual organizations to societies and states — to function effectively, adapt, and recover from shocks and crises. When it comes to so-called hybrid threats — combined, covert, or semi-overt actions by state or non-state actors that combine cyberattacks, information campaigns, economic pressure, and other nonlinear tactics — the need for cross-sectoral cooperation and international exchange of



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



experience becomes critical. In this article, we will consider the formation of a culture of resilience in the context of hybrid threats, the role of cross-sectoral cooperation, and examples of international experience that may be relevant to Ukraine. “Hybrid threats” are understood as a set of actions that are specifically planned and carried out with the aim of undermining or weakening a state or society through a combination of traditional and non-traditional methods: cyber attacks, information and psychological operations, economic or energy blackmail, infrastructure sabotage, electoral manipulation, etc. These threats are difficult to identify, because they are often below the threshold of open armed conflict, combining “soft” and “hard” force. In view of this, conventional approaches to security — focused exclusively on the military or law enforcement sphere — are no longer sufficient. A broader approach is needed, which will include the protection of critical infrastructure, ensuring cybersecurity, countering disinformation, increasing the resilience of civil society, business and state institutions.

The formation of a culture of resilience means creating an environment in which all sectors involved — state, private, public, scientific — are aware of the risks, have the skills to respond and adapt to hybrid threats, and are also ready to act together. This culture includes the following components:

Awareness and knowledge: understanding the nature of hybrid threats, their channels, methods, and impact on society and institutions. For example, the study “Societal Resilience, A Key Factor in Combating Hybrid Threats” emphasizes that societal resilience is a key component of protection. **International exchange and training:** hybrid threats are often transnational in nature, so cooperation with partners, exchange of best practices, and readiness to adapt the experience of others are important. The importance of intersectoral cooperation in the context of hybrid threats, intersectoral cooperation is crucial for several reasons.

Complexity of threats: hybrid attacks cover different sectors — cyberspace, energy, transport, information space, economy. No sector can fully resist them on its own. **Information and data sharing:** Early detection, warning and response require the sharing of intelligence, incident information, analytics, trends. Business often has important information that can help the state, and vice versa.

Synergy of resources and competencies: state structures can provide frameworks, regulations, coordination; the private sector - technology, innovation, flexibility; the public — social mobilization, increasing media literacy. **Scenario training and exercises:** joint cross-sectoral threat simulations —



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



e.g., when a cyberattack is combined with an information campaign and infrastructure sabotage — allow you to work out response mechanisms, understand the roles of different players. Increasing trust and legitimacy: when citizens see that state, private and public structures are working together and responding openly — this strengthens social resilience, reduces panic, and increases readiness for cooperation. For Ukraine, this is an important example, because it allows you to understand how to create an intersectoral response structure, adapting it to the Ukrainian context. A study by the Swedish Defence University (Sweden) states that building psychological defense and the ability to recognize and respond to foreign influence/manipulation is a key element of a culture of resilience.

This means that not only technology or infrastructure, but also citizens, their information literacy, critical thinking, are part of defense. Ukraine has unique experience in countering hybrid threats, especially in the cyber and information spheres. The Ministry of Culture and Strategic Communications of Ukraine notes: “...Ukraine has unique experience in countering hybrid threats and cyber ... By working closely with our partners, we will continue to contribute, strengthening our collective resilience.”

Building a culture of resilience in the face of hybrid threats is a strategic task that requires a systemic approach, active cross-sectoral cooperation, and flexible international exchange of experience. When we talk about “culture,” we mean not only regulations and procedures, but a paradigm shift — where security becomes everyone’s business, not just the government’s; where business and civil society are not passive observers, but active partners; where education, training, exchange of experience, and readiness to adapt become the norm. The experience of international initiatives — from Hybrid CoE to national psychological defense projects — shows that success is achieved only when all sectors work in harmony, when the population has the skills and motivation, and when institutions are able to coordinate and adapt. Ukraine, with its own experience and motivation, can become an example for others, while simultaneously adopting and adapting best practices.

Therefore, by improving intersectoral mechanisms, raising public awareness, engaging the private sector, and strengthening international cooperation, we are laying a solid foundation for a resilient society that can withstand and confront the hybrid threats of today and tomorrow.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



REFERENCES

1. Apostol, A. C., et al. Societal Resilience, A Key Factor in Combating Hybrid Threats. KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION, Vol. 28, Issue 2 (June 2022).
2. Borch, O. J., Heier, T. (Eds.). Preparing for Hybrid Threats to Security: Collaborative Preparedness and Response. Routledge, 2025.
3. Advisory Council on International Affairs. Hybrid Threats and Societal Resilience. June 2024.
4. European Union / Council of the European Union. Hybrid threats – Council policy overview. (EU website).
5. Swedish Defence University. Building resilience and psychological defence: Countering hybrid threats and foreign influence and interference. Project description.
6. Hybrid CoE. Comprehensive Resilience Ecosystem: Conceptual framework for hybrid threats. April 2023.
7. Ministry of Culture and Strategic Communications of Ukraine. Cyber resilience and international cooperation: Andrii Nadzhos joined the Kyiv Cyber Resilience Forum. March 2025.

Микола КОЛІСНИК,

заступник Міністра енергетики України, здобувач ступеня д-ра
філософії з публічного управління та адміністрування, ІФНТУНГ
м. Івано-Франківськ, Україна

Віктор ПЕТРЕНКО,

професор кафедри публічного управління, адміністрування і
національної безпеки ІФНТУНГ, д-р екон. наук, професор,
м. Івано-Франківськ, Україна

КУЛЬТУРА СТІЙКОСТІ ЯК СКЛАДНИК ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

У підготованому і оприлюдненому представниками громадянського суспільства України документі «Бачення стійкості 2.0: людський вимір» [4], в розділі «Управління та демократія» «ключем до сталого розвитку»



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



українського суспільства було названо культуру управління на основі взаємодії, залученні та співпраці, а «стійкою демократією» – прозорі та інклюзивні процедури вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень за участю дорадчих органів від громадськості та підзвітності державних інституцій через постійне інформування та спілкування із суспільством.

Однак, в основі феномену культури стійкості суспільства лежить така культура управління, яка забезпечує здатність суспільства і всіх його складових протистояти потрясінням, адаптуватися до змін, зміцнювати соціальну згуртованість, культурну ідентичність і активи, що дозволяє йому не тільки вистояти і вижити, а й відновлюватися та рухатися в своє майбутнє, формуючи міцний інтелектуальний, соціальний і людський капітал, зберігаючи культурну спадщину, розвиваючи креативні та адаптивні інституції.

Ось чому у 2023 році UNESCO оголосила роль культури у формуванні стійкості, миру і безпеки суспільства як «новий міжнародний порядок денний» [10], експерти Британської служби досліджень та інновацій (UKRI) дійшли до висновку, що побудова безпечного та стійкого світу «досягла нового рівня актуальності» [5], а Міністерство культури та стратегічних комунікацій України у 2024 році визначило культуру основою національної стійкості [3].

При цьому, однак, членкинею Ради глобальної медіа-компанії Forbes Шеріл Кітс (Cheryl Keates) цілком слушно зауважено, що «... культура стійкості починається з лідерів та менеджерів, які задають тон реагування на кризи» [6], а директором Програм національної безпеки Австралійського інституту стратегічної політики (ASPI) Джоном Койном (John Coyne), що «справжня національна стійкість» вимагає відповідної «галузевої політики», коли кожна «...галузева стратегія повинна узгоджувати економіку альянсу з національною вигодою» [9].

Таким чином, якщо у формуванні культури стійкості «задають тон» лідери і менеджери, то проблема професіоналізації публічного управління діяльністю галузей національної економіки і міжгалузевою співпрацею в державі Україна стає ключовою характеристикою національної стійкості, а її належне вирішення – гарантією її забезпечення.

Вважаємо, що обґрунтовані і запропоновані за нашою участю модель професіоналізації сучасних публічних службовців на основі їх



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



інтелектуалізації і технологізації [2], метод та інструмент інтелектуалізації [7], а також модель формування людського капіталу працівників системи [1] є потенційно здатними кардинально удосконалити процеси формування кадрового корпусу системи публічного управління вітчизняними фахівцями з відповідно орієнтованими професійними знаннями і досвідом управління людськими ресурсами галузей за критеріями забезпечення стійкості національної економіки.

Адже у період повоєнної відбудови національної економіки попит на фахівців з публічного управління та адміністрування у галузях національної безпеки, цивільного захисту, енергозабезпечення, освіти і науки, охорони здоров'я, містобудування, сільського господарства тощо зростає. На це уже сьогодні слід реагувати закладам вищої освіти пропозиціями таких якісних магістерських освітніх програм з галузевого та міжгалузевого публічного управління, які відповідатимуть вимогам і умовам забезпечення стійкості держави Україна як майбутнього члена ЄС [8].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кісь С., Колісник М., Кісь Г., Петренко В., Пукаляк В. Про модель формування людського капіталу працівників системи публічного управління України. *Координати публічного управління*. 2024. №2(3). С. 251-270. DOI <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.13>
2. Ковалів Я. Б., Колісник М. О., Куліковський Р. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Про інтелектуалізацію і технологізацію як інструменти професіоналізації сучасного публічного службовця. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. №4, С. 50-60. URL: <http://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/1001>
3. Культура як основа національної стійкості: стратегія збереження та розвитку. *Міністерство культури та стратегічних комунікацій України (МКСК)*. 04.12.2024. URL: <https://mcsc.gov.ua/en/news/culture-as-the-foundation-of-national-resilience-strategy-for-preservation-and-development/>
4. A Vision of Resilience 2.0. The Human Dimension. Working brief for discussion. International Renaissance Foundation, East Europe Foundation, Project «Impulse: Empowering Civil Society for Ukraine's Resilience and Recovery». 2025. 20 p. URL: https://www.irf.ua/wp-content/uploads/2025/04/a-vision-of-resilience-2.0.eng_.pdf



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



5. Building a Secure and Resilient World. *UK Research and Innovation*. 26 September, 2024. URL: <https://www.ukri.org/what-we-do/browse-our-areas-of-investment-and-support/building-a-secure-and-resilient-world/>
6. Cheryl Keates. The Four Components Of A Resilient Culture. *Forbes*. May 27, 2020. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2020/05/27/the-four-components-of-a-resilient-culture/>
7. Dmytro Dzvinchuk, Mykola Kolisnyk, Iryna Ozminska, Viktor Petrenko, Hryhoryi Khamchuk. On the Method and Tool of Intellectualization of Public Management of Energy Supply Sector of Ukraine. *On-line Journal Modelling the New Europe. Interdisciplinary studies*. Issue No. 45. September 2024. Pp. 52-77. DOI: 10.24193/OJMNE.2024.45.03 URL: https://neweurope.centre.ubbcluj.ro/wp-content/uploads/2024/10/NR.-45_SEPTEMBRIE-2024.pdf
8. Jessica Cariboni, Anna Rita Manca, Balint Menyherth, and Andrea Pagano. The resilience of EU Member States to the financial and economic crisis What are the characteristics of resilient behaviour? European Commission, Joint Research Centre. 2018. 67 p.
9. John Coyne. How to achieve real national resilience with industry policy. *The Strategist. Australian Strategic Policy Institute*. 10 Nov, 2025. URL: <https://www.aspistrategist.org.au/how-to-achieve-real-national-resilience-with-industry-policy/>
10. The role of culture for resilience, peace and security: a new international agenda promoted by UNESCO. *UNESCO*. 11.05.2023. URL: <https://www.unesco.org/en/emergencies/culture/role-culture>



*Національна стійкість (резильєнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Руслан КУНЬО,

аспірант кафедри адміністративно-правових дисциплін та публічного
управління Дніпровського державного університету внутрішніх справ,
м. Дніпро, Україна
тел. (067) 701-35-88

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК СКЛАДНИК ЯКОСТІ ЖИТТЯ

Тема резильєнтності (стійкості) як ключової складової якості життя набуває особливої актуальності в умовах сучасних, безпрецедентних викликів, особливо у вимірі публічного управління. Світ і Україна зокрема стикаються з масштабними загрозами, які безпосередньо впливають на добробут та безпеку громадян: від тривалої збройної агресії, що спричиняє руйнування інфраструктури та економіки, до кліматичних змін та кіберзагроз, що ставлять під удар критичні системи життєзабезпечення. Досвід останніх років, включаючи пандемію COVID-19, продемонстрував, що традиційні, реактивні методи управління кризами є недостатніми. В цьому контексті резильєнтність перетворюється з бажаної риси на життєво необхідну функцію публічного управління.

Органи публічного управління (ОПУ) мають перейти до проактивного управління ризиками та інтеграції стійкості в усі стратегічні документи – від урбаністичного планування до соціального захисту. Забезпечення неперервної роботи критичної інфраструктури (енергомереж, водопостачання, зв'язку) є прямим інструментом підвищення якості життя навіть в умовах криз. Крім того, публічне управління відповідає за розвиток соціальної резильєнтності громад, що включає підтримку соціального капіталу, психічного здоров'я та залученість громадян до процесів прийняття рішень, підвищуючи їхню здатність колективно протистояти лихам.

Дослідження цієї теми дозволить розробити нові моделі для оцінки та підвищення стійкості територіальних громад, обґрунтувати необхідність інтеграції принципів резильєнтності у реформу децентралізації та відбудови, а також сформулювати практичні рекомендації для ОПУ щодо посилення міжсекторальної координації.

Олег Кокун у своїй монографії [2] зазначає, що у контексті сучасних соціально-економічних та безпекових викликів, особливої значущості



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



набуває диференціація двох споріднених, але концептуально відмінних психологічних конструктів: життєстійкості (*hardiness*) та резильєнтності (*resilience*). Життєстійкість (*hardiness*) визначається як внутрішня диспозиційна змінна особистості, що характеризує її активну когнітивну та поведінкову взаємодію з потенційно стресогенними обставинами. Цей феномен охоплює три взаємопов'язані компоненти: залученість, контроль та виклик. Він відображає здатність індивіда підтримувати самоконтроль та застосовувати конструктивні копінг-стратегії у відповідь на значні життєві труднощі.

Резильєнтність (*resilience*) є динамічним процесом або адаптаційним результатом, що зосереджується на гнучкості, ефективності адаптаційних механізмів та здатності системи (індивідуальної чи соціальної) відновлюватися до початкового або вищого рівня функціонування після впливу кризової ситуації або травматичного досвіду. Ці психосоціальні феномени є критично важливими детермінантами ефективної адаптації як на мікрорівні (окремі індивіди), так і на макрорівні (суспільні та організаційні системи), забезпечуючи їхню здатність до стійкого функціонування в умовах перманентної мінливості та невизначеності зовнішнього середовища.

Інші дослідники [3] після проведеного порівняльного аналізу концептуальних підходів до вивчення резильєнтності (*resilience*) виокремлюють три ключові операційні компоненти цього поняття: адаптацію до перманентних змін зовнішнього середовища, збереження критично важливих функцій та структур системи протягом періоду впливу дизруптивних факторів, а також здатність до відновлення або навіть конструктивної трансформації після проходження кризової фази.

Таким чином, у сфері публічного управління резильєнтність функціонує не як статична характеристика, а як динамічна властивість соціально-управлінської системи, яка забезпечує гнучке реагування на виклики, мінімізацію негативних наслідків та, що особливо важливо, довгострокову спроможність до сталого розвитку. З огляду на зростання глобальних ризиків, категорії надійності та резильєнтності набули центрального значення у формуванні політичних стратегій багатьох національних урядів та міжнародних інституцій. Зокрема, концепція резильєнтності здобула статус ключового наративу у стратегічному плануванні, про що свідчить активна діяльність таких організацій, як



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), яка публікує численні аналітичні записки та рекомендації, спрямовані на інституціоналізацію резильєнтності у процесах економічного розвитку та стратегіях ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Зв'язок між резильєнтністю та якістю життя (ЯЖ) є прямим і фундаментальним, особливо коли розглядається через призму публічного управління. Резильєнтність виступає як передумова та механізм забезпечення високої якості життя в умовах нестабільності та криз. Стійка система публічного управління здатна мінімізувати тривалість і глибину падіння ЯЖ під час кризи. Наприклад, завдяки резильєнтності енергосистема може швидше відновити електропостачання, що безпосередньо впливає на комфорт і безпеку громадян. Резильєнтне управління забезпечує безперебійність надання критично важливих послуг (охорона здоров'я, соціальна підтримка, освіта) навіть у надзвичайних умовах, запобігаючи руйнуванню соціальної та інституційної складових ЯЖ.

Стійка громада сприяє психологічній резильєнтності індивідів. Знаючи, що державні та місцеві інституції ефективно функціонують і здатні надати допомогу, громадяни відчують менший стрес і більшу задоволеність життям.

Комплексний аналіз якості життя (ЯЖ) населення вимагає детального розгляду її ключових багатовимірних компонентів [1].

Економічна складова ЯЖ охоплює не лише рівень життя (зокрема, рівень доходів та зайнятість), але й ширші аспекти економічного добробуту, включаючи доступність товарів і послуг, економічну безпеку та наявність можливостей для макроекономічного розвитку та індивідуального покращення матеріального становища.

Паралельно, соціальна складова ЯЖ фокусується на суспільних відносинах та соціальному капіталі. Вона інтегрує такі критичні елементи, як соціальна підтримка, доступ до соціальних послуг, справедливість у розподілі ресурсів, соціальна інтеграція та рівень громадянської активності. Ця компонента відображає ступінь задоволення потреб індивідів у сфері міжсуб'єктної взаємодії та участі в громадському житті.

Інфраструктурна складова ЯЖ визначається наявністю та якістю об'єктів і систем, які забезпечують базові потреби та комфортне існування населення у певному середовищі. Вона є сукупністю життєво необхідних



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



елементів (житло, транспортна та енергетична мережі, комунальні послуги) та соціальної інфраструктури (освіта, охорона здоров'я, сфера послуг та відпочинку, інформаційне забезпечення, безпека), які безпосередньо впливають на загальний рівень функціональності та задоволеності.

Екологічна складова ЯЖ безпосередньо корелює з екологічною безпекою та комфортом проживання у середовищі. Вона включає оцінку стану навколишнього середовища (якість повітря, водних ресурсів, ґрунту), рівня шумового забруднення та доступності природних ресурсів. Це є фундаментальним чинником, тісно пов'язаним із фізичним здоров'ям і загальним благополуччям населення.

Психологічна складова ЯЖ має значний вплив на суб'єктивне благополуччя, охоплюючи психічне здоров'я, задоволеність життям, емоційний стан та, особливо, адаптивну здатність індивіда протистояти змінам та стресовим ситуаціям. Вона є нерозривною із фізичним та соціальним добробутом, формуючи загальний рівень життєвої сатисфакції.

Нарешті, інституційна складова ЯЖ відображає вплив управлінського середовища на добробут громадян. Вона охоплює ефективність державних інституцій, дієвість правової системи та економічних структур. Цей компонент включає верховенство права, ефективність публічного управління, доступність соціальних послуг та рівень економічної свободи, які визначають можливості та захищеність населення.

Резильєнтність є основоположним імперативом для забезпечення сталої якості життя населення та вимагає докорінної трансформації публічного управління. В умовах перманентних криз, від збройної агресії до кліматичних загроз, проактивна стійкість замінює традиційні реактивні механізми. Резильєнтність не є статичною характеристикою; це динамічний, адаптаційний процес системи, який забезпечує її здатність відновлюватися та конструктивно трансформуватися після дизруптивних подій. Вона кардинально відрізняється від життестійкості (*hardiness*), яка є внутрішньою психологічною рисою індивіда. Стійке публічне управління є прямим механізмом мінімізації падіння якості життя під час криз, гарантуючи безперебійність критичних послуг (енергетика, охорона здоров'я) та сприяючи психологічному добробуту громадян. Для досягнення цієї мети необхідно інтегрувати принципи резильєнтності в усі багатовимірні складові ЯЖ (економічну, соціальну, інфраструктурну, інституційну) та



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



використати це як ключовий елемент у реформах децентралізації та відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кизим, М. О., Хаустова, В. Є., Решетняк, О. І., Попович, М. В., Юденко, Є. В. (2025). Поняття «резильєнтність якості життя населення»: сутнісне наповнення та складові. *Проблеми економіки*, (3(65)), 235–243.
2. Кокун О. М. Життєстійкість і резильєнтність людини в сучасному світі: теорія, дослідження, практика : монографія. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2025. 214 с.
3. Сахарова К.О., Товмашенко Р.Ф., Ляшенко Д.О. Шляхи підвищення резильєнтності публічної політики. *Державотворення*. 2025. Вип. 1(37).

Володимир КУШНІРЮК,

доцент кафедри публічного управління, адміністрування і
національної безпеки

Івано-Франківського національного технічного університету нафти і
газу, кандидат психологічних наук, доцент,
м. Івано-Франківськ, Україна

ДОСВІД ЕСТОНІЇ У ФОРМУВАННІ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ ЯК ЧИННИКА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ВОЄН

У сучасних умовах національна безпека дедалі частіше осмислюється не лише через призму військових спроможностей, а як комплексна здатність держави і суспільства витримувати, адаптуватися та відновлюватися після різноманітних потрясінь – від збройної агресії до кібератак, інформаційних кампаній, енергетичного шантажу чи політичної дестабілізації. Саме в цьому контексті формується поняття культури стійкості, яке поєднує інституційні механізми, нормативні установки й повсякденні практики поведінки громадян, спрямовані на підтримання життєздатності суспільства під тиском гібридних загроз.

Під гібридними загрозами зазвичай розуміють скоординоване використання державою-агресором або недержавними акторами військових



Національна стійкість (резильєнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



і невійськових інструментів – інформаційних операцій, кібератак, економічного тиску, диверсій проти критичної інфраструктури, маніпуляцій міграційними потоками, політичного впливу тощо. У такій ситуації об'єктом впливу стає не лише територія чи збройні сили, а й саме суспільство – його цінності, довіра, внутрішня єдність. Тому культура стійкості (резильєнтність) трактується як сукупність настанов, звичок, знань і інституційних практик, що забезпечують готовність громадян і органів влади до дій в умовах тривалого тиску, невизначеності та багатовимірного конфлікту [1, с.75].

Міжнародні підходи до резильєнтності виходять із того, що стійкість неможливо забезпечити лише технічними або силовими засобами. Дослідники Ф.Флурі та Т.Тагаєв наголошують на необхідності поєднання управління ризиками, розвитку локальних спроможностей і формування культури стійкості через освіту, інновації та залучення громад [2]. У дослідженнях, присвячених гібридним загрозам, зокрема у ґрунтовному аналітичному дослідженні грузинського вченого Тінатіна Хідашелі в 2024 році підкреслюється, що міцні інститути, високий рівень довіри, критичне мислення, медіаграмотність і соціальна згуртованість є не менш важливими, ніж військова сила, оскільки саме вони зменшують вразливість до маніпуляцій, дезінформації, паніки та внутрішньої поляризації [3].

Отже, культура стійкості – це не лише потенціал реагування на кризу, а й довгостроково сформований спосіб мислення й організації суспільства, у якому превалюють відповідальність, готовність до самозахисту, довіра до інституцій і навички самодопомоги та взаємодопомоги. У такому вимірі вона стає окремим, відносно автономним, але інтегрованим фактором національної безпеки.

Культура стійкості є сьогодні важливою складовою сучасної парадигми національної безпеки. В євроатлантичному безпековому дискурсі стійкість розглядається як «національна відповідальність і колективне зобов'язання», що прямо впливає зі статті 3 Вашингтонського договору, яка зобов'язує союзників підтримувати власну здатність протистояти збройній агресії [4]. Резильєнтність визначено критичною для стримування, кризового управління та кооперативної безпеки, причому йдеться не лише про військовий компонент, а й про енергетичну, кібернетичну, інформаційну, економічну та суспільну стійкість. З практичної точки зору формування культури стійкості означає переорієнтацію національної безпекової



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



політики з вузько секторального підходу на цілісний підхід «увесь уряд – усе суспільство». Це включає:

- розвиток цивільної підготовки й системи цивільного захисту;
- захист критичної інфраструктури;
- забезпечення стійких ланцюгів постачання;
- підтримку функціонування демократичних інститутів і верховенства права;
- формування медіа- та інформаційної грамотності;
- зміцнення довіри між громадянами й державою.

У цьому контексті культура стійкості стає «м'яким каркасом» національної безпеки, який забезпечує життєздатність суспільства в різних сценаріях гібридного впливу: від інформаційних атак до шантажу енергоносіями чи кібератак на інфраструктуру. Держави, які системно інвестують у розвиток такої культури (через освіту, публічні комунікації, інклюзивні механізми участі, підтримку локальних спільнот), отримують довгострокову перевагу у протидії гібридним загрозам, оскільки зменшують «простір для успіху» противника.

Прибалтійські країни - один із найбільш показових регіонів для аналізу культури стійкості, оскільки ці держави вже тривалий час перебувають у фокусі гібридного тиску з боку Російської Федерації. У аналітичних оглядах наголошується, що гібридні загрози проти Балтії включають: інформаційні кампанії та дезінформацію, кібератаки, економічний і енергетичний шантаж, спроби дестабілізації через «збройовану» міграцію та диверсійні акції проти критичної інфраструктури. Відповіддю на ці виклики стала стратегія зміцнення суспільної стійкості, що поєднує заходи у сферах оборони, безпеки, інформаційної політики, освіти, енергетики та громадянського суспільства.

Досить вагомим для України є досвід Естонії. Естонія однією з перших у регіоні сформувала концепцію комплексної національної оборони (Comprehensive national defence), яка спирається на принципи «цілісності уряду» та «цілісності суспільства» й передбачає активне залучення всіх секторів до забезпечення безпеки [5].

Національна стратегія оборони та Концепція національної безпеки Естонії акцентують на важливості психологічного захисту – системи заходів, спрямованих на зміцнення довіри до демократичних інститутів, підтримку єдності суспільства, протидію пропаганді та дезінформації.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Після масштабної кібератаки 2007 року, спрямованої проти урядових і фінансових структур Естонії, держава суттєво посилила кібербезпекові спроможності та стала майданчиком для розміщення Центру кіберзахисту НАТО. Це не лише технічне посилення, а й важливий символ для населення: акцент на цифровій безпеці, навичках кібергігієни та інформаційній грамотності став частиною ширшої культури стійкості.

Естонська модель психологічного захисту включає: стратегічні комунікації держави; підтримку незалежних медіа; системні програми медіаосвіти; моніторинг інформаційного простору та оперативне спростування дезінформації.

Таким чином, Естонія демонструє приклад, де стійкість до гібридних загроз не зводиться до військового виміру, а виражається у стійкості інститутів, інформаційних середовищ і громадянського суспільства. Естонська держава послідовно формує власні моделі «всеохоплюючої оборони», які виходять з того, що в умовах гібридної війни суспільство саме є об'єктом безпеки: його згуртованість, здатність не піддатися паніці чи маніпуляціям, готовність до самоорганізації й підтримки держави є так само важливою, як і військовий потенціал.

Виділимо низку закономірностей в Естонії, важливих для теоретичного осмислення культури стійкості як фактору національної безпеки:

А) в умовах гібридної війни вирішальним стає не лише рівень озброєності, а й здатність суспільства зберігати внутрішню єдність, довіру до інститутів, критичне мислення та готовність до участі в обороні.

Б) важливе закріплення принципів стійкості в стратегічних документах, створення спеціалізованих інституцій (центри кіберзахисту, структур психологічної оборони, центрів передового досвіду, аналітичних платформ з протидії дезінформації), розробка комплексних стратегій на випадок криз.

В) захист критичної інфраструктури, енергетична автономія, кібербезпека органічно мають поєднуватися з політикою підтримки незалежних медіа, освітою в сфері медіаграмотності та програмами громадянської освіти, спрямованими на розвиток критичного мислення й відповідальної участі.

Г) стійкість має бути у тісному зв'язку з регіональними та союзницькими механізмами – НАТО, ЄС, адже гібридні загрози мають транскордонний характер, а отже і культура стійкості має формуватися в координації з партнерами.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Для українського контексту балтійський досвід і, зокрема, Естонії - особливо цінний, оскільки демонструє, як малі за розміром, але політично вразливі держави змогли перетворити власну історичну пам'ять, геополітичні ризики та союзницькі зобов'язання на поштовх до формування системної культури стійкості. Умовою успіху виявляється не стільки формальне запозичення моделей, скільки внутрішнє прийняття принципу: національна безпека починається з моральної, психологічної й інституційної стійкості самого суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пирожков С. І., Божок Є. В., Хамітов Н. В. Національна стійкість (резилієнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз // Вісник Національної академії наук України. 2021. № 8. С. 74–82. DOI: 10.15407/visn2021.08.074
2. Fluri Philipp, Tagarev Todor. The Concept of Resilience: Security Implications and Implementation Challenges Connections The Quarterly Journal 19(3):5-12. 2020 DOI:10.11610/Connections.19.3.00
3. Khidasheli Tinatin. Hybrid threats and resilience: Safeguarding Democratic Values in a Connected World. Friedrich-Naumann-Foundation. 2024 URL: <https://www.freiheit.org/sites/default/files/2024-12/hybrid-threats-and-resilience-final.pdf>
4. Resilience, civil preparedness and Article 3: NATO Website. URL: <https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/resilience-civil-preparedness-and-article-3?selectedLocale=uk>
5. Veebel Viljar, Ploom Illimar. Estonia's comprehensive approach to national defence: origins and dilemmas Journal on Baltic Security, 2018; 4(2): 10–22 URL: <https://doi.org/10.2478/jobs-2018-0007>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Микола ЛАХИЖА,
професор кафедри публічного управління, адміністрування і права
Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія
Кондратюка», доктор наук з державного управління, професор,
м. Полтава, Україна

Олена ЗАГОРУЛЬКО,
консультант відділу організаційного забезпечення діяльності ради
виконавчого апарату Полтавської обласної ради,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти за
спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
Національного університету «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»,
м. Полтава, Україна

**ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ МОЛОДІ
В УМОВАХ МІНЛИВОГО БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

Проблематика мінливого безпекового середовища [6] після початку у 2014 році Російською Федерацією гібридної війни набула конкретизації за рахунок визначення гібридних загроз та їх впливу на суспільну безпеку. Підготовлений у 2018 році Центром глобалістики «Стратегія XXI» Аналітичний документ «Гібридні загрози Україні і суспільна безпека: досвід ЄС і Східного партнерства» [1] з урахуванням досвід країн ЄС та Східного партнерства визначив основні загрози національній безпеці та охарактеризував слабкі сторони системи безпеки України. Водночас українськими вченими використовується й ширше поняття «мінливого безпекового середовища» та відзначається, що перед Україною постала низка загроз як зовнішнього так і внутрішнього походження, протистояння яким вимагає розвитку міждисциплінарного концепту стійкості та адаптивного управління [2].

Ідея національної стійкості проти гібридних загроз була офіційно закріплена в Україні у 2021 році шляхом прийняття Концепції забезпечення національної стійкості. Ця концепція була схвалена РНБО 20 серпня 2021 року і введена в дію Указом Президента України № 479 від 27 вересня 2021 року. 10 листопада 2023 року уряд затвердив План заходів із реалізації



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року, який передбачав усунення виявлених міжсекторальних вразливостей.

У схваленій Розпорядженням Кабінету міністрів України Концепції Державної цільової соціальної програми “Молодь України: покоління стійкості - 2030”, розробленій міністерством молоді та спорту України у партнерстві з ПРООН в Україні, ICAP Єднання та UNICEF Ukraine за фінансування урядів Данії та Німеччини через Німецький державний банк розвитку KfW, відзначено особливу роль молоді в умовах сучасних викликів, розкрито причини виникнення проблем та окреслено програму їх системного подолання. «Воєнні дії, масова міграція, тимчасова окупація Російською Федерацією частини території України, що супроводжується агресивною політикою насильницької асиміляції та мілітаризації, - все це сформувало нові умови для усіх сфер життя молоді та вплинуло на зростання песимістичних настроїв щодо майбутнього, погіршення психічного та фізичного здоров'я, низький рівень заінтересованості молодих людей в участі у суспільному житті» [3] Передбачено розширення участі молоді у суспільному житті та зміцненні соціальної згуртованості; розвиток стійкості: безпечне середовище та психоемоційне благополуччя молоді; сприяння самореалізації та економічної спроможності молоді.

Освітні завдання Державної цільової соціальної програми “Молодь України: покоління стійкості - 2030” сконцентровані на підтримці участі молоді у суспільному житті, розвитку життєстійкості та самореалізації, що включає підвищення рівня знань, вмінь та навичок, активне залучення молоді до підприємництва, наукової, мистецької та культурної діяльності [5]. Передбачено також створення безбар'єрного та інклюзивного освітнього середовища. Тому особливої уваги варта академічна протидія гібридним загрозам, яка реалізується у вищих навчальних закладах. Прикладом може бути Міжнародний проєкт Міжнародної спільноти освітян та випускників (WARN), який реалізувався протягом 2019-2024 років і передбачав оновлення освітніх програм на основі програм університетів-партнерів з ЄС, використання сучасних методів викладання, створення транссекторального середовища для посилення громадянської стійкості, проведення наукових заходів (Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам»), тренінги для викладачів тощо [6].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Доцільно також відзначити пропозиції щодо забезпечення психологічної стійкості молоді в умовах військової агресії. Так, Н. Корольова, Л. Матохнюк та А. Таран вказують на необхідність підтримки молоді в розвитку адаптаційних механізмів, поліпшення психічної стійкості та формування позитивних соціальних норм для покращення їхньої інтеграції у суспільство [4]. Проаналізований нами досвід університетів України засвідчує складність роботи в умовах постійних змін параметрів безпеки, тривоги, відключення електроенергії, непередбачуваності тощо.

Особливого значення набуває інформаційна безпека і в першу чергу - протидія кіберзагрозам [8]. Питання боротьби з дезінформацією набуває першочергового значення й завдяки вразливості молоді до маніпуляцій у цифровому середовищі. З точки зору публічного управління мова має йти про міжнародну та міжвідомчу координацію, підтримку свободи слова та навчання медіаграмотності. У вищих навчальних закладах позитивно зарекомендували себе курси «Інформаційна безпека» та «Кібербезпека».

Таким чином, можна стверджувати, що забезпечення національної стійкості в умовах мінливості й невизначеності безпекового середовища вимагає створення та удосконалення інтегрованої, гнучкої та адаптивної системи національної безпеки, яка була б здатною забезпечити ефективну координацію на міжнародному та внутрідержавному рівнях між органами влади, інституціями громадянського суспільства та бізнесом. Першочергову увагу необхідно звертати на роботу з молоддю.

Важливим напрямом підвищення рівня стійкості молоді є розвиток системи громадянської освіти, що формує вміння критичного мислення, навички відповідальної участі у суспільно-політичних процесах та здатність молоді самостійно оцінювати інформаційні ризики. Як зазначає І. Жадан, сучасні трансформації безпекового середовища вимагають переходу до моделі освіти, орієнтованої на формування здатності до адаптації, саморегуляції та прогнозування можливих викликів [2]. У цьому контексті громадянська освіта розглядається як ресурс підсилення демократичної культури та соціальної згуртованості, що є ключовими чинниками забезпечення національної стійкості в умовах тривалої гібридної агресії.

Окремої уваги потребує цифрова компетентність молоді, адже саме цифровий простір сьогодні є середовищем, у якому реалізуються як можливості для розвитку, так і загрози, пов'язані з інформаційними маніпуляціями, кібернасильством та психологічним тиском. Підвищення



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



рівня медіаграмотності та кіберкультури значно зменшує вразливість молоді до фейкових наративів, сприяє формуванню усвідомленої поведінки в соціальних мережах і підсилює здатність молодих людей протистояти інформаційним атакам [9]. Упровадження відповідних освітніх програм у закладах загальної середньої та вищої освіти, а також їх інтеграція у молодіжну роботу дозволяє формувати активну, відповідальну та стійку молодіжну спільноту.

Сучасні виклики вимагають комплексної взаємодії держави, освітніх інституцій, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Розвиток громадянської та цифрової компетентності, психоемоційної стійкості, залучення молоді до суспільного життя створюють підґрунтя для формування покоління, здатного ефективно протистояти зовнішнім і внутрішнім ризикам. Саме інвестування в молодь як стратегічний ресурс держави визначає довгострокову сталість, безпекову спроможність та успішність України в умовах сучасних глобальних трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний документ «Гібридні загрози Україні і суспільна безпека: досвід ЄС і Східного партнерства». Центр глобалістики «Стратегія XXI». К. 2018. 106 с.
2. Жадан І. Інформаційна безпека середовища як чинник розвитку громадянської компетентності молоді. Проблеми політичної психології. Збірник наукових праць, 24(1), 2021. с. 248–257.
3. Концепція Державної цільової соціальної програми “Молодь України: покоління стійкості - 2030”. Розпорядження Кабінету міністрів України від 11 серпня 2025 р. № 840-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/840-2025-%D1%80#Text>
4. Корольова Н.Д., Матохнюк Л.О., Таран А.А. Психологічна стійкість молоді в умовах військової агресії. Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. №2 (5) С. 72-79 DOI: 10.31558/2786-8745.2024.2(5).8
5. Мазепа А., Ткач Л. Вплив інформації на молодь. Ризики та можливості. Universum (Соціологія та статистика), 2023. № 1 С. 84–90.
6. Міжнародний проєкт WARN «Академічна протидія гібридним загрозам» URN: <https://eces.nure.ua/nauka-i-mizhnarodne->



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



spivrobitnictvo/informacija-proektu-warn-akademichna-pritidija-gibridnim-zagroزام

7.Резнікова О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища. К. 2022. 456 с.

8.Україна і світ об'єднують зусилля у боротьбі з кіберзагрозами. 13.03.2025 URL: <https://webportal.nrada.gov.ua/ukrayina-i-svit-ob-yednuuyut-zusylyya-u-borotbi-z-kiberzagrozamy/>

9.UNICEF. European Union. Digital Literacy for Children and Adolescents: Ensuring Safety and Empowerment in the Digital Environment. 2021. 56 p.

Тетяна ЛИННИК,
доцент кафедри конституційного права
та теоретико-правових дисциплін
Білоцерківського національного аграрного
університету, к.ю.н., моб.,
м. Біла Церква, Україна

МОДЕРНІ ВИКЛИКИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ НОРМ МІЖНАРОДНОГО ГУМАНІТАРНОГО ПРАВА

Українська влада тривалий період приділяла увагу до питань міжнародного гуманітарного права (далі – МГП). Постановою Кабінету Міністрів України (далі – КМУ) від 21 липня 2000 р. № 1157 було утворене Міжвідомчу комісію з імплементації в Україні МГП та затверджене Положення про неї [7]. Міжвідомчу комісію Положення визначало як постійно діючий координаційний орган, утворений КМУ з метою забезпечення реалізації міжнародно-правових зобов'язань України, що випливають з Женевських конвенцій про захист жертв війни від 12 серпня 1949 р., Додаткових протоколів до них та інших міжнародних договорів з питань гуманітарного права [7]. Головою Міжвідомчої комісії мав бути за посадою Міністр юстиції; організаційне, матеріально-технічне та фінансове забезпечення діяльності Міжвідомчої комісії покладалося на Мін'юст, крім його представників у комісії було декілька посадовців різних відомств, основним виміром роботи цієї структури явно вбачалася



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



участь у нормотворчості та у контролі за нормотворчістю, після 2006 року це Положення не зазнавало змін аж до свого скасування у 2017 році [7].

Нову Міжвідомчу комісію з питань застосування та реалізації норм МГП в Україні було затверджене постановою КМУ від 26 квітня 2017 р. № 329, якою було затверджене склад цієї комісії, затверджене Положення про неї та скасоване постанову КМУ від 21 липня 2000 р. № 1157; постанова КМУ № 329, із певними змінами [1]; [2], є чинною досі [8]. Положення 2017 р. визначило Міжвідомчу комісію як дорадчий орган, що діє при КМУ, у сфері сприяння забезпеченню реалізації міжнародно-правових зобов'язань у галузі МГП. Положення включило до компетенції Міжвідомчої комісії сприяння координації дій органів виконавчої влади з питань застосування та реалізації норм МГП в Україні; збір і здійснення моніторингу інформації про дотримання норм МГП в Україні та випадки їх порушення, а також сприяння розробленню механізму належної фіксації таких порушень, надання пропозицій щодо вжиття заходів реагування на них [8].

Орган, якій відповідав за діяльність цієї Міжвідомчої комісії, з 2017 року неодноразово змінювався, спочатку це було Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, потім певний період відповідний функціонал було надане Міністерству України у справах ветеранів, а тепер за організаційне, інформаційне, матеріально-технічне забезпечення діяльності комісії відповідає Міністерство розвитку громад та територій України, та її очолює голова, яким за посадою є Віце-прем'єр-міністр з відновлення України; секретарем Міжвідомчої комісії є керівник структурного підрозділу Міністерства розвитку [8].

Додамо, що до Міжвідомчої комісії включене, за згодою, не тільки представника Товариства Червоного Хреста України, але й представників Міжнародного комітету Червоного Хреста та Моніторингової місії ООН з прав людини в Україні, «два представники наукових/науково-навчальних установ, що спеціалізуються та проводять системні наукові дослідження у сфері МГП» та «два представники громадських організацій, які сприяють розповсюдженню та застосуванню норм МГП» [8]. Наведемо й Порядок маркування в особливий період будівель та споруд, транспортних засобів, які підпадають під дію норм МГП, відповідними розпізнавальними знаками (емблемами), схвалений постановою КМУ від 21 жовтня 2022 р. № 1199 [5].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Порядок 2022 р. встановлює, що переліки об'єктів МГП визначаються органами державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання на підставі методик, які розробляються та затверджуються чотирма профільними центральними органами. Порядок 2022 р. передбачає, що переліки об'єктів МГП підлягають періодичному уточненню, але не рідше ніж один раз на рік станом на 1 січня поточного року, а інформація про заходи щодо маркування об'єктів МГП відображається у планах цивільного захисту на особливий період, які розробляються органами державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання [5].

Відповідно до Порядку 2022 р. МОЗ України має визначати методику щодо медичних формувань та санітарно-транспортних засобів; МВС України – стосовно установок чи споруд, що містять небезпечні сили, а також об'єктів цивільного захисту; Мінрозвитку України – щодо об'єктів, необхідних для виживання цивільного населення; Міністерство культури – щодо культурних цінностей тощо [5]. Наказом МОЗ України від 29 листопада 2024 р. № 1985 було затверджене Методику визначення медичних формувань та санітарно-транспортних засобів, що відносяться до об'єктів міжнародного гуманітарного права та потребують маркування відповідними розпізнавальними знаками (емблемами) [3]. Окремо слід вказати на постанову КМУ від 15 березня 2024 р. № 301, якою було затверджене Порядок проведення моніторингу стану дотримання норм МГП у зв'язку із збройною агресією проти України та Порядок функціонування, ведення та доступу до відомостей електронної інформаційної системи порушень норм МГП внаслідок збройної агресії проти України, при цьому створення та формування цієї електронної інформаційної системи покладалося на Мінрозвитку [4].

Водночас примітно, що схвалений водночас Порядок функціонування, ведення та доступу до відомостей електронної інформаційної системи порушень норм МГП внаслідок збройної агресії проти України надає навіть визначення МГП, як «системи міжнародно визнаних правових норм і принципів, що застосовуються під час збройних конфліктів, встановлюють права і обов'язки суб'єктів міжнародного права, зокрема щодо заборони чи обмеження використання певних засобів і методів ведення збройної боротьби, забезпечення захисту жертв конфлікту тощо» [4]. Окремо слід згадати про діяльність Тимчасової



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



спеціальної комісії парламенту з питань міжнародного гуманітарного та міжнародного кримінального права в умовах збройної агресії російської федерації проти України, створеної парламентською постановою від 1 липня 2022 р. № 2351-ІХ. Як впливає із Звіту цієї Тимчасової спеціальної комісії, затвердженого постановою ВРУ від 20 березня 2023 р. № 2965-ІХ [6], практичні результати діяльності цієї Тимчасової спеціальної комісії вбачаються доволі обмеженими.

Отже, дослідивши аспекти адміністративних моделей, форм та механізмів реалізації в Україні норм міжнародного гуманітарного права, слід констатувати, що відповідний функціонал знайшов своє активне відображення на рівні підзаконних нормативних актів. Водночас діяльність Міжвідомчої комісії з питань застосування та реалізації норм міжнародного гуманітарного права в Україні, так саме як й Тимчасової спеціальної комісії ВРУ з питань міжнародного гуманітарного та міжнародного кримінального права в умовах збройної агресії російської федерації проти України потребує у цьому вимірі на істотне удосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про внесення змін до складу Міжвідомчої комісії з питань застосування та реалізації норм міжнародного гуманітарного права в Україні: розпорядження КМУ від 22 серпня 2025 р. № 889-р. ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-2025-p> (дата звернення: 19.10.2025).

2. Про внесення змін до складу Міжвідомчої комісії з питань застосування та реалізації норм міжнародного гуманітарного права в Україні: розпорядження КМУ від 27 серпня 2024 р. № 804-р. ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/804-2024-p> (дата звернення: 19.10.2025).

3. Про затвердження Методики визначення медичних формувань та санітарно-транспортних засобів, що відносяться до об'єктів міжнародного гуманітарного права та потребують маркування відповідними розпізнавальними знаками (емблемами): наказ МОЗ України від 29 листопада 2024 р. № 1985. ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1914-24> (дата звернення: 19.10.2025).



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



4. Про затвердження порядків з питань проведення моніторингу стану дотримання норм міжнародного гуманітарного права у зв'язку із збройною агресією проти України та функціонування, ведення та доступу до відомостей електронної інформаційної системи порушень норм міжнародного гуманітарного права внаслідок збройної агресії проти України: постанова КМУ від 15 березня 2024 р. № 301. *ВРУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-2024-п> (дата звернення: 19.10.2025).

5. Про затвердження Порядку маркування в особливий період будівель та споруд, транспортних засобів, які підпадають під дію норм міжнародного гуманітарного права, відповідними розпізнавальними знаками (емблемами): постанова КМУ від 21 жовтня 2022 р. № 1199. *ВРУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1199-2022-п> (дата звернення: 19.10.2025).

6. Про звіт Тимчасової спеціальної комісії ВРУ з питань міжнародного гуманітарного та міжнародного кримінального права в умовах збройної агресії РФ проти України про виконану роботу: постанова ВРУ від 20 березня 2023 р. № 2965-IX. *ВРУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2965-20> (дата звернення: 19.10.2025).

7. Про утворення Міжвідомчої комісії з імплементації в Україні міжнародного гуманітарного права: постанова КМУ від 21 липня 2000 р. № 1157. *ВРУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1157-2000-п> (дата звернення: 19.10.2025).

8. Про утворення Міжвідомчої комісії з питань застосування та реалізації норм міжнародного гуманітарного права в Україні: постанова КМУ від 26 квітня 2017 р. № 329. *ВРУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-2017-п> (дата звернення: 19.10.2025).



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



**Катерина ЛИТВИН,
Артур ГАНГАЛ,
к.філос.н., доцент ІСЗІ
КПІ ім. Ігоря
Сікорського,
м. Київ, Україна**

**ЛЮДСЬКИЙ ЧИННИК У СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ
СТІЙКОСТІ: ПІДГОТОВКА КАДРІВ ДЛЯ РЕАГУВАННЯ
НА КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ**

Проаналізовано роль людського фактору у забезпеченні національної стійкості в умовах військових та гібридних загроз. На основі порівняння українських, європейських і американських підходів обґрунтовано потребу у формуванні системи підготовки фахівців критичної інфраструктури, що поєднує технічну компетентність із психологічною стійкістю, міжвідомчою взаємодією та лідерськими якостями. Визначено, що людський фактор є не вразливою ланкою, а основним носієм резилієнтності – ключової здатності суспільства, соціуму, особистості до адаптації, виживання та відновлення в умовах багатовимірних загроз.

Сучасна епоха характеризується безпрецедентним рівнем нестабільності. Військові дії, гібридні впливи, інформаційні атаки, енергетичні кризи та техногенні ризики створюють багаторівневий контекст, у якому, як безпека суспільства, соціуму, особистості, так і національна безпека дедалі більше залежить не від техніки, а від особистості, яка здатна ухвалювати рішення в умовах невизначеності. Саме людський фактор стає системоутворюючим елементом стійкості – рушієм, що об'єднує технології, процедури й інститути в єдину живу мережу протидії загрозам.

На нашу думку, розуміння людського фактору в контексті національної стійкості, потребує сучасного переосмислення і розробки міждисциплінарної інтегративної концепції формування і розвитку національної стійкості.

Аналіз наукових джерел показав, що особистість розглядається багатьма дослідниками, в основному, як джерело помилок, обмежень і непередбачуваності. Сучасна парадигма, натомість, виходить із того, що



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



саме здатність особистості мислити творчо, гнучко реагувати та адаптуватися – є саме тим фактором, що робить любую соціальну систему живою і стійкою.

Європейські дослідження з питань resilience engineering і critical infrastructure protection демонструють, що навіть найрозвиненіші технологічні системи втрачають ефективність, без правильно організованої соціальної взаємодії. Вирішальним є не лише рівень знань, а й культура поведінки, комунікації, колективне прийняття рішень тощо. Водночас американська школа кризового менеджменту наголошує: "...у критичні моменти саме лідерство, емоційний інтелект і довіра визначають здатність інституцій відновлювати функціональність після кризи".

Є дуже багато визначень національної стійкості, але ми дамо своє поняття, національна стійкість – це не статична характеристика системи, а динамічна властивість суспільства, яке навчається, адаптується й нарощує потенціал завдяки кожній кризі. У цьому сенсі особистість стає не лише виконавцем рішень, а носієм резилієнтності як ментального, так і організаційного процесу. Саме тому стратегічним завданням держави і всього суспільства є створення середовища, де професіонал не просто діє за алгоритмом, а здатен мислити ситуативно, брати відповідальність і діяти у відповідності із національними інтересами і цінностями суспільства, соціуму, особистості, що є складовими національної безпеки держави^[2].

Підготовка фахівців у сфері національної стійкості повинна будуватись на системному, диференційному міждисциплінарному підході. Необхідно, враховувати рівень загальної і фахової підготовки, сформований морально-ціннісний світогляд і на їх основі поєднувати технічну, правову, інформаційну, психологічну, етичну тощо підготовку. Як показує досвід навчальних центрів НАТО (NATO Strategic Communications Centre of Excellence), симуляційне навчання, командні тренінги та сценарне моделювання підвищують не лише швидкість реагування, а й рівень командної взаємодії, що є вирішальним у гібридних збройних конфліктах. В Україні вже сформовано певні основи впровадження таких програм – наприклад, навчальні ініціативи Інституту спеціального зв'язку та захисту інформації Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", де акцент робиться на практичному опануванні алгоритмів реагування на кіберзагрози, інформаційні впливи та кризові сценарії, формування у фахівців з



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



інформаційної безпеки паттернів безпеки. Однак ці зусилля потребують інституційного підходу на державному рівні.

Ми вважаємо, що національна система підготовки фахівців для критичної інфраструктури повинна обов'язково формувати у них ці риси: компетентність – забезпечує ефективність дії; стійкість – здатність витримати тиск і відновитися; довіра – основ колективної взаємодії, без якої жодна соціальна система не функціонує. Але при цьому не слід забувати, що формування у фахівців цих рис, потребує повного переосмислення і зміни підходів до підготовки фахівців – не просто формальний освітній процес, а він повинен включати розвиток абстрактного мислення, емоційного інтелекту, комунікативної культури й готовності діяти проактивно.

Варто зазначити, що в умовах війни українське суспільство продемонструвало феноменальний рівень людської стійкості. Це пояснюється не лише патріотизмом, а й соціальними горизонтальними зв'язками – довірою, взаємодопомогою, адаптивністю місцевих спільнот. Цей людський потенціал потрібно не лише підтримувати, а й інституціоналізувати – через систему освіти, підготовку керівників, створення стандартів поведінки в кризових умовах [2].

Не менш важливим аспектом є психологічна резилієнтність фахівців. Постійне перебування у стані загрози породжує емоційне виснаження, знижує швидкість прийняття рішень та їх якість. Тому держава має створювати умови не лише для підготовки, а й для психологічного відновлення персоналу. У США та країнах ЄС це реалізується через програми *resilience coaching* і *peer support*, коли колеги підтримують одне одного, а керівництво приділяє увагу емоційному стану команди. В українських реаліях це може бути інтегровано у систему сил безпеки і оборони, цивільного захисту, медичної сфери, енергетики, ІТ-сектору, критичної інфраструктури тощо.

Людський фактор також має вимір етичний і ціннісний. У кризі саме моральні орієнтири визначають, чи здатна особистість діяти на благо соціуму, суспільства, держави. Як свідчить аналіз кризових подій у США і Європі, довіра до лідерів і сприйняття справедливості рішень під час кризи безпосередньо впливають на здатність системи до самовідновлення. Український досвід показує – там, де присутня чесність, відкритість і



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



солідарність, навіть найскладніші ситуації можуть бути подолані без паніки й хаосу.

Таким чином, людський фактор не є периферійним елементом системи безпеки – це її серцевина. Технічні системи, нормативні акти, структури управління – все це лише інструменти. Але їх ефективність визначається рівнем зрілості, освіченості, моральності та психологічної готовності індивідуумів, які стоять за ними. Тому головним завданням стратегічного розвитку України має стати формування “резильєнтного покоління” – громадян, які здатні мислити критично, діяти злагоджено й приймати рішення, спрямовані на спільне благо навіть у найкритичніших ситуаціях [1].

Зміцнення людського потенціалу в системі національної стійкості вимагає інституційного підходу і проведення державної політики, спрямованої на інтеграцію всіх соціальних інститутів у цьому напрямку. Наприклад, в університетах необхідно впроваджувати програми з кризового управління, стійкості, інформаційної гігієни, кіберзахисту та комунікації в надзвичайних ситуаціях. Водночас важливо розвивати наукові центри, які досліджуватимуть поведінкові та когнітивні аспекти безпеки, оскільки саме вони дають розуміння, як особистість реагує на загрози, паніку чи інформаційні атаки [2].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що людський фактор – це ядро національної стійкості. Саме особистість, з її здатністю до мислення, емоційної адаптації й морального вибору визначає межу між поразкою й відновленням, між хаосом і порядком. Українська держава, яка сьогодні переживає найважчі випробування в своїй новітній історії, має унікальний шанс перетворити накопичений досвід людської мужності на стратегічну перевагу. І якщо цей досвід буде підкріплений системною підготовкою, інституційною підтримкою й інвестиціями у розвиток людського капіталу, то національна стійкість стане не лише оборонною категорією, а фундаментом нової культури безпеки, що гарантує майбутнє України як сильної, зрілої та резилієнтної держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кормич Л.І., Краснопольська Т.М. Національна безпека в глобалізаційних умовах: навчально-методичний посібник для студентів



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



вищих навчальних закладів / Л.І. Кормич, Т.М. Краснопольська. Одеса: Фенікс, 2020. 76 с.

2. Національна безпека в контексті європейської інтеграції України: підручник / Г.П. Ситник, М.Г. Орел; за ред. Г.П. Ситника. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. 372. с.

Юлія ЛИХАЧ,
Директор Вищої школи
публічного управління, к. держ. упр.,
м. Київ, Україна

**ФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОМОВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ
СТІЙКОСТІ**

Від початку повномасштабної війни кожен українець переосмислив цінність рідної мови. Ми вже не сприймаємо її просто як інструмент спілкування. Це частина нашої ідентичності, стійкості, нашої суб'єктності, нашої присутності в світі. І держава, особливо державна служба і служба в органах місцевого самоврядування, має бути в цьому прикладом.

Українську мову намагалися заборонити багато разів – найчастіше називається число в 134 спроби заборони. Наша мова пережила чотири століття репресій і лінгвоциду. А найвідомішим документом про заборону української мови вважається Валуєвський циркуляр. Це таємне розпорядження міністра внутрішніх справ Російської імперії П. Валуєва від 18 липня 1863 року, яким заборонено видавати навчальну та духовну українськомовну літературу. У його основі лежить твердження, що української мови не було, немає та бути не може, бо вона є наріччя російської мови, що сформоване під впливом польської мови, а тому не має права на самостійне існування.

На жаль, історія повторюється: в 21 столітті українців знищують на їх рідній землі за рідну мову, за любов до України. Перше, що роблять загарбники на окупованих землях – заборона української мови. Знищення українських книг, перехід на російськомовне навчання, катування місцевих жителів – вчителів, військових, публічних службовців, громадських діячів



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



за вживання української мови. Бо саме українська мова – це наш код нашої ідентичності, наше право на існування як незалежної нації.

Українська мова є визначальним чинником і головною ознакою ідентичності української нації, яка історично сформувалася і протягом багатьох століть безперервно проживає на власній етнічній території, становить переважну більшість населення країни і дала офіційну назву державі, а також є базовим системоутворюючим складником української громадянської нації. Прагнучи до посилення державотворчих і консолідаційних функцій української мови, підвищення її ролі в забезпеченні територіальної цілісності та національної безпеки України та маючи на меті створення належних умов для забезпечення і захисту мовних прав і потреб українців Верховною Радою України було схвалено Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 25 квітня 2019 року № 2704-VIII (далі – Закон 2704-VIII) [1].

Закон став важливим чинником консолідації українського суспільства. Він не лише захищає права українськомовних громадян, але й створює умови для об'єднання нації навколо спільних цінностей та культурних кодів, закладених у мові, залишається важливим інструментом державотворення та захисту української ідентичності.

Після прийняття Закону 2704-VIII здійснено також ряд інших заходів щодо реалізації державної політики в частині забезпечення всебічного розвитку і функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя на всій території України. Так, Кабінетом Міністрів України схвалено Стратегію популяризації української мови до 2030 року «Сильна мова – успішна держава» [2] та затверджено Державну цільову національно-культурну програму забезпечення всебічного розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя на період до 2030 року [3]. Започатковано діяльність Національної комісії зі стандартів державної мови, до завдань якої належить збереження та розвиток державної мови через встановлення стандартів державної мови і методів перевірки рівня володіння нею, необхідного для набуття громадянства чи зайняття визначених законами посад, та Уповноваженого із захисту державної мови, до завдань якого належить захист української мови як державної, захист права громадян України на отримання державною мовою інформації та послуг у сферах суспільного життя і усунення перешкод та обмежень у користуванні державною мовою.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Серед іншого, статтею 9 Закону 2704-VIII передбачено, що публічні службовці зобов'язані володіти державною мовою та застосовувати її під час виконання службових обов'язків. Крім того, для призначення на визначені законодавством України посади державної служби та місцевого самоврядування особи мають володіти державною мовою на рівні вільного володіння першого ступеня (С1) або на рівні вільного володіння другого ступеня (С2).

Іспити для визначення рівня володіння державною мовою проводяться в уповноважених установах. В Україні станом на четвертий квартал 2025 року функціонує більше 40 уповноважених установ, у яких проводяться іспити на визначення рівня володіння державною мовою для виконання службових обов'язків.

З 2023 року на базі Вищої школи публічного управління функціонує майданчик для складання іспиту на рівень володіння державною мовою. За цей час тут склали іспит вже 4415 осіб [4]. Тому для нас НАДС і Вищої школи публічного управління розвиток мовної компетентності публічних службовців – це не про формальність, а про професійну гідність, патріотизм та повагу до державності, що є складовою національної стійкості.

З 2017 року понад 38 тисяч публічних службовців підвищили рівень володіння державною мовою на базі Вищої школи публічного управління. Лише 2025 року 4200 осіб пройшли навчання з української мови. Розроблено понад 30 програм підвищення кваліфікації. Спостерігається дуже великий запит на сучасні, практичні програми саме з розвитку мовної компетентності. Це означає, що володіння мовою стає для державних службовців не лише професійним обов'язком, а й усвідомленим вибором, посилюючи ефективність державного управління та зміцнюючи інституційну стійкість країни.

Знання і вміння якісно застосовувати українську мову – це невід'ємна частина професійного зростання, етичної культури й репутації кожного публічного службовця. Провайдери освітніх послуг, що забезпечують професійний розвиток публічних службовців, мають підтримувати ініціативи, спрямовані на популяризацію сучасного українського правопису, дотримання мовних стандартів, розвиток ділового мовлення, зміцнення мовної культури в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, що, у свою чергу, сприяє посиленню стійкості держави.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Відповідно до статті 4 Закону 2704-VIII визначено статус української жестової мови та мовні права жестомовних осіб, яка є мовою та основним засобом спілкування спільноти жестомовних осіб, які постійно проживають або впродовж тривалого часу проживали на території України [1].

В Україні кожному гарантується право вільно використовувати українську жестову мову в суспільному житті, вивчати та підтримувати її, а також навчатися українською жестовою мовою. Українська жестова мова має свою унікальну граматику, синтаксис та лексику, що відрізняє її від звичайної словесної мови. Це не просто набір жестів для передачі слів, а повноцінна мова зі своїми правилами побудови речень і вираження емоцій.

За даними Мінсоцполітики, в Україні для понад 40 тисяч людей жестова мова є головною можливістю комунікувати та взаємодіяти, а для понад 200 тисяч українців вона є рідною. На виконання Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року на сайтах державних органів запроваджено цифровий сервіс для людей з порушеннями слуху «Почуй мене», а також спеціальні віджети для людей з порушеннями зору [5].

Для публічних службовців, які надають послуги та працюють із жестомовними особами, володіння цією мовою є не лише професійною перевагою, але й необхідністю для створення довірливих відносин.

Отже, розуміння публічними службовцями жестової мови відкриває доступ до розуміння культурних аспектів спільноти людей з порушенням слуху, допомагає ліквідувати бар'єри, що виникають у процесі взаємодії, і сприяє інклюзивному середовищу, де кожна людина може почуватися зрозумілою та прийнятою. У зв'язку з цим, у закладах освіти, які здійснюють професійне навчання, зокрема підвищення кваліфікації працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій та депутатів місцевих рад, варто запровадити програми підвищення кваліфікації з вивчення української жестової мови та передбачити обов'язкове її знання тими публічними службовцями, які надають послуги та працюють із жестомовними особами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 25 квітня 2019 р. № 2704-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



2. Про схвалення Стратегії популяризації української мови до 2030 року «Сильна мова – успішна держава»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 липня 2019 р. № 596-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/596-2019-%D1%80#Text>

3. Про затвердження Державної цільової національно-культурної програми забезпечення всебічного розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2022 р. № 1209. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2024-%D1%80#Text>

4. Вища школа публічного управління. Офіційний сайт. URL: <https://hs.gov.ua/>

5. Про схвалення Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text>

Андрій ЛЮБЧЕНКО,

докторант кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,

к. держ. упр.,
м. Київ, Україна

ОСНОВНІ ТРЕНДИ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ КІБЕРЗАГРОЗ

Постановка проблеми. Розвиток нових технологій значно полегшує процес динамічної трансформації в рамках міжнародної системи. Водночас технологічний прогрес призводить до перерозподілу інформації в міжнародному середовищі, сприяє зміні його структури, формує зв'язки між ключовими учасниками міжнародних відносин, є джерелом збільшення діапазону, інтенсивності та ефективності транскордонних дій. Вплив технологічного чинника на сучасні міжнародні комунікації проявляється в різних сферах суспільного життя, а також у механізмах функціонування міжнародних відносин, зокрема, у процесах інституціоналізації та управління міжнародним середовищем.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Аналіз досліджень та публікацій. "Культурний поворот" у формі порівняльної науки про цивілізації й історію, заснований на класичній теорії культури, був започаткований ще А. Тойнбі [1] і продовжений у постмодерністський спосіб М. Фуко [2]. У 1990-х роках пояснення культури, цивілізацій та історії в нових рамках міжнародних відносин і змін міжнародного порядку після закінчення "холодної війни", було представлено Ф. Фукуямою [3], З. Бжезінським [4] і С. Хантінгтоном [5]. Серед вітчизняних науковців, які фундаментально досліджували проблеми впливу глобалізації власне на інформаційну політику слід виділити Є. Макаренко [6], Г. Почепцова і С. Чукут [7] та І. Бондаря [8].

Виклад основного матеріалу. Технологічний розвиток є одним із найважливіших носіїв і медіаторів сучасних соціальних змін і водночас ключовим елементом нової структури міжнародних відносин. Він також грає вирішальну роль у формуванні нової основи міжнародних відносин, що характеризуються мережевістю, взаємопов'язаністю та взаємозалежністю. Ці зміни можна концептуалізувати як певну послідовність, яка виражає трансформацію суспільного життя, системи науки та досліджень, і що важливо – існуючих геополітичних конфігурацій від локальних до глобальних масштабів.

Безсумнівно, науково-технічний прогрес не може стояти осторонь і військового виміру міжнародних відносин. Сучасні війни не точаться лише на суші, морі, у повітрі чи космічному просторі, а й у так званому кіберпросторі як театрі кібервійни, який припускає асиметричну війну, включаючи кібертерористичні загрози. Тому кіберпростір очевидно вже проявляє себе і як джерело загроз внутрішній безпеці держави та особи. Втім фактор невизначеності, що супроводжує кіберпростір як нову загрозу, та динамічний характер змін у світі є основними причинами слабкої адаптації нормативних стандартів до викликів, які ставлять нові інформаційні технології.

Отже у зв'язку зі зростанням кількості інноваційних технологічних рішень виникає актуальна потреба у підготовці ефективних нормативно-правових актів для підтримки законного використання всіх інновацій.

Іншою сферою проблематики потужного впливу світового технологічного чинника стала економіка – як національна, так і глобальна. Вплив технологічного фактора на глобальну економіку стимулює появу економіки, заснованої на знаннях, у якій успіх визначаються інформацією.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



З одного боку, бажано мати доступ до цінної інформації, наприклад комерційної таємниці, але з іншого боку, на навколишню реальність впливає надлишок інформації, що проявляється у так званому «інформаційному шумі».

Важливою особливістю сучасного інформаційного прогресу є залучення приватних структур, що діють у транскордонній сфері, потенціал і фінансові ресурси яких є сприятливим чинником у реалізації науково-дослідних завдань.

Разом з цим глобальні інформаційно-комунікативні технології змінюють спосіб роботи людей, допомагають їм ділитися знаннями по всьому світу та зближують. Компанії можуть легко обмінюватися даними по всьому світу. Інтернет дозволяє легко спілкуватися з різними культурами та спільнотами. У той же час такий інтенсивний контакт може призвести до стирання відмінностей між внутрішніми та глобальними проблемами.

Незважаючи на переваги інформаційної глобалізації, існують також помітні негативні наслідки глобалізації технологій, такі як ризики для безпеки та поглиблення цифрового розриву між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються. Країни, що розвиваються, не можуть використовувати Інтернет, як це можуть розвинені країни. У деяких місцях політичний контроль означає, що державна влада контролює Інтернет і бойкотує доступ до певних сайтів. Деякі соціально-фінансові спеціалісти також називають цю невідповідність доступу до Інтернету "цифровим розривом" [9].

В епоху Інтернету вся інформація, що передається в електронному вигляді, повинна пройти через ряд етапів, на яких вона може бути перехоплена сторонньою особою. Отже, міжнародна інформаційна безпека (кібербезпека) стає окремою великою проблемою.

Потужним трендом технологічного прогресу, що вже знайшов застосування серед глобальних інформаційно-комунікативних технологій, стає "штучний інтелект" [10].

Інтеграція штучного інтелекту в глобальні системи пошуку інформації започаткувала епоху нових інформаційних трансформацій, змінивши спосіб доступу, обробки та використання величезних обсягів даних. Майбутнє пошуку інформації визначається такими досягненнями, як гібридні моделі штучного інтелекту, розуміння контексту, зрозумілий штучний інтелект, механізми безперервного навчання та мультимодальні



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



можливості. Ці розробки не тільки підвищують продуктивність і можливості системи, але й віддають перевагу взаємодії з користувачем, прозорості та етичним міркуванням.

Етичні рамки штучного інтелекту відіграють вирішальну роль у забезпеченні справедливості, прозорості та підзвітності під час пошуку інформації за його допомогою, вирішуючи такі проблеми, як пом'якшення упередженості та конфіденційність даних.

Крім того, сприяння співпраці між людьми та системами штучного інтелекту покращує процеси прийняття рішень завдяки поєднанню обчислювальної потужності штучного інтелекту з досвідом людини та етичним судженням.

Висновки:

1. Сучасні глобальні інформаційно-комунікативні технології створюють як переваги, так і новітні виклики для міжнародного середовища
2. У зв'язку зі зростанням кількості інноваційних технологічних рішень виникає актуальна потреба у підготовці ефективних нормативно-правових актів для підтримки законного використання всіх інновацій.
3. До кінця невирішеним залишається проблема балансу у питаннях конфіденційності та визначення меж відкритості та цифровізації даних, оскільки особистою інформацію вже зараз можна легко поділитися для необмеженого кола суб'єктів.
4. Загрози кібербезпеці лише посилюються, оскільки хакери можуть атакувати підприємства та уряди, завдаючи серйозної шкоди.
5. Ймовірно, глобальні інформаційно-комунікативні технології діють як "палиця з двома кінцями". Тому важливо відповідально впроваджувати технічні інновації, збалансовуючи технологічні досягнення з етичними міркуваннями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тойнбі, Арнольд. Дослідження історії. Т1. Київ : Основи. 1995. 614 с.
2. Фуко, Мішель. Археологія знання. Київ : Основи, 2003. 326 с.
3. Fukuyama, Francis. The End of History and the Last Man. Simon and Schuster, 2006. 432 p.
4. Бжезінський, Збігнєв. Велика шахівниця. Київ : Фабула. 2019. 288 с.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



5. Гантінгтон, Семюел П. Протистояння цивілізацій та зміна світового порядку. Львів : Кальварія, 2006. 474 с.
6. Макаренко Є.А. Міжнародні інформаційні відносини: Монографія. Київ : Наша культура і наука, 2002. 368 с.
7. Почепцов Г.Г., Чукут С.А. Інформаційна політика: Монографія. Київ : Знання. 2008. 663 с.
8. Боднар І. Сучасні реалії інформаційного суспільства : проблеми становлення та перспективи розвитку. Монографія. Львів : Видавництво ЛКА. 2013. 320 с.
9. Inequality in International Perspective. London : Routledge, 2013. 344 p. doi.org/10.4324/9780203069769.
10. Mc'Carthy, John. Artificial Intelligence. URL.: <http://jmc.stanford.edu/artificial-intelligence/index.html> (дата звернення 27.03.2024)

Олександр МАКАРЕНКО,
аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та
соціальної роботи Національний університет охорони
здоров'я України імені П.Л. Шупика,
м. Київ, Україна

**ПРОБЛЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ
ОСІБ В УКРАЇНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО**

Станом на 22 листопада 2024 року в Україні було зареєстровано 4694998 ВПО. Розподіл кількості ВПО за регіонами демонструє різну інтенсивність внутрішньої міграції, зумовлену як географічним розташуванням, так і впливом воєнних дій. Найбільші показники зареєстрованих ВПО: Донецька область – 529072 особи, Харківська область – 518793 особи, Дніпропетровська область – 453217 осіб, м. Київ – 417144 особи та Одеська область – 270755 осіб. Найменші показники зареєстрованих ВПО: Херсонська область – 44620 осіб, Волинська область – 44077 осіб, Рівненська область – 44670 осіб, Чернігівська область – 68430 осіб та Тернопільська область – 67470 осіб.

На основі зазначеного вище, відзначимо, що регіони, які межують із зоною активних бойових дій або зазнали значних руйнувань, мають найвищі



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



показники ВПО. Зокрема, це стосується Донецької, Харківської та Луганської областей. Крім того, міграційні центри, такі як м. Київ та Одеська область, також демонструють високу кількість переселенців, оскільки вони є важливими адміністративними й економічними центрами. Західні області, такі як Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська, стали важливими регіонами для розселення переселенців завдяки відносній безпеці та віддаленості від безпосереднього впливу бойових дій. Ці дані чітко показують масштаб проблеми, що потребує комплексного підходу до вирішення питань соціальної інтеграції, підтримки ВПО та вдосконалення соціальних механізмів.

Враховуючи ці аспекти, стає очевидним, що вирішення проблем внутрішнього переміщення вимагає стратегічного підходу на рівні держави. Саме тому була схвалена Стратегія державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року [1], що передбачає розробку та реалізацію конкретних заходів для ефективної інтеграції ВПО, зокрема через затвердження операційного плану заходів на 2023-2025 роки. Цей стратегічний документ став відповіддю на потреби суспільства та визначає ключові напрямки державної політики в умовах тривалої внутрішньої міграції. Так, основними проблемами, зумовленими внутрішнім переміщенням в Україні, якими передбачено схвалення Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023-2025 роках [1], є:

1. Невідповідність обліку ВПО реальній кількості переміщених осіб. Значна кількість внутрішньо переміщених осіб не потрапляє до офіційного обліку через обмеження доступу до державних гарантій без відповідної довідки або відсутність потреби у такій реєстрації.
2. Масштабність переміщення та його наслідки. Понад 5,3 млн осіб зазнали внутрішнього переміщення, що ускладнює планування заходів реагування, зокрема надання первинної соціальної допомоги.
3. Руйнування інфраструктури та житлового фонду. Знищення понад 135 тисяч житлових будівель створює гостру проблему житлового забезпечення, яка посилюється відсутністю системного механізму оцінки потреб і залучення інвестицій у житлові програми.
4. Адаптація та інтеграція ВПО у приймаючі громади. Приймаючі громади зіштовхуються з обмеженими ресурсами для забезпечення



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



адаптації переміщених осіб, що ускладнює їх соціальну та економічну інтеграцію.

5. Потреба у стратегічному управлінні переміщенням. Обов'язкові евакуації, зокрема з Донецької області, вимагають від держави ефективного планування, забезпечення транспортування, розміщення та задоволення базових потреб переміщених осіб.

6. Проблеми релокації юридичних осіб. Релокація підприємств та організацій, їх адаптація до нових умов і створення робочих місць потребують окремого державного врегулювання.

Ці виклики підкреслюють важливість комплексного підходу до державної політики, що охоплює як гуманітарну допомогу, так і стратегічне планування довгострокової інтеграції ВПО у соціально-економічну систему України.

У зв'язку з цим, визначення основних проблем інтеграції ВПО в українське суспільство є важливим етапом для реалізації цієї стратегії. Згідно з інформацією, поданою в [2], можна узагальнити основні питання, які вимагають комплексного підходу, що включає не лише соціальну, економічну та юридичну підтримку, але й розробку програм для інтеграції ВПО в нові громади, що сприятиме їх адаптації та соціальному включенню:

1. З огляду на тривале переміщення та витрату власних ресурсів, найбільш актуальною потребою для ВПО є фінансова підтримка. Більшість осіб, які втратили свої домівки, повідомили про зростання потреби в медичних послугах, продуктах харчування, житлі, що підвищує соціальний та економічний тиск на державні ресурси.

2. Нерівність у доступі до фінансової допомоги між ВПО та місцевими громадами створює напруженість і соціальну напругу, що часто супроводжується випадками дискримінації та негативного ставлення до ВПО з боку місцевих жителів.

3. Рівень зайнятості серед ВПО значно знизився порівняно з довоєнними роками, що ще більше погіршується через загальний економічний спад, спричинений війною. Більшість тих, хто раніше мав роботу, стали безробітними, що викликає економічну нестабільність у сім'ях ВПО.

4. Продовження війни та руйнування інфраструктури роблять майбутнє ВПО невизначеним. Це сприяє змінам у настроях серед



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



переселенців: частина з них прагне повернутися додому, але інші орієнтуються на інтеграцію у нових громадах.

5. Переселення у нові регіони та необхідність адаптуватися до нових соціальних, економічних та культурних умов стають великою психологічною та соціальною проблемою. Це стосується не тільки дорослих, але й дітей, для яких адаптація до нової школи та колективу також є викликом.

6. На тлі цих проблем виникає також необхідність підтримки місцевих громад, що приймають ВПО, оскільки зростаючі навантаження на їх інфраструктуру та соціальні служби можуть призвести до виникнення нових соціальних напруг.

Підсумовуючи зазначене вище, відзначимо, що серед основних викликів, з якими зіштовхуються ВПО в контексті інтеграції в українське суспільство, можна виокремити наступні:

1. ВПО часто зіштовхуються з проблемами працевлаштування, доступом до житла, медичних послуг та освіти. Багато з них опиняються в скрутному фінансовому становищі, що погіршує їхнє загальне благополуччя. Водночас, доступ до якісної освіти для дітей та медичного обслуговування часто є обмеженим або недостатнім, що створює соціальну напругу.

2. ВПО часто стикаються з упередженнями та дискримінацією з боку місцевих жителів, що заважає їхньому соціальному включенню та адаптації в нових громадах. Це може проявлятися у вигляді негативного ставлення до переселенців, що ускладнює процес інтеграції та викликає напруженість між різними соціальними групами.

3. Враховуючи масштаб переміщення, наявні державні програми та ресурси часто не відповідають реальним потребам ВПО. Проблеми з доступом до допомоги, відсутність чіткої координації між різними інституціями та організаціями ускладнюють ефективне вирішення питань ВПО.

4. Руйнування житлового фонду, зниження будівель внаслідок бойових дій створює гостру проблему для забезпечення ВПО житлом. Нерідко відсутність чіткої стратегії щодо залучення інвестицій у відбудову та облаштування нових житлових об'єктів призводить до затримок у вирішенні цього питання.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



5. Інтеграція ВПО в нові громади потребує не тільки гуманітарної допомоги, але й стратегічного підходу на державному рівні. Розробка комплексних програм для соціальної адаптації ВПО, які включають освітні ініціативи та інформаційні кампанії, є важливим елементом цієї стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023-2025 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 07.04.2023 № 312-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/312-2023-%D1%80#Text>

2. Внутрішні вимушені переміщення: обсяги, проблеми та способи їх вирішення. Національний інститут стратегічних досліджень, 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/vnutrishni-vymusheni-peremishchennya-obsyahu-problemy-ta-sposoby-yikh>

Віталій МАЛІМОН,

доцент кафедри публічного управління, адміністрування і
національної безпеки Івано-Франківського національного технічного
університету нафти і газу, к.держ.упр., доцент,
м. Івано-Франківськ, Україна

ФРАНЦУЗЬКІ МОДЕЛІ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ VIGIPRATE ТА ORSEC: БАГАТОРІВНЕВІ РЕЖИМИ ГОТОВНОСТІ Й КООРДИНАЦІЯ З ОПЕРАТОРАМИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Сучасні кризи поєднують фізичні атаки, кіберінциденти, дезінформаційні кампанії та логістичні збої. VIGIPRATE (антитерористичний багаторівневий режим) і ORSEC (модульна доктрина цивільної безпеки) безпосередньо враховують цю полікомпонентність, синхронізуючи превенцію, реагування та комунікацію. Ефективність реагування визначається швидкістю ескалації рішень від національного до місцевого рівня. Матриця рівнів VIGIPRATE та рольова архітектура ORSEC забезпечують передбачувані «сходінки» готовності й чіткі тригери активації.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



У кризах вирішальну роль відіграє багатомовне, оперативне й прозоре інформування населення. ORSEC передбачає спеціалізовані підсистеми (CIP/Inforpublic), а VIGIPIRATE — стандартизовані повідомлення при зміні рівнів загрози, що підсилює суспільну стійкість.

Обидві моделі оперують чіткими регламентами (рівні загрози, ролі, SOP, канали, KPI), що робить їх придатними для наукового аналізу, порівняння і локалізації — від нормативної бази до щоденної операційної практики.

Дослідження французьких моделей VIGIPIRATE та ORSEC є актуальним та практично значущим, оскільки забезпечує доказову рамку для інтеграції багаторівневої готовності, кібер-фізичної безпеки та міжсекторальної координації. Їхня адаптація під національні реалії підвищує стійкість критичної інфраструктури, скорочує час реагування й мінімізує суспільні втрати в умовах гібридних загроз.

План VIGIPIRATE було створено в 1978 році як міжвідомчий інструмент попередження й готовності у сфері антитерористичної безпеки; координація — на рівні уряду/прем'єр-міністра. Пізніше його модернізували у 1995, 2000 і 2004 роках (у т.ч. після Паризької терактної кампанії 1995 р.). До 2014 р. застосовувалася кольорова шкала загрози (білий/жовтий/помаранчевий/червоний/бордовий). У 2014–2017 роках було закріплено три рівні: *Vigilance*; *Sécurité renforcée – Risque attentat*; *Urgence attentat*. Це відображено в офіційних матеріалах SGDSN та урядових пам'ятках англійською/французькою для операторів і громадськості. Рішення про ескалацію/деескалацію ухвалюється на національному рівні (SGDSN) із доведенням через офіційні канали до префектур, галузевих регуляторів і операторів [4; 6].

Секторальні вимоги

Об'єкти масового перебування: посилення контролю доступу (візуальний огляд, вибіркового скринінг, сегрегація потоків), тимчасові бар'єри/керування периметром, збільшення патрулювання, перевірка планів охорони, евакуаційних маршрутів і точок збору, уточнення інструктажів персоналу та підрядників.

Транспорт: підвищені процедури огляду, контроль багажу, тимчасові зміни маршрутів доступу, протоколи сповіщення пасажирів, координація з транспортною жандармерією й префектурами.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Органи влади: жорсткіші пропускні режими, захист відкритих приймалень/залів очікування, сценарні інструкції для публічних заходів і прийомів громадян [4].

Цифрова інфраструктура: посилення моніторингу подій безпеки (SIEM/SOC), контроль прав доступу, антифішингові кампанії для персоналу, уточнення каналів інцидент-репортування й резервних комунікацій на час криз.

Координація й підзвітність. Префектури і профільні структури доводять уточнені вказівки до операторів; останні призначають єдину контактну особу (SPOC), ведуть журнали впроваджених заходів, формують ситуаційні звіти за узгодженою періодикою та підтримують read-back/hear-back для критичних повідомлень. Передбачено взаємодію з планами ORSEC (на випадок переходу від превенції до міжвідомчого реагування) [6].

Логіка застосування. Перехід між рівнями ґрунтується на розвідувальних індикаторах, оцінці загрози, інцидентах у Франції/ЄС, а також на потребі у профілактичному посиленні захисту. Для кожного рівня визначено операційні тригери, часові рамки та порядок перегляду (періодичні урядові оцінки ризику з наступною верифікацією ефективності вжитих заходів) [4].

Забезпечення якості та постійне вдосконалення. На кожному рівні застосовуються контрольні списки і критерії виконання (наявність і актуальність бар'єрних заходів, тренуваність персоналу, працездатність оповіщення), проводяться вибіркові перевірки й аудит готовності; після періодів підвищеного рівня організовується after-action review із коригуванням процедур і навчальних планів [6]. У фокусі — превенція, раннє виявлення вразливостей цілей, негайне посилення охорони та прозора комунікація ризику, що знижує імовірність успішних атак і мінімізує суспільні втрати [4].

ORSEC — модульна доктрина реагування на надзвичайні ситуації з трирівневою архітектурою (стратегічний → тактичний → оперативний) і визначеними функціями COD/PCO, медичними та логістичними підсистемами. Вона забезпечує масштабоване розгортання управління, сил і засобів, уніфікуючи процедури між префектурами, службами та операторами критичної інфраструктури (KI) [1, р. 365–367].

Оновлений Guide G3 (2023) детально регламентує створення та роботу Cellule d'information du public (CIP) при префектурах:



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Склад і ролі: керівник СІР, оператори ліній/чатів, аналітик контенту, фахівець з роботи з уразливими групами, зв'язки зі ЗМІ.

Підготовка: тренінги, чек-листи, шаблони повідомлень, сценарні вправи.

Активація/деактивація: алгоритм NNIP, критерії включення/скорочення штату, перемикання на резервні канали.

Управління чутливими викликами: протоколи верифікації, ескалації, захисту персональних даних.

Зворотний зв'язок: маршрутизація інформації до керівництва, AAR (after-action review) для корекції планів [5].

Європейські огляди фіксують ORSEC як базову рамку кризового планування Франції, що забезпечує уніфіковану мову взаємодії суб'єктів, сумісну з сучасними вимогами до управління ризиками, безперервності та інцидент-менеджменту (у т.ч. для операторів КІ) [2].

Координація з операторами критичної інфраструктури (КІ)

Координація у режимах Vigipirate/ORSEC зі сторони операторів КІ охоплює: (1) оперативну взаємодію з префектурами і силами безпеки; (2) приведення систем безпеки й кібербезпеки у відповідність до профілю загрози; (3) безперервність і резервування; (4) управління ланцюгами постачання та критичною залежністю від постачальників, як вимагає NIS2 [3, р. 3–5; 5].

Основні відмінності між Vigipirate і ORSEC подано в таблиці 1, в якій розкрито призначення, рівні активування, ролі та канали взаємодії, сильні сторони та обмеження.

Таблиця 1

Порівняння VIGIPIRATE і ORSEC [1–6]

Критерій	VIGIPIRATE	ORSEC
Призначення	Антитерористичний режим багаторівневої готовності; швидке посилення охорони об'єктів, транспорту й публічних місць.	Модульна доктрина реагування на НС (стратегічний–тактичний–оперативний рівні) з визначеними ролями та процедурами.
Активування та рівні	Централізоване рішення (SGDSN); рівні від «sécurité renforcée – risque attentat» до «urgence attentat».	Активація за планами департаментів/префектур; розгортання COD/PCO, спеціалізованих функцій і підсистем (CIP/NNIP).



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Координація з операторами КІ	Уніфіковані вимоги, швидке доведення рішень; потребує С2-сумісності та адаптації SOP приватних операторів.	Інтегрує операторів у сценарні плани, облік подій та маршрути обміну даними (BPMN/FMECA-логіка).
Комунікація з населенням	Офіційні канали держави; повідомлення про рівні загрози та базові рекомендації.	CIP/Infopublic: алгоритми прийому звернень, чутливі сценарії, зворотний зв'язок до керівництва.
Сильні сторони	Проста матриця ескалації; уніфіковані вимоги; швидкість. Сфокусована превенція та зниження вразливостей.	Рольова прозорість; масштабована координація; сумісність із європейськими вимогами до безперервності й інцидент-менеджменту.
Обмеження	Залежність від централізованих сигналів; для великих подій потрібні окремі ТТХ/FTX і кібер-фізична інтеграція.	Ефективність залежить від стійких каналів зв'язку, дисципліни обліку та регулярних аудитів і сценарних тренувань.
Типові кейси	Підвищення рівня безпеки в період загострення терористичних загроз; масові заходи.	Комплексні НС (техногенні/природні), міжвідомча координація, багатоканальна комунікація з населенням.

Висновки. Поєднання ескалаційної матриці Vigipirate та модульної доктрини ORSEC створює цілісну систему кризового управління, що одночасно є швидкою, масштабованою та підзвітною. В умовах затяжної війни проти високотехнологічного противника, моделі VIGIPIRATE та ORSEC можуть надати Україні перевірену, вимірювану й сумісну з євроатлантичними практиками інфраструктуру кризового управління. Інтеграція вимог управління ризиками та безперервності зі стандартами європейського рівня допоможе підвищити якість національної моделі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chahine C., Peres F., Vidal T., El Falou M. Functional and Dysfunctional Modelling and Assessment of an Emergency Response Plan. Proceedings of the 19th ISCRAM Conference. Tarbes, 2022. P. 363–375. URL: https://idl.iscram.org/files/cendrellachahine/2022/2424_CendrellaChahine_et al2022.pdf.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



2. European Commission, DG ECHO. France — National disaster management system (Civil Protection). 24.06.2022. URL: https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/civil-protection/national-disaster-management-system/france_en.

3. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). Technical Implementation Guidance on Commission Implementing Regulation (EU) 2024/2690 (NIS2). Luxembourg : Publications Office of the EU, 2025. 170 p.

4. Government of France. The Vigipirate plan is upgraded to the Emergency Attack level. 25.03.2024. URL: <https://www.service-public.fr/particuliers/actualites/A14434?lang=en>.

5. Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer. ORSEC départemental — La Cellule d'information du public (Guide G3, nouvelle édition). 2023. 72 p.

6. Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN). Vigipirate. 01.07.2025. URL: <https://www.sgdsn.gouv.fr/vigipirate>.

Нестор МИХАЙЛЮК,

студент першого курсу за спеціальністю «Національна безпека»
факультету міжнародних та політичних досліджень Ягелонського
університету,
м. Краків, Республіка Польща

Марія БАРАН,

доцент кафедри публічного управління, адміністрування і
національної безпеки Івано-Франківського національного технічного
університету нафти і газу, к. держ. упр., доцент,
м. Івано-Франківськ, Україна

**ВЕТЕРАНИ ЯК КЛЮЧОВІ СУБ'ЄКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ГІБРИДНИХ
ЗАГРОЗ**

За останнє десятиріччя питання стійкості територіальних громад України не випадково є предметом дослідження багатьох науковців [1-4; 7; 10 та ін.]. Сьогодні місцеве самоврядування ефективно протистойть ворогу. Органи місцевого самоврядування (далі – ОМС) є активними суб'єктами забезпечення національної стійкості.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Говорячи про стійкість територіальних громад, ми братимемо до уваги термін «організаційна стійкість», що трактують як «здатність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій ідентифікувати, готуватися, реагувати на загрози, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стале функціонування до, під час і після настання кризової ситуації задля збереження функціонування і подальшого розвитку» [6].

Військова окупація та протиправне захоплення російською федерацією частини території України з 2014 року стала відправною точкою загартування та згуртування українців. Законом України «Про основи національного спротиву» на ОМС покладено завдання підготовки громадян України до національного спротиву, що є сукупністю заходів, які «здійснюються державними органами та ОМС з метою формування патріотичної свідомості та стійкої мотивації, набуття ними знань та практичних вмінь, необхідних для захисту України» [5].

Аналіз діяльності ОМС у перші місяці війни дав змогу виокремити загрози дестабілізації системи ОМС та сформувані напрями їх діяльності, які спрямовані на зменшення/нейтралізацію негативного впливу загроз на життєзабезпечення громад. До таких напрямів віднесено: збереження ефективності системи ОМС та спроможності до повноцінного функціонування; інституційну стійкість ОМС; організацію захисту об'єктів критичної інфраструктури; забезпечення системи цивільного захисту в умовах загрози чи виникнення надзвичайних ситуацій; спроможність ОМС провести евакуацію населення та ефективно реагувати на неконтрольоване масове переміщення людей у громаду; розробку та організацію системи інформування населення та реагування на ПСО й дезінформацію; збереження фінансово-економічної стійкості, зокрема, безперервності основних бізнес-процесів [8].

З початку війни стійкість громади, як здатність адаптуватися до криз та протистояти зовнішнім шокам [9], була забезпечена ефективністю інституцій, які функціонували на рівні територіальних громад, та їх здатністю співпрацювати для боротьби із загрозами.

Сьогодні територіальним громадам варто розширити перелік суб'єктів забезпечення стійкості в умовах гібридних загроз ветеранською спільнотою. Реінтегровані у життя громади ветерани – це стратегічні суб'єкти забезпечення стійкості, що володіють унікальним досвідом



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



протидії гібридним загрозам. Співпраця з ветеранами війни допоможе інкорпорації їх бойового досвіду та досвіду реагування на кризи в цивільні механізми управління та безпеки громади. Ветерани є ключовими агентами забезпечення стійкості громад, оскільки можуть поширювати серед цивільного населення практичні навички виживання, орієнтування, домедичної допомоги, дії під час обстрілів, ділитись досвідом психологічної готовності до надзвичайних ситуацій та ін. Залучення ветеранів до роботи ОМС та консультативних рад важливе в контексті експертної оцінки загроз, планування заходів територіальної оборони та управління кризовими ситуаціями. Їхня експертна функція є критично важливою органам місцевого самоврядування для забезпечення кваліфікованого аналізу військово-політичних та диверсійних загроз на місцевому рівні, що необхідно для ефективного планування територіальної оборони. Крім того, завдяки високому рівню довіри та особистому авторитету, ветерани можуть відігравати важливу роль у формуванні ефективних каналів для протидії дезінформації та зміцнення проукраїнських ідентифікаційних наративів.

Сьогодні ветерани війни, виступаючи сполучною ланкою між військовими підрозділами, ОМС, волонтерськими рухами, бізнесом, громадськими організаціями, населенням та іншими суб'єктами забезпечення стійкості територіальних громад, сприяють ефективній координації ресурсів у відповідь на гібридні загрози.

Успішна реінтеграція ветеранів у цивільне життя є не просто завданням держави для реалізації на місцях, а фундаментальною передумовою формування здатності територіальних громад ідентифікувати та передбачати ризики і загрози, своєчасно готуватися, реагувати на них, адаптуватися до змін безпекового середовища.

Ефективна інтеграція ветеранів у життя громади потребує створення комплексних механізмів підтримки, включно з психологічною, професійною, соціальною та іншими напрямками адаптації, що забезпечить не лише їхню особисту стійкість, а й зміцнення загальної стійкості територіальної громади як цілісної системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баран М.П., Рудий Р.М. Організаційна стійкість громад як фактор забезпечення безпеки життєдіяльності в умовах воєнного стану. Проблеми гарантування безпеки людини в умовах сучасних викликів:



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 23-24 березня 2023 року. Луцьк: ІВВ ЛНТУ, 2023. 223 с. URL: <https://lntu.edu.ua/uk/diyalnist/naukova/biznes-innovaciyniy-centr/naukovi-zahodi/materialy-naukovykh-konferentsiy##accordion-6003>

2. Бондар В. Д. Стійкість територіальних громад в Україні: безпековий підхід. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.9.14%20>

3. Борисенко В. Ю., Борисенко Ю. В. Публічне управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади: загальні підходи, принципи та інноваційні інструменти. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. Випуск 2, 2025. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.7>

4. Князева О.В., Іжа М.М., Дядюра К.О., Пахомова Т.І., Домашевська К.О. Стійкість до небезпечових викликів: український та європейський контекст: навч. посібник. Одеса: НУ «Одеська політехніка», 2025. 175 с. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/node_int_progs/navchalnyy_posibnyk_2025_proyekt_no_101175025_-_euresissecur.pdf

5. Про основи національного спротиву: Закон України від 16.07.2021 № 1702-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#n259>

6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості»: Указ Президента України; Концепція від 27.09.2021 № 479/2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text>

7. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-03/reznikova-ukraineresilience2022_02.pdf

8. Стійкість громад: проблеми та рішення у прогнозуванні та реагуванні на кризи та загрози, спричинені повномасштабною війною. Звіт про дослідження. KSE. Лютий 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/KSE-Institute-zvit-iz-doslidzhennya-Stii--kist-gromad.-Hanns-Final.pdf>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



9. Термінологічний словник-довідник у сфері національної стійкості [Упорядники: О. О. Резнікова, К. Є. Войтовський]. Київ : НІСД, 2024. 80 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2024.01>

10. Ткачук А. Стійкість для територіальних громад у сучасних умовах URL: <https://www.csi.org.ua/books/stijkist-dlya-terytorialnyh-gromad-u-suchasnyh-umovah/>

Олександр МОЛОДЦОВ,
професор кафедри публічного управління, адміністрування
і національної безпеки Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу, д.держ.упр., доцент,
м. Івано-Франківськ, Україна

**ДО ПИТАННЯ ПРО ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-ІДЕОЛОГІЧНЕ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗІЛЬЄНТНОСТІ ДЕРЖАВИ**

Безпека країни та її резилієнтність системно зв'язана з усіма іншими вимірами соціуму. Його прийнято розглядати в тріадному вимірі: людина – суспільство – держава. У теорії інституціональних матриць інституціональне забезпечення соціуму моделюється також на основі тріади: економіка – політика – ідеологія. У цій тріаді ідеологія (ідеологічні інститути) виступає невід'ємним чинником інституціональної спроможності держави забезпечувати свою резилієнтність. Це поняття у сучасному науковому просторі сьогодні стосується не тільки фізики, психології, медицини, біології, але й соціальних наук, в тому числі науки державного управління. Воно може бути застосовано у зв'язку із необхідністю збереження повноцінного функціонування людини, державного службовця під час та після впливу певних екстремальних, загрозливих чи стресових умов [1, с. 1291], й також для характеристики стійкості економічних, політичних, ідеологічних інститутів держави в кризових умовах чи умовах гібридної війни. У такому разі ми можемо говорити про інституціональну резилієнтність держави.

Інституціональна резилієнтність держави реалізується через публічні політики у різних сферах суспільного життя, так чи інакше пов'язаних з ідеологічним фактором – системою ідей, цінностей, переконань і поглядів.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Це ті напрями політики, у яких світогляд, моральні принципи чи цінності певних груп або партій мають суттєвий вплив на зміст рішень і дій держави.

До основних сфер, де публічна політика тісно пов'язана з ідеологічними факторами слід віднести такі сфери:

☐ Політика у сфері національної ідентичності та культури (мовна політика, підтримка традицій, національної спадщини, культурних символів політика пам'яті).

☐ Освітня та виховна політика (громадянське виховання, патріотизм, гендерні питання тощо).

☐ Соціальна політика (цінності державної підтримки малозабезпечених сімей, пенсіонерів тощо).

☐ Політика у сфері релігії та моралі (взаємовідносини між державою та церквою, регулювання шлюбу, моральних норм в різних аспектах суспільного життя).

☐ Політика національної безпеки та оборони (в частині формування образу «друга» і «ворога», патріотичної мобілізація, військового виховання тощо).

☐ Політика у сфері прав людини та громадянських свобод (забезпечення свободи слова, права на протест, рівності перед законом тощо).

☐ Екологічна політика (в частині забезпечення цінностей екоцентричності економічного розвитку чи захисту довкілля).

Будь яка з названих публічних політик потребує своєї методологічної бази для аналізу. Завдання нашого дослідження полягає у розкритті синергетичної єдності різних рівнів інституціонально-ідеологічного забезпечення резилієнтності держави.

З викладеного вище, є зрозумілим що ідеологія охоплює різні рівні та сфери ментально-духовного простору (культури, релігії, етики) та фізичного простору (територіально-економічна та демографічна сфери). Ідеологічні цінності розповсюджуються через так звану ідеологічну матрицю, в рамках якої здійснюється культурно-інформаційна, наукова, освітня та інша діяльність за різними напрямками. Її успішність, очевидно, можна оцінювати через наявність у держави духовно-інформаційної влади (авторитету), який базується не на жорсткому примусі, а на інформації, світоглядних знаннях, які формують довіру до інститутів влади. Держава, спираючись на ідеологічну матрицю, отримує можливість непримусового



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



підпорядкування громадян традиціям, моральним заповітам та, в разі необхідності, правилам нового соціального порядку (суспільного договору), що, у своїй сукупності має позитивно впливати на інституціонально-ідеологічну резилієнтність держави..

Саме через системний зв'язок публічних політик у різних сферах суспільної діяльності держава формує свою інституціонально-ідеологічну резилієнтність. Сучасні держави занепадають, у першу чергу, не від руйнування економіки, а від руйнування ідеологічних інститутів, зокрема від втрати довіри громадян до владної еліти, безнадійності, відчуття непричетності до прийняття державних рішень тощо. Метод переконання, в ідеальному варіанті, має бути основним методом публічного управління. У цій ситуації виконується головне призначення інституціонально-ідеологічного забезпечення суспільства – інтегрувати людей, незалежно від їх етнічної, релігійної чи будь-якої іншої приналежності, в єдине цілісне національно-державне утворення. Для формування інституціонально-ідеологічної спроможності (стійкості) держави необхідно створити умови для синергетичної єдності трьох рівнів ідеологічної матриці – екзистенціального, субстанціонального та функціонального.

Екзистенціальний рівень ідеологічних інститутів є характеристикою тісного взаємозв'язку домінуючих ідеологічних базових інститутів та матеріального існування суспільства. Ідеологія втілюється в інститути як система поглядів на політику та економіку, яка підтримує віру у можливість виживання членів суспільства в кризових умовах чи умовах гібридної війни. Ця ідеологічна система має бути актуалізована проблемами сьогодення. У свою чергу актуальність ідеологічної системи впливає на успішність культурно-інформаційної (ідеологічної) діяльності, якщо вона спирається на відповідні економічні та політичні інститути, що забезпечують мінімально необхідні та критично важливі матеріальні умови виживання суспільства та права його членів у рамках заданих політичних поглядів.

У разі їх відсутності суспільство ставить під сумнів базові ідеологічні інститути, шукає інші політичні та економічні орієнтири (норми і правила). В умовах глобалізації та панування постмодерністської свідомості однією із форм (радикального) протесту проти неефективної ідеологічної матриці є масова міграція населення в інші, більш успішні країни. Наочним прикладом такої ситуації є стан інституціонально-ідеологічного забезпечення в Україні, загрозливий для її національної безпеки.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Субстанціональний рівень ідеологічних інститутів є характеристикою більш глибокого зв'язку культурної сутності (ментального ядра) суспільства з діючими на сьогодні ідеологічними інститутами. Наявність такого ядра є фактором самоідентифікації соціуму чи соціальних груп. Процес самоідентифікації реалізується через ідеологічні інститути, через всю сферу культури, встановлення зв'язку з політичними та економічними доктринами, програмами (платформами). Так, наприклад, у політичній сфері релігійні принципи можуть бути реалізовані через такі політичні доктрини як християнський демократизм, ісламський чи православний соціалізм тощо. Субстанціональний рівень ідеологічних інститутів (матриці), на відміну від екзистенціального, передбачає наявність таких норм та правил життєдіяльності членів суспільства, за якими вони мають змогу не тільки існувати, але й розвиватися через так званий ринок (конкуренцію) ідеологічних інститутів. Зрозуміло, що конкурентне середовище для різних ідеологічних доктрин та концепцій у політичних та економічних сферах формується тільки у плюралістичному суспільстві, який не підпорядковується принципам ідеократизму і тоталітаризму, які практикуються під час війни.

Функціональний рівень ідеологічних інститутів представляє собою найбільш очевидне підтвердження оптимальних умов життєдіяльності членів суспільства на основі успішної реалізації їх екзистенціальних і субстанціональних ідеологічних потенціалів. Функціональність щодо ідеологічних інститутів ми інтерпретуємо як створення такої державно-громадської інституціонально-ідеологічної системи, що забезпечує продукування та успішну реалізацію (розповсюдження) державних, історичних, культурних та інших традицій (цінностей), на основі яких формується стратегічна перспектива розвитку суспільства та відповідна ідеологія, що втілена у конкретні інститути. Актуальність функціональності інституціонально-ідеологічного забезпечення різко посилюється в кризові та перехідні періоди, пов'язані зі зміною цілей і напрямів розвитку суспільства, в кризових умовах та умовах гібридної війни.

Таким чином, функціональність ідеологічних інститутів є характеристикою системної якості ідеологічних інститутів. Це, по суті, результат синергетичної єдності множинних функцій, які має виконувати держава через інституціонально-ідеологічну систему, яка, серед іншого, виступає одним із основних чинників резилієнтності держави.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стражник Ю.І. Аналіз сутності і генеза поняття «резильєнтність» у науковій літературі. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та право»*, № 14(28) 2023. С. 1290–1300. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-1290-1300](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-1290-1300)

Юрій НАПЛЬОКОВ,

доцент кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка,
доктор філософії, галузь знань: публічне управління та адміністрування, доцент,
м. Київ, Україна

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКІСТІ СОЦІАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ЧЕРЕЗ ЇЇ НЕРІВНОВАГУ

Метою тез є розгляд проблеми управління соціальною системою (далі – системи) для забезпечення її стійкості в умовах складного та динамічного середовища (кризи). Парадокс управління полягає в тому, що в цих умовах для балансування системи потрібно забезпечити її нерівновагу.

Стійкість системи розглядається як її властивість або здатність реагувати на впливи різних факторів та повертатися у свій функціональний стан. Так національна стійкість визначається як “здатність... протистояти загрозам, адаптуватися до змін..., підтримувати стале функціонування, швидко відновлюватися до бажаної рівноваги після кризових ситуацій” [2].

Соціальна система, як нелінійна відкрита система, може мати свою природу стійкості та характер поведінки на відміну від автоматичної механічної системи, стійкість якої описується теоремою О. Ляпунова [1] та критеріями стійкості. Так збереження механічної системи в умовних межах максимально-можливого відхилення від рівноваги забезпечує її стійкість. Але соціальна система є “стійкою лише при певних розмірах та конфігурації, а її буття (існування) характеризується певним віком, періодичністю, ритмічністю, етапністю, стадійністю, які вимірюються часом” [3, с. 431]. Це підтверджує змінність у часі як структури системи так



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



і її стану. Також “виникає суперечність між прагненням системи якнайповніше розкрити свої можливості та між обмеженнями, які виникають з боку нової системи” [3, с. 433].

Більш того, сучасне динамічне середовище може вимагати якісно нової системи, в якій фізичні та духовні складові стають більш гнучкими для забезпечення своєчасних змін за потребою. Так З. Бауман характеризував сучасну епоху як “текуча сучасність”, якою позначив перехід від світу структурованого, обтяженого соціальними умовами і зобов’язаннями до світу пластичного, вільного від бар’єрів та кордонів [4].

В динамічному середовищі стан рівноваги системи є короточасним з причини безперервного потоку зовнішніх впливів та внутрішніх збурень. В той же час система прагне до рівноваги, оскільки в цьому стані вона потребує мінімальної витрати енергії для існування. Однак головне завдання полягає не в тому, щоб постійно утримувати систему в абсолютно збалансованому стані, а в тому, щоб зробити її функціональною для задоволення поточних потреб.

В умовах динамічного середовища інерційність системи та її збалансованість можуть заважати швидкому реагуванню на загрози та своєчасному впровадженню змін. Таким чином постають важливі для управління системою питання щодо її абсолютної стійкості чи нестійкості, обсягу змін, необхідності повернення після відхилення до її попереднього стану та доречності витрачання енергетичного ресурсу системи на опір, що не завжди означає досягнення визначених цілей. Опір, адаптивність або їх комбінування є лише можливими шляхами поведінки системи для досягнення цілей. Цей шлях є результатом прийняття управлінського рішення, яке ґрунтується на балансуванні цілей, шляхів, засобів та ризиків.

В змінному середовищі нерівновага системи може розглядатись як обов’язкова умова її адаптації як негайного впровадження змін для забезпечення її функціонування. При цьому це не означає обов’язкове повернення системи в попередній стан.

Забезпечення динамічної рівноваги вимагає високої ентропії системи, тому що “нерівновага є джерелом порядку... нерівновага виводить порядок із хаосу” [7, с. 287]. Неврівноважений стан системи може сприяти формуванню такої структури та поведінки системи, які забезпечать її функціонування з мінімальними енергетичними затратами та загрозами.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Відкрита система прагне до нового рівноважного стану та не завжди повертається до попередньої позиції. Неврівноважений стан, як ключове поняття розвитку системи, може сприяти її адаптації та гнучкості через зменшення бюрократичного гальмування та інерційності як фізичної так і ментальної. Це формує креативний, інноваційний простір з різноманітними ідеями та типами мислення для прийняття ефективних управлінських рішень. Також в умовах кризи, нестачі сил та засобів існує потреба не тільки в підтримуючих (supporting innovations), але і в проривних інноваціях (disruptive innovations), які можуть надати рішучу перевагу та домінування навіть для малих систем.

В умовах динамічного середовища публічне управління стає надважливим для забезпечення управління нерівновагою та різноманітністю системи як чутливого суспільного регулювання коливання спротиву та адаптації за допомогою управлінських рішень. Нерівновага означає перевагу в якості та своєчасності прийняття управлінських рішень на всіх рівнях системи для забезпечення її функціональності. Це відображається у нестандартних підходах, творчих ідеях та відкритому мисленні для забезпечення функціонування системи, а не в її супротиві та збереженні структури. Система повинна бути творчою, оскільки “творчість – генерація нових форм – є ключовою властивістю всіх живих систем” [5, с. 13].

Суперечлива та одночасно вільна взаємодія елементів, підсистем, рис та функцій системи є важливою умовою її існування та розвитку. Це може забезпечити адаптацію або пошук нової структури системи, яка буде забезпечувати її ефективне функціонування через синергетичне поєднання її елементів за допомогою публічного управління. Ці умови можуть сприяти такому управлінню, яке забезпечить швидке складання такого структурного візерунку з її елементів та зв’язків, який мінімізує енергетичні (матеріальні та духовні) затрати на існування системи в новому середовищі.

Для забезпечення ефективної роботи системи П. Сенж пропонує модель організації, яка навчається [8, с. 3-4]. Д. Коттер розглядає прискорення системи через децентралізацію та розвиток мережі [6] як підвищення її конкурентоспроможності. Також перегляд ментальних моделей вимагає розуміння того, що “взаємодії живої системи з її середовищем є когнітивними взаємодіями, і сам процес життя є процес пізнання” [5, с. 37].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Підсумовуючи можливо зазначити, що завдання публічного управління в умовах динамічного, кризового середовища полягає в тому, щоб управляти нерівновагою системи для забезпечення її функціональності в динамічному середовищі. Контрольований стан нерівновагі сприяє генеруванню новітніх креативних рішень для реагування на зовнішній вплив та внутрішні збурення. Лідер та група з прийняття рішень в поєднанні з постійним зворотним зв'язком від суспільства є критично важливими для забезпечення контрольованої нерівновагі системи та прийняття ефективних управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ляпунов О. М. Загальна теорія про стійкість руху. Харків, 1892. 471 с.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 27 вересня 2021 року № 479/2021 «Про запровадження національної системи стійкості». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>
3. Ситник Г.П., Орел М.Г., Заворітня Г.П. Проблемне поле дослідження стійкості соціальних систем у контексті їх безпеки. *Національні інтереси України*. 2025. № 2(7). С. 427–444.
4. Bauman, Zygmunt. Liquid Modernity. UK, Cambridge: Polity Press, 2000. 232 p.
5. Capra Fritjof. The hidden connections. UK, London: Harper Collins, 2002. 320 p.
6. Cotter J. P. Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. U.S.: Harvard Business Review Press, 2014. 224 p.
7. Prigogine, Ilya and Isabelle Stengers. Order out of chaos: man's new dialogue with nature. New York: Bantam books, 1984. 384 p.
8. Senge, P.M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. New York, N.Y.: Doubleday, 2006. 464 p.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Володимир ПАЛИВОДА,
завідувач відділу державної та громадської безпеки
центру безпекових досліджень
Національного інституту стратегічних досліджень,
м. Київ, Україна

**ВСЕОХОПНА ОБОРОНА ЯК ЕЛЕМЕНТ
НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ШВЕЦІЇ**

Швеція зазнала глибокої трансформації у сприйнятті власної системи національної оборони. Протягом довгого часу країна офіційно дотримувалась принципу нейтралітету у воєнний час та неприєднання до військових блоків — у мирний час. Після короткої війни з Норвегією у 1814 р. Швеція більше не брала безпосередньої участі в жодному військовому конфлікті. З початку XX століття принцип нейтралітету разом із забезпеченням власної безпеки за рахунок потужної системи національної оборони став офіційним базовим принципом зовнішньої політики Швеції^о[1].

Проте дедалі агресивніша політика Кремля змусила Стокгольм переглянути свої принципи. Навіть не маючи сухопутного кордону з РФ, Швеція ініціювала масштабні зміни до своєї доктрини всеохопної оборони. Країна, яка ще десять років тому мала обмежені військові можливості та фактично відмовилась від загального військового обов'язку, тепер планує до 2035 р. довести чисельність своєї армії до понад 130 тисяч осіб та утримує мережу з приблизно 65 тисяч укриттів. Одночасно було запроваджено вимогу до громадян бути готовими самостійно виживати протягом тижня, що чітко демонструє, що всеохопна оборона не є виключною прерогативою військових, а залежить від спільних зусиль усього суспільства [5].

Незважаючи на проведення протягом довгого часу політики нейтралітету, Швеція одночасно формувала підґрунтя всеохопної оборони, що базується на чотирьох стовпах: військовому, цивільному, психологічному та економічному. Наразі вона є основою системи національної безпеки, яка базується на військовому та цивільному компонентах. Перший складається з професійної армії, резервістів і призовників, оснащених сучасним озброєнням. Другий охоплює органи державного управління, місцеве самоврядування, організації, підприємства



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



та пересічних громадян, які повинні бути готові функціонувати в умовах війни. Доктрина має на меті забезпечити захист території від збройної агресії, національний суверенітет, захист населення та стійкість найважливіших функцій держави в ситуаціях агресії та війни [3].

На практиці це означає, що, у разі нападу на Швецію, кожен громадянин зобов'язаний захищати батьківщину. Згідно із законом «Про обов'язок всеохопної оборони», прийнятого у 1994 р., такий обов'язок поширюється на всіх громадян віком від 16 до 70 років. Обов'язкова військова служба за призовом поширюється на громадян віком від 19 до 47 років [6].

Це стосується не лише воєнного часу — одним із ключових принципів оборонної стратегії Швеції є готовність до дій у домашніх умовах, тобто готовність вижити без державної допомоги щонайменше тиждень (раніше цей термін складав 72 години). Списки необхідних речей та офіційну карту укриттів можна знайти на веб-сайтах Агентства з надзвичайних ситуацій (АНС) та урядового порталу Krisinformation [2].

Розвиток стійкості на основі залучення всіх державних структур і суспільства також виявився критично важливим для шведів. Це стало можливим завдяки моделі держави загального добробуту, яка є відмінною рисою скандинавських країн. Забезпечення високого рівня освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг сприяє розвитку почуття спільної відповідальності та турботи про спільне благо.

Цивільна оборона як основа доктрини всеохопної оборони

Згідно з домінуючим підходом у Швеції, цивільна оборона починається з індивідуального ставлення громадян до цього питання та їхньої готовності. Держава офіційно визнає 18 добровільних оборонних організацій, які налічують приблизно 350-380 тисяч членів. Вони забезпечують зв'язок, логістику, медицину та інші спеціалізовані завдання в широко визначених межах всеохопної оборони. Ці організації діють на місцевому рівні та демонструють важливість низових зусиль для оборони країни.

Ще одним елементом є програма навчання, яка виходить за межі військової тематики. Галузеві навчання організовуються для енергетичного, транспортного, телекомунікаційного та медичного секторів. Їхня мета — підготувати працівників критично важливих галузей до роботи в умовах повітряних атак. Спеціальна програма Hemvärnets ungdomsverksamhet,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



розроблена для 15-20-річних, які отримують знання з виживання, орієнтації, першої допомоги та базових військових навичок. Ця програма є важливим елементом у формуванні оборонних настроїв серед молоді та готує її до майбутньої служби в структурах територіальної оборони. У 2024 р. було проведено загальнонаціональні міжвідомчі навчання з координації транспортування та лікування поранених, що проводилися паралельно з навчаннями «Медичні операції в цивільній сфері», адаптованими до вимог НАТО [4].

Критична інфраструктура та державно-приватне партнерство

У Швеції функціонує система цивільних укриттів, яка налічує приблизно 65 тисяч об'єктів загальною місткістю близько 7 мільйонів осіб. Це забезпечує захист приблизно 70 % населення. Мережа укриттів не розрахована на охоплення всіх громадян; пріоритет надається районам, які важко евакуювати: великим містам та мегаполісам, а також регіонам, що вважаються стратегічними. У мирний час укриття можуть виконувати інші функції, але у разі війни або підвищеної тривоги вони повинні бути готові до використання протягом 48 годин.

Варто зазначити, що Швеція — це країна, де критична інфраструктура, включно із системою укриттів, зазвичай перебуває у приватній власності. Тому державно-приватне співробітництво має вирішальне значення для зміцнення стійкості. Приклад Стокгольма демонструє необхідність розвитку обізнаності населення про те, як зміцнити власну безпеку. Принцип взаємності є тут основоположним — якщо держава виконує свої обіцянки, забезпечуючи належний рівень державних послуг, громадяни відчуватимуть відповідальність за те, що для них найважливіше. Власник об'єкта (зазвичай приватна особа або муніципальна організація) відповідає за технічне обслуговування та 48-годинну готовність, що чітко зазначено в інструкціях для власників.

Підвищення соціальної стійкості — інституційна підтримка

Зіткнувшись з гібридними атаками, Швеція прагне розробити систему готовності до криз. Це вимагає сильної інституційної підтримки, яка спирається на спеціалізовані установи, такі як Центр радіорозвідки МО, Служба безпеки та АНС.

Особливої уваги заслуговує Шведське агентство психологічного захисту, створене у 2022 р. Це єдина організація такого типу в країнах Північної Європи, яка координує діяльність різних структур у сфері і



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



психологічної стійкості. Її головне завдання — виявлення, аналіз і надання підтримки населенню у протидії дезінформації в мирний та воєнний час.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Barillé, Apolline. Balancing Neutrality in a Changing World: The Swedish Conundrum. URL: <https://erigstra.hypotheses.org/3411> (дата звернення: 12.11.2025).
2. Home preparedness. URL: <https://www.krisinformation.se/en/hazards-and-risks/home-preparedness> (дата звернення: 12.11.2025).
3. In case of crisis or war. URL: <https://rib.msb.se/filer/pdf/30874.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).
4. National seminar exercise 2024 (NSÖ 24). URL: <https://www.msb.se/contentassets/77bc570f56984db8a741db6be06703ce/presentation-nso-24---english-version.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).
5. Total defence – you are part of Sweden's overall emergency preparedness. URL: <https://www.msb.se/en/advice-for-individuals/swedish-defence/total-defence--you-are-part-of-swedens-overall-emergency-preparedness/> (дата звернення: 12.11.2025).
6. Total defence duty. URL: <https://www.krisinformation.se/en/hazards-and-risks/hojd-beredskap-och-krig/total-defence-service> (дата звернення: 12.11.2025).

Петро ПЕТРОВСЬКИЙ,
професор кафедри теоретичної та прикладної психології
Національного університету «Львівська політехніка»,
д. держ. упр., професор,
м. Львів, Україна

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК ЧИННИК ПОСИЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

У продовж всієї історії людство виборювало кращі умови свого життя в протистоянні природі й варварству інших диких представників свого роду. Людина за цих умов жила в постійній готовності до серйозних загроз її життю. На противагу цьому сучасна цивілізація забезпечила відносно високий рівень добробуту та, водночас, знівелювала цінність волі до життя



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



(Ф. Ніцше). За таких умов виплекано сучасний тип особистості демократичного суспільства, що живе орієнтуючись не на необхідність, а на задоволення власних бажань. Проте від стихійних лих ніхто повністю не убезпечений, не зникли і загрози техногенних катастроф. Нікуди не щезли і загрози, що йдуть від людського невігластва та параноїдальних прагнень можновладців. Прикладів вже в ХХІ ст. достатньо. Найбільш відомий – ідея-фікс Путіна про повернення рф до імперської псевдо величі Росії та СРСР. Заради цього гинуть військові і цивільні в Україні й самій рф. Дійсно, «сон розуму породжує страховищ».

Повномасштабне вторгнення російських військ в Україну зумовило низку проблем економічного, соціального і гуманітарного плану. Безпрецедентні виклики війни стоять як перед кожною людиною, так і перед промисловими підприємствами і управлінськими установами різних рівнів. Реальністю є значні руйнування інфраструктури, негативний демографічний зсув, брак кваліфікованих працівників, наростаюча соціальна напруга тощо. В умовах війни існує низка об'єктивних причин стресу: жахіття війни у вигляді повітряних тривог, наслідків бомбардувань і руйнувань. А особливо - поранення і смерті рідних і близьких. До об'єктивних (від нас незалежних), але не менш болючих від цього, відносяться і необхідність переселення та життя тимчасово переселених осіб в умовах не завжди звичного рівня комфорту тощо.

Відповідно виникає загроза розширення негативних психологічних станів особи, наростання тенденцій тривожності, страху, стресів, паніки, неврозів тощо. А паралельно зростає соціальна цінність здатності особи тримати себе в руках, у життєстверджуючому тонусі та домінувати над можливими тривогами, фобіями та маніями.

На сьогодні, актуальність проблематики стресів і загально соціальна значущість психологічного (ментального) здоров'я нації зумовила значний інтерес до психологічної проблематики, підтвердженням чого можуть бути підвищення кількості відповідних телепрограм, збільшення соціальної потреби в уроках (майстер-класах) практиків-психологів, психотерапевтів та інших. Тренд необхідності формування психологічної стійкості реалізується також у зростанні кількості абітурієнтів на психологічні факультети і спеціальності.

За цих умов сформувалося декілька напрямів реагування на проблеми психологічних загроз: релігійний, психологічний та психіатричний. Кожен



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



із них має свою аудиторію та сприяє формуванню соціальної незламності в умовах трагедій війни. Варто підкреслити значення загально психологічного підходу, який орієнтує на особистісний потенціал кожної людини в протистоянні життєвим проблемам.

Під психологічною стійкістю розуміється здатність особи протистояти життєвим труднощам, готовність долати виклики, загрози та стреси. Вона формується в горнилі життєвого досвіду як готовність протистояти кризовим ситуаціям, має особистісний рівень і формує загальну соціальну картину. До основних характеристик психологічної стійкості людини необхідно віднести:

- Високий рівень самоусвідомлення й самоконтролю;
- Життєвий оптимізм, впевненість у своїх можливостях;
- Позитивна налаштованість і цілеспрямованість;
- Домінування над своїми емоціями;
- Вміння долати життєві перешкоди та зберігати спокій.

Формування психологічної стійкості здійснюється в процесі соціалізації та шляхом дотримання низки характеристик, до яких належать:

- орієнтація на сучасне людинознавство, сутнісні моменти якого сконцентровані, насамперед, в сучасній гуманістичній психології та філософській антропології й отримали практичне застосування в демократичних формах публічного управління;
- використання ідей філософських і психологічних шкіл, які акцентували увагу на необхідності духовної стійкості та практикували зразки фізичної незламності (стойки, кініки, християнський аскетизм, представники гуманістичної психології XX століття, філософських шкіл екзистенціалізм і комунікаційного раціоналізму тощо);
- урахування наукових положень про цілісність та ієрархізовану узгодженість людської свідомості (І. Кант, гештальтпсихологія), що проявляється у постійних актах самоаналізу, самоконтролю і само корекції;
- застосування апробованих методів і практик психологічної стійкості;
- довіра до раціоналістичної лінії в розумінні основних чинників людської діяльності (первинності когнітивних аспектів людської свідомості) та використання суб'єктного потенціалу особи.

Психологічна стійкість українця має бути спрямованою на свідоме протистояння зусиллям пропагандистській машині кремля, що веде



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



різнопланову смислову війну, є прямим продовженням повномасштабної агресії проти України. Під ударами смислової війни знаходяться весь психологічний світ людини. Їх мета полягає у прагненні сформувати соціально-психологічний стан суспільства, де домінують:

- на рівні світоглядних установок – конформізм, патерналізм, макіавелізм і антигуманізм;
- у сфері загальних емоційних установок – імперський експансіонізм і шовінізм, правовий нігілізм, ресентимент і делінквентність;
- на особистому рівні – відмова від раціональних критеріїв оцінки подій, бездумно-емоційне сприйняття реальності та підпорядкування домінуючим підсвідомим установкам.

Такий психологічний стан цілком відповідає імперсько-шовіністичній та терористичній політиці РФ, зумовлює жорстоку й злочинну поведінку її воїнства.

Варто також фіксувати, що на рівні безпосереднього прояву психологічна стійкість представників Українського народу і рашистів може не відрізнятися. Без раціонального опосередкування й визначення її свідомого підґрунтя вона виступає у формі впертості, що межує із тупістю. Тому сутнісний підхід має фіксувати рівень усвідомлення або духовного опосередкування психологічної стійкості системою принципів координат або категоріальних визначень типу «з якою метою? задля чого?».

У рашистів на рівнів архетипів (підсвідомо, генетично) сформований поширений тип установок, який можна визначити як суміш ресентименту (помсти), делінквентності (злочинності) та імперської псевдо величі. Його особливістю якраз є відсутність рефлексії, критичного ставлення та переосмислення існуючого стану речей на основі загальнолюдських цінностей, світоглядних орієнтирів чи просто здорового глузду.

Принципова відмінність української психологічної стійкості лежить в площині усвідомлення та послідовного ствердження гуманістичних цінностей, розуміння справедливості своєї боротьби та обґрунтованості власної позиції принципами верховенства права. Насамперед, права на вільний розвиток. Психологічна стійкість у боротьбі проти рашизму – це ствердження цінностей гуманізму, демократизму та українського патріотизму. Останній включає духовну причетність до історичних традицій народу в боротьбі за державність, суверенітет і соборність. А також уроки боротьби за гідність і свободу.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Отже, психологічна стійкість українців як налаштованість і готовність до спільного подолання труднощів війни є ресурсом прогресивного розвитку та необхідним чинником посилення національної безпеки України.

Микола ПОПОВ,
професор кафедри публічного управління та регіоналістики
Національного університету «Одеська політехніка»,
к. держ. упр., професор,
м. Одеса, Україна

**ГЕНДЕРНО ЧУТЛИВЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ЯК КОМПОНЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ:
МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ТА УКРАЇНСЬКІ ВІДПОВІДІ**

Сучасний безпековий контекст, у якому перебуває Україна, актуалізує необхідність забезпечення національної стійкості як інтегральної здатності держави протистояти загрозам, адаптуватися до них і відновлюватися. Повномасштабна війна супроводжується соціальними, гуманітарними та безпековими ризиками, що по-різному впливають на жінок і чоловіків, а також на інші вразливі групи населення. Це підсилює значення гендерно-чутливого підходу в державному управлінні, який дає змогу враховувати потреби різних соціально-демографічних груп та забезпечувати більш справедливий і ефективний розподіл ресурсів відповідно до міжнародних стандартів [6; 9].

Гендерний вимір є складовою стратегії національної резилієнтності, оскільки сприяє зміцненню соціальної згуртованості, підвищує рівень довіри до державних інституцій і створює підґрунтя для людиноцентричної моделі управління. Інтеграція гендерної перспективи у політики та програми відновлення дає можливість забезпечити рівний доступ до послуг, зменшити нерівності, пов'язані з війною, та посилити інституційну спроможність органів влади реагувати на кризові ситуації [3; 10].

Формування гендерно-чутливого публічного управління базується на системі міжнародних стандартів, що визначають рівність і недискримінацію як ключові принципи функціонування демократичної держави. Стрижневим документом є Резолюція Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека», яка заклала основу для інтеграції гендерного компоненту в політики миру,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



безпеки та відновлення [6]. Порядок денний WPS підкреслює необхідність розширення участі жінок у процесах прийняття рішень, протидії насильству та забезпечення інклюзивності в безпековому секторі [9].

Європейський Союз у «Стратегії рівності 2020–2025» наголошує на системній інтеграції гендерного підходу в публічне управління, гуманітарну допомогу та зовнішню політику [4]. Рада Європи формує нормативну основу запобігання та протидії гендерно зумовленому насильству, зокрема через положення Стамбульської конвенції, яка є важливим інструментом захисту прав жінок у кризових умовах [2].

Суттєвий внесок у формування міжнародних підходів здійснює UNDP, яке наголошує на важливості гендерної рівності для стійкості громад, особливо в умовах збройних конфліктів та надзвичайних ситуацій [10]. Аналітичні матеріали Європейської Комісії з питань резилієнтності державних інституцій демонструють взаємозв'язок між гендерною рівністю, участю громадян та ефективністю національних механізмів реагування на кризи [3].

Узагальнення міжнародного досвіду дає підстави стверджувати, що гендерно-чутливе управління є ключовим компонентом державної та громадської стійкості, оскільки сприяє підвищенню інституційної ефективності, зміцненню соціальної згуртованості та швидкому відновленню суспільства після криз.

В умовах повномасштабної війни Україна значно розширила застосування гендерно-чутливих підходів у сфері публічного управління та безпеки. На рівні нормативно-правового забезпечення це проявляється у впровадженні Національного плану дій «Жінки, мир, безпека» та адаптації державної політики до вимог Резолюції Ради Безпеки ООН 1325, яка визначає участь жінок у процесах забезпечення безпеки й відновлення як ключовий елемент державної стійкості [6; 9].

Державні органи та органи місцевого самоврядування інтегрують гендерну перспективу в управлінські процеси, зокрема у сфері соціального захисту, гуманітарної допомоги, роботи з внутрішньо переміщеними особами, а також під час реалізації програм підтримки сімей військовослужбовців. Підхід UNDP до зміцнення стійкості громад, що акцентує увагу на принципах інклюзивності та рівного доступу до послуг, активно впроваджується в проєктах місцевого розвитку й відновлення територій, постраждалих від бойових дій [10].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



На рівні державної політики важливим є узгодження українських підходів із європейськими стандартами, зокрема у частині запобігання та протидії насильству, що є ключовим положенням Стамбульської конвенції [2]. Україна поступово гармонізує своє законодавство з нормами Ради Європи, розширюючи практики підтримки постраждалих від гендерно зумовленого насильства та посилюючи інституційну спроможність відповідних служб.

Європейська Комісія у своїх підходах до резилієнтності наголошує на взаємозв'язку між гендерною рівністю та ефективністю управління під час криз. Ці положення враховуються Україною під час розроблення програм відновлення, які передбачають інклюзивність, підвищення соціальної згуртованості та участь жінок у плануванні локальної стійкості [3; 4].

Практичний вимір гендерно-чутливого управління в Україні проявляється у використанні інструментів гендерно орієнтованого бюджетування, розвитку гендерних компетентностей службовців, інтеграції гендерного підходу в стратегічні документи територіальних громад, а також у створенні нових моделей міжсекторальної взаємодії. Такі підходи забезпечують збалансовані управлінські рішення та сприяють розвитку людиноцентричних політик у період підвищених загроз і невизначеності.

Посилення національної стійкості неможливе без використання інструментів, що забезпечують системне врахування потреб різних груп населення. Одним із ключових механізмів є гендерно орієнтоване бюджетування (ГОБ), поширене в державах ЄС і підтримуване міжнародними організаціями. Практика ГОБ дає можливість оцінювати вплив бюджетних рішень на жінок і чоловіків і забезпечує більш справедливий розподіл ресурсів, зокрема у сферах соціальної підтримки, охорони здоров'я та відновлення територій [4; 8].

Важливим інструментом є гендерно-правова експертиза, що дає змогу виявляти дискримінаційні положення в актах законодавства чи програмах, а також оцінювати можливі гендерні наслідки політик. Її застосування набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, коли управлінські рішення потребують оперативності, але водночас повинні залишатися інклюзивними та відповідати міжнародним зобов'язанням України [1; 6].

Значну роль у зміцненні стійкості відіграють заходи запобігання гендерно зумовленому насильству та підтримка постраждалих, що є центральним положенням Стамбульської конвенції [2]. Програми UNDP та



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



UN Women підкреслюють, що запобігання насильству й забезпечення безпечного середовища є критичними умовами відновлення громад і формування соціальної згуртованості [7; 10].

Окремим напрямом є розвиток гендерних компетентностей державних службовців і представників сектору безпеки. Це охоплює тренінги з питань недискримінації, інтеграції гендерного підходу в планування, реагування на кризові ситуації та розроблення стратегічних документів. Європейська практика доводить, що належна підготовка кадрів безпосередньо впливає на ефективність інституційної резилієнтності та підвищує здатність державних органів забезпечувати комплексне реагування [3; 5].

Попри поступ у напрямі інтеграції гендерного підходу в систему публічного управління та національної стійкості, зберігається низка суттєвих бар'єрів інституційного й ресурсного характеру. Частина органів державної влади та місцевого самоврядування не має достатніх організаційних структур, відповідальних за забезпечення гендерної рівності, або розглядає цей напрям як другорядний порівняно з традиційними безпековими та економічними завданнями. Обмеженість фінансових і кадрових ресурсів призводить до того, що гендерно-чутливі підходи впроваджуються фрагментарно, здебільшого в межах окремих проєктів міжнародної технічної допомоги, а не як системна складова державної політики [3; 8; 10].

Вагомою проблемою є недостатність якісних даних, розподілених за статтю, віком, місцем проживання та іншими релевантними характеристиками, що ускладнює проведення гендерного аналізу, оцінювання впливу політик і планування цільових управлінських заходів. Нерівномірність імплементації міжнародних стандартів і національних стратегічних документів проявляється у суттєвих відмінностях між регіонами та територіальними громадами, які мають різний рівень інституційної спроможності, доступу до експертної підтримки та досвіду участі у проєктах, спрямованих на просування гендерної рівності та підвищення резилієнтності [4; 7; 10].

Окремим системним бар'єром є недостатній рівень фахової підготовки кадрів органів публічної влади та сектору безпеки у сфері гендерно-чутливого управління. Брак практичних знань щодо застосування інструментів гендерно орієнтованого бюджетування, проведення гендерно-



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



правової експертизи, а також реагування на випадки гендерно зумовленого насильства обмежує можливості інтегрувати гендерний компонент у повсякденну управлінську практику [1; 5; 8]. Навчальні програми для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування охоплюють тематику гендерної рівності лише частково, що зумовлює потребу у системній модернізації змісту підготовки та підвищення кваліфікації з урахуванням вимог національної стійкості.

Українські університети відіграють важливу роль у розвитку гендерної стійкості, адже саме вони формують фахівців, здатних інтегрувати гендерний підхід у сферу публічного управління, місцевого розвитку, безпеки та соціальної політики. Академічне середовище є простором, де створюються сучасні знання з питань рівності, недискримінації та людиноцентричного врядування, а також напрацьовуються інноваційні практики, що підсилюють стійкість суспільства.

Одеська політехніка демонструє комплексний підхід до впровадження гендерної тематики. Освітні програми з публічного управління, соціальної політики та національної безпеки включають модулі з гендерного аналізу, гендерно-правової експертизи та роботи з вразливими групами. Наукові колективи досліджують питання гендерної рівності в умовах війни та відновлення, співпрацюючи з UNDP, UN Women та Радою Європи, що забезпечує доступ до сучасних методик і міжнародного досвіду.

Академічні спільноти – викладачі, дослідники, студенти – виступають провайдерами гендерно-чутливих практик у громадах, органах влади та громадському секторі. Через навчання, тренінги, експертизи та партнерські проєкти університети створюють інтелектуальну базу для модернізації управління на принципах рівності та інклюзивності. Участь ЗВО у підготовці стратегій відновлення та оцінюванні політик посилює потенціал України щодо формування стійкого та справедливого суспільства.

Гендерно-чутливе публічне управління є важливою складовою національної стійкості України, оскільки забезпечує більш справедливий розподіл ресурсів, сприяє формуванню людиноцентричних політик і підвищує рівень довіри до державних інституцій. Інтеграція гендерного виміру у безпекові, соціальні та гуманітарні рішення дає змогу врахувати диференційований вплив війни на різні групи населення, зменшити



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



вразливість та зміцнити соціальну згуртованість, що визнається ключовою передумовою резилієнтності в міжнародних підходах.

Перспективи подальшої інтеграції гендерно-чутливого підходу в політики відновлення пов'язані з інституціоналізацією гендерного мейнстримінгу на всіх рівнях публічної влади, розширенням застосування гендерно орієнтованого бюджетування, удосконаленням механізмів гендерно-правової експертизи та системною підготовкою кадрів. Закріплення гендерного виміру у стратегічних документах повоєнного відновлення, регіонального розвитку й сектору безпеки створює можливість поєднати завдання відбудови інфраструктури з цілями соціальної справедливості та рівності, що є необхідною умовою стійкого та інклюзивного розвитку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Питання проведення гендерно-правової експертизи: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.11.2018 № 997. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997-2018-%D0%BF#Text>
2. Council of Europe. Istanbul Convention – Council of Europe Convention on Preventing and Combating Violence against Women and Domestic Violence. URL: <https://www.coe.int/en/web/istanbul-convention> (дата звернення: 17.11.2025).
3. European Commission. Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations. Resilience and gender equality. URL: https://commission.europa.eu/about/departments-and-executive-agencies/european-civil-protection-and-humanitarian-aid-operations_en (дата звернення: 17.11.2025).
4. European Commission. Gender Equality Strategy 2020–2025. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en (дата звернення: 17.11.2025).
5. Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE). Gender and Security Toolkit. 3 Dec 2019. URL: <https://www.osce.org/odihr/gender-security-toolkit> (дата звернення: 17.11.2025).
6. UN Security Council. Resolution 1325 (2000) on Women, Peace and Security. URL: <https://documents-dds->



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N00/720/18/PDF/N0072018.pdf (дата звернення: 17.11.2025).

7. UN Women & UNFPA. *Essential Services Package for Women and Girls Subject to Violence*. 2015. URL: <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/12/essential-services-package-for-women-and-girls-subject-to-violence> (дата звернення: 17.11.2025).

8. UN Women Europe and Central Asia. *Gender-Responsive Budgeting: Brief* 2019. URL: <https://eca.unwomen.org/en/digital-library/publications/2019/06/copy-of-gender-responsive-budgeting-brief-2019> (дата звернення: 17.11.2025).

9. UN Women. *Women, Peace and Security: Overview*. URL: <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/peace-and-security> (дата звернення: 17.11.2025).

10. UNDP. *Gender Equality Strategy 2022–2025*. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/publications/gender-equality-strategy-2022-2025> (дата звернення: 17.11.2025).

Людмила ПРИХОДЧЕНКО,
професор кафедри публічного управління та регіоналістики
Національного університету «Одеська політехніка»,
д. держ. упр., професор,
м. Одеса, Україна

**СУСПІЛЬНА СТІЙКІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД,
ЖИТТЄСТІЙКІСТЬ ТА СТІЙКІСТЬ НАСЕЛЕННЯ
ДО ІНФОРМАЦІЙНИХ ВПЛИВІВ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Україна на шляху до європейської інтеграції здійснювала та продовжує здійснювати низку системних трансформацій, спрямованих на укріплення системи національної безпеки, її розвитку задля процвітання країни. Попри те, що знаходиться у стані ведення активних військових дій, уже на даному етапі наша країна активно рухається у бік побудови повоєнної системи національної безпеки нашої країни, здійснюючи низку реформ та перетворень, які зачіпають різні сфери та напрями суспільного життя. Оскільки війна триває, активні обстріли цивільних об'єктів не



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



припиняються, питання забезпечення стійкості на усіх рівнях багаторівневого врядування стає все гострішим.

Поняття Resilience (англ.) у перекладі означає не тільки «стійкість», але й «еластичність» і «пружність». Тож варто погодитися у тому, що при визначенні стійкості системи доцільно враховувати не тільки сталий опір, але і адаптацію до змін за збереження основних параметрів її функціонування та життєздатності [1]. Або ж, іншими словами, під стійкістю розуміється здатність громад, а саме органів місцевої влади, адаптуватись до криз та протистояти зовнішнім шокам [5]. Що ж стосується національної стійкості, то це здатність держави і суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження і характеру, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стає функціонування, швидко відновлюватися до бажаної рівноваги після кризових ситуацій [2].

Оскільки нас цікавить один із пріоритетних, на наш погляд, напрямів – суспільна стійкість, то це здатність суспільства протистояти кризам, адаптуватися до змін та зберігати свою соціальну, економічну та політичну структуру. По-суті, суспільна стійкість передбачає здатність суспільства, його інституцій та громадян передбачати, реагувати на ризики, відновлюватися після надзвичайних подій і навіть процвітати в умовах змін. Відтак, серед ключових аспектів суспільної стійкості видається доцільним вказати:

- адаптивність, що означає спроможність суспільства впроваджувати інновації та здійснювати пошук таких управлінських рішень, які підвищують стабільність і допомагають вийти з кризових ситуацій;
- стійкість до криз передбачає наявність вміння адекватно реагувати на виклики та неочікувані зміни зовнішнього середовища, зберігаючи функціональність системи публічного управління під час надзвичайних подій, конфліктів чи катастроф;
- резильєнтність є одним із тих понять, яке за своїми сутнісними характеристиками означає здатність як окремих людей, так і соціальних груп, організацій та суспільства в цілому готуватися, відповідати та відновлюватися після складних обставин;
- міждисциплінарність є комплексним показником, що включає економічну, політичну, соціальну та психологічну стійкість.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



З огляду на зазначене, ініціатива Міністерства соціальної політики щодо створення центрів життєстійкості та впровадження пілотного проєкту з надання комплексної послуги з життєстійкості [3] видається архіважливою. Адже комплексна послуга з життєстійкості спрямована на: підтримку психічного здоров'я населення та зниження загального рівня стресу і тривожності серед населення; адаптацію осіб/сімей/групи осіб, які проживають на території територіальної громади, зокрема внутрішньо переміщених осіб, до кризових ситуацій, набуттю навичок стресостійкості як комплексу особистісних якостей, що дає змогу зменшити значні інтелектуальні, вольові та емоційні навантаження без особливих шкідливих наслідків для власного здоров'я, інших людей та професійної діяльності, а також запобіганню психологічній травматизації та мінімізації ризиків психологічної ретравматизації; забезпечення комплексного підходу до надання соціальних послуг особам/сім'ям/групам осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах та/або належать до вразливих груп населення, які проживають на території територіальної громади; зміцнення сімейних і родинних зв'язків та розвитку батьківських компетентностей; зміцнення та координацію волонтерського руху; підвищення соціальної згуртованості територіальної громади [4].

Пілотний проєкт було започатковано у 2023 році. На часі в Україні працюють 326 Центрів життєстійкості. За час діяльності пілотного проєкту тут відбулося понад 2,5 мільйона контактів з людьми та понад 1,5 мільйона заходів. У мережі працюють понад 1,5 тисячі фахівців, які пройшли навчання за сертифікованими програмами [6]. До проєкту залучено 305 громад у 24 областях та місті Києві, серед них 17 релокованих з тимчасово окупованих територій. Загальний обсяг фінансування за перші майже два роки перевищив 421,9 мільйона гривень, ще 21 Центр відкрито за підтримки бізнесу та міжнародних партнерів. Серед подальших планів до кінця року – реалізація трьох нових освітніх ініціатив: онлайн-курс про основи життєстійкості на платформі «Дія.Освіта», триденні тренінги для фахівців за підтримки Банку розвитку Ради Європи, а також тренінги «Батьківство без стресу» і «Психосоціальна підтримка» від ЮНІСЕФ.

Центри життєстійкості відіграють важливу роль не лише у наданні психологічної підтримки (понад 2,5 мільйона контактів з людьми та 1,5 мільйона заходів майже за два роки існування), а й у побудові соціальної згуртованості, особливо для вразливих груп (ВПО, ветерани). Тож оскільки



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



є запит населення, їх треба зробити постійною державною соціальною послугою. Відтак, зростає затребуваність на забезпеченість кадровими ресурсами, організацію контролю якості надання послуг, наявність стабільного фінансування (1 млрд грн у 2026 році) та чіткого плану на масштабування такої діяльності.

Важливим напрямом для забезпечення суспільної стійкості також є комунікація, формування стійкості населення до інформаційних атак та впливів та протидія дезінформації. В контексті цього, зазначимо, що всі типи взаємовідносин між суб'єктами інформаційного суспільства ґрунтуються на споживанні й обміні інформацією, тож територіальні громади не виняток. По-суті, «інформаційне обслуговування» не тільки супроводжує діяльність органів влади, але й процес надання послуг населенню, комунікації між громадськістю, приватним сектором та стейкхолдерами. Це посилює довіру пересічних громадян та представників малого і середнього бізнесу до управлінських рішень, прийнятих органами влади на всіх рівнях, і посилює їх взаємозв'язок та взаємозалежність. Крім того, територіальні громади, як первинна, самостійна ланка адміністративно-територіального утворення, покликані не тільки забезпечувати конституційне право громадян на правдиву інформацію, але й дбати про її доступність, цілісність даних, конфіденційність і надійність збереження.

Так, аналіз вітчизняної практики показує, що в умовах воєнного стану стійкість населення до інформаційних атак та впливів, дезінформаційних «вкидів», його резильєнтність (здатність суб'єктів протидіяти гібридним загрозам) перебуває в прямій залежності від поінформованості населення про реальну ситуацію в громаді та алгоритми дій в кризових ситуаціях. Мова про забезпечення суспільної стійкості, зокрема, щодо інформаційних атак та інформаційних впливів, маніпулювання масовою свідомістю, шляхом впровадження електронних інструментів демократії, що сприяє підвищенню рівня довіри до органів місцевого самоврядування, прозорості та відкритості використання інформаційно-цифрових ресурсів тощо.

Комунікація з громадянами на різноманітні теми щодо вирішенні базових щоденних потреб громадян, в умовах війни, стала однією з критично важливих функцій місцевої влади. Водночас, змінилася й інструментальна структура комунікації, вона все більше перейшла до online-формату, суттєво посилюючи роль таких джерел інформації, як офіційні та



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



особисті web-ресурси (зокрема, в соціальних мережах). При цьому реальна інформативність сайтів суттєво знизилася через те, що на місцях зловживають послабленням вимог щодо оприлюднення документів. Так, під час воєнного стану органи місцевого самоврядування або військово-цивільні та військові адміністрації, мають право: не оприлюднювати проєкти рішень; здійснювати роботу депутатських комісій та місцевих рад у закритому форматі. Тож, колегіальні органи місцевого самоврядування обмежили довоєнні можливості доступу, їх засідання рідше анонсують і транслюють, порядки денні чи протоколи засідань не завжди публікують.

Наступним є неузгодженість та нескоординованість дій, що неминуче позначається на розподілі відповідальності за захист об'єктів та систем, критично важливих для існування держави, захисту національних інтересів, забезпечення безпеки населення та довкілля. Але, також і досить часто паралелізм і дублювання функцій уповноважених органів, відповідно, і неефективність використання всіх видів ресурсів, що є у розпорядженні. Крім того, ще й відсутність зворотного зв'язку та врахування думки громадян, стейкхолдерів при прийнятті рішень.

Неузгодженість та нескоординованість дій є наслідком недостатнього рівня комунікації між представниками різних структур, секторів, стейкхолдерів, що призводить до дублювання функцій, і позначається на неефективному розподілі ресурсів.

В цілому повоєнне відновлення територіальних громад, створення безпечного середовища життєдіяльності населення видається можливим за умови впровадження інтегрованого механізму забезпечення стійкості, який включає суспільну стійкість територіальних громад, життєстійкість та стійкість населення до інформаційних впливів, кожна з яких потребує здійснення низки заходів щодо її зміцнення. І в сукупності сприятиме реалізації стратегій розвитку, планів відновлення, програм і проєктів із повоєнного відновлення та розвитку, забезпечуючи стійкість територіальної громади і її розвиток в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп.. За ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про запровадження національної системи стійкості".



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Указ Президента України від 27.09.2021 № 479/2021 URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text>

3. Про організацію діяльності та забезпечення функціонування центрів життєстійкості. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 січня 2024 р. № 83 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/83-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення 20.11.2025)

4. Про реалізацію експериментального проекту із запровадження комплексної соціальної послуги з формування життєстійкості Постанова Кабінету Міністрів України від 3 жовтня 2023 р. № 1049 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2023-%D0%BF#Text>

5. Стійкість громад: проблеми та рішення у прогнозуванні та реагуванні на кризи та загрози, спричинені повномасштабною війною. Звіт про дослідження. Центр соціологічних досліджень децентралізації та регіонального розвитку при Київській школі економіки. 2023, лютий URL: <https://surl.lu/ndqoyo> (дата звернення 20.11.2025)

6. У 2026 році на Центри життєстійкості держава планує виділити 1 млрд гривень, — Денис Улютін. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. 2025, 09 вересня. URL: <https://surl.li/quomzp>

Григорій РАДЗИВІЛОВ,
заступник начальника з наукової роботи, Військовий інститут
телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут,
кандидат технічних наук, професор,
м. Київ, Україна

Олег ДЄГТЯР,
головний науковий співробітник,
Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут,
доктор наук з державного управління, професор,
м. Київ, Україна

**ВОЄННІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ЗАГРОЗИ В УМОВАХ
ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ**

Гібридна війна, що розгортається в Україні з 2014 року, стала новим викликом для національної безпеки країни. Вона поєднує в собі традиційні



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



військові дії з інформаційними операціями, що ускладнює завдання держави у протидії агресії. російська федерація використовує різноманітні методи, включаючи дезінформацію, пропаганду та кібернетичні атаки, щоб дестабілізувати українське суспільство та підірвати довіру до державних інститутів.

В умовах гібридної війни інформаційні методи стають не менш важливими, ніж військові. Вони здатні формувати громадську думку, маніпулювати свідомістю населення та впливати на політичні процеси. В Україні, де суспільство переживає глибокі соціальні та політичні трансформації, важливо розуміти, як ці методи працюють і які виклики вони створюють для національної безпеки.

Гібридна війна поєднує військові та невійськові методи впливу, включаючи інформаційні атаки, кібератаки, економічний тиск, а також використання нерегулярних збройних формувань.

Основними військовими загрозами є:

- використання нерегулярних сил та приватних військових компаній;
- прихована військова агресія без офіційного оголошення війни;
- застосування високоточної зброї та безпілотних літальних апаратів;
- дестабілізація ситуації через провокації та локальні конфлікти.

Найбільшу загрозу Україні, у т.ч. національній безпеці, становить агресивна політика рф, яка набула надзвичайної актуальності ще у 2014 році. російська федерація, як держава-терорист, використовує симбіоз воєнних дій та тероризму та становить довгострокову системну загрозу національній безпеці України. На теперішній час серед основних методів гібридної війни рф є тероризм, який набуває нової якості – відбувається поєднання традиційних військових операцій з неординарними терористичними методами. Задля реалізації власних стратегічних цілей в Україні, у тому числі знищення української державності, росія системно застосовує різноманітні заходи впливу (воєнні, політичні, економічні, інформаційно-психологічні), у тому числі кібератаки. За декілька років до повномасштабної військової операції підготовленої спецслужбами рф передувало застосування спеціальних інформаційних операцій проти України, спрямованих на підлив національної безпеки України, провокування проявів екстремізму, поширення панічних настроїв у суспільстві, загострення та дестабілізація суспільно-політичної та соціально-економічної ситуації в Україні. Активно поширювалась



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



дезінформація і деструктивна пропаганда, у тому числі спрямована на міжнародну аудиторію, з метою легітимізації своєї діяльності та зниження міжнародної підтримки України.

Інформаційна складова гібридної війни включає:

- поширення дезінформації та фейкових новин для маніпуляції громадською думкою;
- інформаційно-психологічний вплив на населення та військових;
- використання соціальних мереж для пропаганди та координації деструктивних дій;
- підрив довіри до державних інституцій через інформаційні кампанії.

Однією з невід'ємних складових гібридної агресії рф проти України є проведення росією спеціальних інформаційних операцій та інформаційно-психологічних спеціальних операцій.

На території України здійснювався пошук журналістів і блогерів для їх подальшого використання як для збору інформації стосовно суспільно-політичної обстановки у південно-східних областях України (особливо у Запоріжжі та Херсоні), так і для її відповідного пропагандистського висвітлення. З початку листопада 2017 року активізовано використання для інформаційно-пропагандистського впливу в Україні редакторів (власників) інтернет-порталів.

Критеріями відбору інтернет-ЗМІ були: причетність до середовища регіональних політичних діячів часів президентства В. Януковича; зацікавленість керівників інформаційних Інтернет-порталів у негласній співпраці з рф за матеріальну винагороду; наявність у російської сторони компромату на них (сумнівні зв'язки у сфері політики, бізнесу, криміналу /в т.ч. й російського/, що можуть суттєво зіпсувати їх ділову репутацію у журналістській та бізнес-спільноті). На території окремих районів України проводилась трансляція підконтрольних рф телевізійних та радіоканалів, а також відкриття безкоштовного доступу до трансляції найбільш популярних російських телеканалів («Первый», «СТС», «ТНТ», «АТР-Крым», «TV RUS, РТР» тощо). На території України близько 5 млн домогосподарств (близько 12 млн. осіб) піддавались проросійському інформаційному впливу.

Кібератаки спрямовані на:

виведення з ладу критичної інфраструктури (енергетика, транспорт, зв'язок);



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



викрадення інформації державного значення;
поширення шкідливого програмного забезпечення для порушення функціонування державних систем.

Протидія гібридним загрозам: Розробка та впровадження комплексної стратегії інформаційної безпеки. Посилення кіберзахисту критичної інфраструктури. Удосконалення системи військової підготовки з урахуванням нових викликів. Проведення інформаційно-просвітницьких кампаній для підвищення медіаграмотності населення.

Військові та інформаційні загрози в умовах гібридної війни становлять серйозний виклик для національної безпеки України. Ефективна протидія цим загрозам потребує комплексного підходу, що включає військові, інформаційні та кібернетичні заходи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про боротьбу з тероризмом : Закон України від 20.03.2003 р. № 638-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 25. Ст. 180;
2. Положення про Антитерористичний центр та його координаційні групи при регіональних органах Служби безпеки України: затв. Указом Президента України від 14.04.1999 № 379. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/379/99#Text>, дата звернення 06.10.2025;
3. Бердюк, В. І. Міжнародне співробітництво у сфері протидії тероризму / В. І. Бердюк, М. А. Погорецький // *Боротьба з організованою злочинністю і корупцією (теорія і практика)*. 2009. № 21. С. 24–36.
4. Міщенко К. Тероризм як соціальний феномен та спосіб насильницького досягнення цілей. *Запобігання радикалізації і тероризму: міжнародний досвід і національний вимір: зб. матеріалів «круглого столу»* / за ред. М.Г.Гуцало. К.: НІСД, 2012. С. 17-21.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Таїсія РОМЕНСЬКА,

аспірант кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету,
м. Полтава, Україна

**СОЦІАЛЬНА ПІДТРИМКА ВЕТЕРАНІВ І ВЕТЕРАНОК
ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ**

Мінливий характер сучасної гібридної війни впливає на мобілізаційні потреби суспільства, вимагаючи підготовлених належним чином людських ресурсів. Кожний новий день війни збільшує кількість ветеранів та ветеранок в Україні, кількість сімей, які мають у своєму складі відповідну категорію осіб, тому питання їх соціальної підтримки набуває все більшого значення. На даному етапі йдеться вже не лише про задоволення основних потреб захисників держави (медичних, житлово-комунальних, трудових, освітніх тощо), а швидше про створення системи, завданням якої є сприяння поверненню до мирного життя та інтеграції в суспільство цієї категорії громадян [1]. Дієва система соціальної підтримки ветеранів і ветеранок має стати основою ветеранської політики, яка формує відповідну культуру стійкості – здатність суспільства адаптуватися до кризових умов, демонструвати підтримку та зберігати соціальну єдність.

Цікавий висновок щодо певної культури стійкості в Україні було зроблено міжнародною групою дослідників, які відмітили, що «...на додачу до витривалості під дією потрясінь та здатності системи їх абсорбувати, вона передбачає можливість отримати дивіденди стійкості... – ...здатність до адаптації, що з'являється в результаті кризи, яка підштовхує політичні інституції України до нового, вищого рівня якості» [2, с. 7]. У випадку із соціальною підтримкою захисників держави, яка є комплексним процесом, до якого залучені як представники різних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та Збройних Сил України, так і волонтери, організації громадянського суспільства та окремі громадяни, то вона відображає різні характеристики (позитивні і негативні) культури соціальної стійкості.

У позитивному сенсі соціальна підтримка ветеранів і ветеранок як елемент культури стійкості демонструє повагу суспільства до захисників держави, усвідомлення населенням спільної відповідальності за майбутнє,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



готовність до спільного подолання труднощів. У формуванні системи соціальної підтримки ветеранів (чоловіків і жінок) держава, органи місцевого самоврядування та інститути громадянського суспільства мають відігравати різні, але однаково важливі ролі [3]. Якщо основними завданнями держави мають стати створення комплексної системи реабілітації ветеранів, фінансування програм їхньої підтримки, вдосконалення ветеранського законодавства та верифікація потреб ветеранів та їх сімей, то органи місцевого самоврядування повинні зосередити свої зусилля на забезпеченні інтеграції ветеранів у цивільне життя, про важливість якої пишуть, наприклад, О. Грішнова і В. Лисенко [4]. Ці та інші українські дослідники вважають, що створення ветеранських центрів на місцях, локальних програм працевлаштування, зокрема через соціальне підприємництво, адаптація громадських просторів до потреб ветеранів і ветеранок, психологічна підтримка кращим чином можна забезпечити в громадах, де проживає відповідна категорія населення.

Представники громадських, благодійних і волонтерських організацій уже зараз долучаються до надання психологічної допомоги для подолання наслідків психологічних травм, викликаних війною, стресу, насильства, наставництва, адвокації ветеранської політики і потреба у такій соціальній роботі буде лише зростати, особливо в умовах погіршення бюджетного балансу. У даний час суспільство покладає надію, що в межах описаної структурно-функціональної основи системи соціальної підтримки ветеранів поступово сформується модель, у якій ветерани виступатимуть не вразливою соціальною групою, а ресурсом для післявоєнного відновлення та розвитку країни. Відповідна модель ветеранської політики забезпечує повернення до економічної діяльності людей, які уміють приймати рішення в екстремальних умовах, зменшення соціального навантаження на бюджет, формування кадрового резерву для управління, зокрема на деокупованих територіях з підвищеними безпековими ризиками.

Без належної системної соціальної підтримки ветеранів суспільство наражає їх на маргіналізацію, зростання хворобливих залежностей або конфліктної поведінки, що приводить до психологічних криз і сімейних конфліктів. Запобігання цим проблемам має стабільності держави у воєнний і післявоєнний період.

Таким чином, соціальна підтримка ветеранів за рахунок державних програм, взаємодії громадських організацій, бізнесу та суспільства зміцнює



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



довіру, соціальну єдність, стабільність та готовність суспільства протистояти викликам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Соціальний захист ветеранок і ветеранів, аналіз наявних стандартів, огляд європейських практик і напрацювання рекомендацій: Аналітичний звіт. URL: https://legal100.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/doslidzhennya_soczzahyst_2024-1.pdf (дата звернення 21.11.2025)
2. Булек М., Луцевич О. Стійка Україна Захист суспільства від російської агресії. 2020, 48 с. URL: <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/2020-10/2020-09-17-resilient-ukraine-boulegue-lutsevych-ukainian.pdf> (дата звернення 21.11.2025)
3. Концепція політики щодо ветеранів та їхніх сімей: Експертні рекомендації до формування оновленої державної політики щодо ветеранів та їхніх сімей. URL: <https://veteranhub.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/polityka-shchodo-veteraniv-ta-ikh-simey.pdf> (дата звернення 22.11.2025)
4. Грішнова О., Лисенко В. Реінтеграція учасників бойових дій у цивільне життя: проблеми зайнятості та шляхи їх розв'язання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2 (74). С. 146–156. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/726/738> (дата звернення 22.11.2025)

Юлія РУДЕНКО,

провідний науковий співробітник науково-організаційного центру
Національної академії Служби безпеки України,
доктор політичних наук, доцент,
м. Київ, Україна

**ПРОБЛЕМА РЕІНТЕГРАЦІЇ ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНИХ
ТЕРИТОРІЙ НА ЗАСАДАХ МОДЕЛІ ГРОМАДЯНСЬКОЇ
ІДЕНТИЧНОСТІ ЯК УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ
СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ**



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Однією з нагальних проблем українського суспільства та держави сьогодні є проблема реінтеграції тимчасово окупованих територій. Очевидно, що вона включає декілька складових. По-перше, це питання відновлення територіальної цілісності країни. Однак, зрозуміло, що механічне повернення територій - це не вирішення проблеми в повній мірі. Тому, по-друге, а насправді, можливо, це є головним питанням – реінтеграція мешканців окупованих територій, які вже певний час, а деякі доволі довгий, живуть в іншій системі ціннісних координат.

Це зачіпає аспект забезпечення національної стійкості країни, оскільки національна стійкість включає не тільки стійкість державних інституцій, а, перш за все суспільства. Стійкість суспільства можлива за умов толерації громадян один до одного, представників з різною регіональною ідентичністю один до одного в загальній системі координат. Ми не говоримо про абсолютно однакові цінності, оскільки, у такому випадку, ми залишалися б в авторитарній риторичі. А говоримо про те, що система цінностей представників одного регіону не повинна кардинально заперечувати систему цінностей іншого регіону. Тож, ми повинні розуміти у якій системі цінностей і за якою стратегією буде відбуватися реінтеграція. Адже українські дослідники акцентували увагу раніше та зауважують і сьогодні: «на даний момент в Україні є потужний запит на запровадження послідовної, комплексної політики реінтеграції як невід’ємної складової державної етнонаціональної політики. Реінтеграція повинна стати консолідаційною ідеєю, що об’єднає поліетнічну українську націю, незалежно від етнічного походження та місця проживання» [6]. «Оскільки реінтеграція означає не лише механічне возз’єднання територій, відновлення територіальної цілісності, а й налагодження діалогу, адаптацію, інтеграцію населення...» [5, с.439].

Таким чином, «реінтеграція Україною тимчасово окупованих та анексованих територій – це дії з повернення не тільки територій, а й людей на ці території, їх адаптація до соціального, культурного, економічного та політичного життя...» [3, с.73]. А. Фонсека розглядає явище реінтеграції «як невід’ємний елемент зворотної міграції, оскільки реалізація політики реінтеграції дає змогу захистити тих, хто повертається назад на батьківщину шляхом надання допомоги, створення політико-правових інструментів повернення колишніх мігрантів в суспільство країни їх походження. Саме реінтеграція заохочує мігрантів до зворотної міграції і надає стійкості цьому



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



етнополітичному процесу», — наголошує дослідниця [7, с.3]. «Адже мігранти на довгі роки випали з суспільства, політичного, соціально-економічного середовища батьківщини, тому потребують особливих механізмів підтримки та реінтеграції [7, с.3].

«Попри те, що таке розуміння реінтеграції, на перший погляд, має небагато спільного з етнополітичної реінтеграцією України, з політикою реінтеграції, яка повинна, починаючи з 2014 р., стати невід’ємною складовою етнонаціональної політики, в будь-якому випадку — це одна з проєкцій досліджуваного явища. І свого часу вона буде затребувана в Україні не лише у контексті полегшення зворотної міграції. Адже мешканці тимчасово окупованих територій теж повертатимуться у українське суспільство, в українське етнокультурне, політичне, соціально-економічне, інформаційне середовище» [6, с. 65].

Тож, у якій системі координат та на якому підґрунті має відбуватися реінтеграція громадян з тимчасово окупованих територій, щоб, у кінцевому рахунку, забезпечити національну стійкість країни? На нашу думку, на підґрунті моделі громадянської ідентичності. «Держава з гори не може самотужки забезпечити формування національної стійкості, її невід’ємною складовою у демократичних країнах є громадянське поліетнічне суспільство» [4, с. 12].

Українські правознавці визначають українську громадянську ідентичність наступним чином: «стійке усвідомлення громадянином України, закордонним українцем свого політико-правового зв’язку з Україною, українським народом та громадянським суспільством» [1].

Але важливо те, що, на нашу думку, коли ж ми розглядаємо «громадянську ідентичність», то долучаємося, перш за все, до такого конструкту як «громадянське суспільство», відчуття належності до якого може відповідати поняттю ідентифікації особистості з громадянським суспільством — у результаті цього процесу і виникає «громадянська ідентичність». Усвідомлення належності саме до громадянського суспільства, у більшості, формує громадянську ідентичність. Адже, коли суб’єктом формування ідентичності є саме держава, можна говорити про державну чи державницьку ідентичність. При цьому відмінність поняття «державницька» від «державної» ідентичності полягає у тому, що «досліджується процес ототожнення громадянина не з державним апаратом або органами влади, а саме з державністю як соціально-економічною,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



політичною та соціокультурною спільністю людей, сформованою на певній території в результаті взаємодії різних громад (національних, етнічних, конфесійних тощо)» [2].

Тобто ми вважаємо, що проект реінтеграції тимчасово окупованих територій повинен ґрунтується на моделі громадянської ідентичності не просто у розумінні належності громадянина до держави, а у розумінні набуття активного членства в громадянському суспільстві і, що особливо важливо, дієвої співучасті в управлінні державою. Таке розуміння моделі громадянської ідентичності може забезпечити толерантне співіснування різних регіональних культур та ідентичностей і, в кінцевому рахунку забезпечить національну стійкість країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» (13.12.2022). <https://ips.ligazakon.net> (дата звернення: 12.11.2025)
2. Козловець М. Національна ідентичність у контексті глобалізації : автореф. дис. ... докт. філософ. наук. : 09.00.03. Київ, 2010. 23 с.
3. Медяник І.С. Теоретико-правові питання реінтеграції тимчасово окупованих та анексованих територій у вітчизняній та світовій науці. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*. 2023. Вип. 79.ч.1. С. 70-75.
4. Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь/Ред. кол.:С.І. Пирожков, О.М. Майборода, Н.В. Хамітов та ін. К.: ІПіЕНД ім. І. Кураса, 2022. 552 с.
5. Явір В. А. Реінтеграція тимчасово окупованих територій як завдання етнонаціональної політики України. *Правова держава*. 2017. Вип. 28. С. 437-444.
6. Явір В.А. Реінтеграція: до проблеми визначення, суті та позиціонування у політиці України. *S.P.A.C.E (Society, Politics, Administration in Central Europe)*. 2017. Вип. 6. С. 64-67
7. Fonseca A. Reintegration. Effective approaches. *International Organization for Migration*, 2015.



Юлія СІДОРЕНКО,

аспірантка Міжнародного гуманітарного університету,
м. Одеса, Україна

АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ ДОКТРИНАЛЬНОГО ВИМІРУ ОЦІНКИ ДЕПОРТАЦІЇ ЕТНІЧНИХ ГРУП

Спроби авторського визначення депортації населення та намагання дослідників надати характеристику цим процесам спостерігаються в доктрині окремо щодо депортацій періоду Першої світової війни, депортацій радянської влади, окремо, у період до Другої світової війни, на початку цієї війни, під час радянсько-німецької війни, причому окремо щодо Криму, у післявоєнний період щодо Західної України та українців у Польщі [1]; [2]; [5]; [7]; [13]; [14].

За цих умов дослідження доктринальних позицій можна робити, слідуючи саме таким авторським підходам [12, с. 66]. В.І. Адамовський у власному дослідженні вживає терміни «масові депортації народів України», «масові каральні акції проти народів Криму», та «масові депортації населення» [3, с. 5], виникає не тільки питання щодо класифікації об'єкта депортації, але й необхідність уточнення, що саме автор розумів під критерієм «масовості», й чим тоді, на його думку, будуть «немасові» депортації. Цікавою є О.І. Андрухів, який досліджував «депортаційно-репресивні процеси у перший період радянізації Західної України 1939-1941 років» у вимірі діяльності каральних органів СРСР [4, с. 8].

Симетричні наративи, зокрема щодо депортації, як «каральних акцій проти місцевого мирного населення, звинуваченого у співпраці та співчутті повстанцям», містять й роботи О.Г. Бажана, що йменує такі депортації «операціями по виселенню» та «акціями насильного переміщення великої кількості людей» [9, с. 8]. Подібний підхід до депортації, як «політичного терору радянського режиму», та «позасудових репресій членів родин учасників національно-визвольного руху в Західній Україні» можна було побачити й у роботі Т.В. Вронської [15, с. 12]. Цей авторський підхід так саме залишає невирішеним питання щодо критерію масовості у депортації.

Дещо інший вимір має оцінка примусового, чи напівпримусового переміщення під час Другої світової війни «остарбайтерів» до Німеччини,



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



саме як депортації, у роботах С.Д. Гальчака, А.К. Лисого, О.Г. Лойко та І.О. Лушнікова [16, с. 7, 77], [21, с. 257]. Ці автори у 2004 році казали про «перше в Україні масштабне наукове осмислення депортованих в рейх жертв війни», оперуючи категоріями щодо «насильного вивезення на каторгу», «насильницького використання праці цивільного населення окупованих територій», «масової депортації "східних робітників" на каторжні роботи».

Геноцидальний вимір такого переселення вказані автори зумовлюють тим, що «тотальна депортація цієї найактивнішої частини суспільства підживляла біологічне коріння етносу, позбавляла українську націю надії на повноцінний розвиток у майбутньому» [16, с. 7, 77]. Відповідне бачення депортації ставить питання щодо кваліфікації ситуацій, коли частина переміщених осіб залишала рідні землі добровільно, або ж вимушене, але не у насильницький спосіб. Широкий пласт доктринальних оцінок прогнозовано надають роботи, присвячені депортації кримськотатарського народу. Якщо не чіпати твори, які ставали на відверто шовіністичні позиції, то й наявна джерельна база залишається доволі варіативною [8, с. 156]; [17, с. 12, 13]; [18, с. 316]; [20, с. 11].

Те, що саме кримські депортації не завершилися й у постсталінський період СРСР, та те, що кримських татар повторно депортували з Криму й органи влади Української РСР у 60-70-ті роки ХХ сторіччя, вказані автори увагою традиційно оминають [10, с. 69]; [11, с. 7]; [24]. Примітна не лише нечасто у вітчизняному вимірі спроба класифікувати депортацію за вимогами міжнародного права, але й використання терміну «насильницьке вивезення» як фактичного аналога «примусового виселення».

Примітною, що автори, які досліджують депортації етнічних українців, що почалися з 1944 року, не мають описаного вище самообмеження в оцінці діянь не тільки керівництва СРСР певного періоду, але й усього тоталітарного режиму, зокрема й влади Української РСР. Т.М. Гонтар, описуючи депортацію українців у 1944–1946 рр., йменує її «акцією насильницькою, що стала трагедією народу», наголошує на «відповідальності партійних і радянських органів» у «організації насильницького переселення українців з їх етнічних земель» [19, с. 93].

Описуючи ті депортації, Ю.Ю. Боднарчук вказував про «спустошені землі», про «пам'ять про втрачене, про несправедливості, заподіяні частині українського народу», згадуючи про «постраждалих осіб» і про відсутню



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



«економічну компенсацію за завдані збитки» [22, с. 9]. Та Ю. Артимішин пише про ці депортаційні акції 1940-х років, як про «депортації народів», вживаючи категорії «переселенських акцій», «примусового переселення» та «депортаційних процесів», а також «проблеми регіональної ідентичності та її маніпулятивності», «травматизації суспільства», «трансмисії спогадів, побудови фантомних сюжетів та виникнення культурної травми» [6, с. 96].

Таким чином для вітчизняного наукового бачення депортації етнічних груп властиві рефлексія, фрагментованість та майже повне ігнорування подібних ситуацій у третіх країнах та й позицій міжнародного права. Навіть порівняльний аналіз різних депортацій минулого сторіччя по суті цього феномену, крім суто формальних порівнянь «нормативної бази» тоталітарних режимів чи деталей репресивного механізму, не проводився.

Разом із тим досліджена вітчизняна наукова доктрина є цінним зразком професійної правосвідомості щодо явищ депортації, бо вона сформована особами, що мають фах, мотивацію та компетентність, й опрацювали величезні масиви практичних джерел щодо подій депортації етнічних груп.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kersten K. Międzypaństwowe przesiedlenia ludności w XX wieku. *Kwartalnik historyczny*. Warszawa, 1966. R. LXIII. Nr 1. S. 1–32.
2. Pleshko E., Babin B. Legal qualification of the deportation of the Crimean Tatar people as an international crime. *The European Political and Law Discourse*. 2016. Vol. 3. Issue 3. P. 7-17.
3. Адамовський В. Депортації населення України в першій половині XX століття: причини, наслідки, шляхи повернення на Батьківщину: дис... канд. іст. наук: 07.00.01. К., 2004. 200 арк.
4. Андрухів О. Участь органів народного комісаріату внутрішніх справ та робітничо-селянської міліції у депортаційно-репресивних процесах у перший період радянізації Західної України: історико-правовий аспект. *Право і суспільство*. 2015. № 5. С. 3–10.
5. Антипов Д. Категорія депортації у міжнародному та національному праві: у пошуках узгодження. *Український часопис міжнародного права*. 2013. № 1. С. 24–28.
6. Артимішин Ю. *Депортаційні акції 1940-х років у національній пам'яті українців: стан та перспективи дослідження*: монографія. Львів:



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Інститут українознавства імені І. Крип'якевича, 2023. 276 с.

7. Бабін Б. Кваліфікація злочину депортації за етнічною ознакою: міжнародні стандарти та вітчизняна практика. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2015. № 3. С. 64–73.

8. Бажан О. Депортації народів Криму в роки Другої світової війни через призму документів радянських спецслужб. *Історія України. Маловідомі імена, події, факти*. 2004. Вип. 26. С. 155–166.

9. Бажан О. Операція «Захід»: до 75-річчя депортації населення Західної України у віддалені райони СРСР. *Україна ХХ століття: культура, ідеологія, політика*. 2013. Вип. 18. С. 338–349.

10. Безверха А. Медійні представлення депортації кримськотатарського народу 1944 року: політична боротьба за сутність. *Наукові записки НаУКМА. Політичні науки*. 2013. Т. 147. С. 66–71.

11. Бекірова Г. Національний рух кримськотатарського народу за повернення на історичну батьківщину: *автореф. дис.* 23.00.05. К., 2012. 16 с.

12. Білоус Л. Депортації єврейського населення на території Російської імперії під час Першої світової війни. *Український історичний журнал*. 2011. № 2. С. 65–79.

13. Боднарчук Ю. *Шлях розпачу і надії. Соціально-економічні умови депортації та розселення на Тернопільщині українців із Польщі*. Тернопіль: Економічна думка, 2012. 331 с.

14. Братковський А. Правові перспективи відновлення прав депортованих за національною ознакою. *Юридична Україна*. 2010. № 2. С. 42–46.

15. Вронська Т. *Позасудові репресії членів сімей учасників національно-визвольного руху в західних областях України*. Х.: Право, 2008. 263 с.

16. Гальчак С. *«Східні робітники» з Поділля у Третньому рейху: депортація, нацистська каторга, опір поневолювачам*. Вінниця: Книга–Вега, 2004. 343 с.

17. Гладун О., Рудницький О., Кулик Н. Оцінка демографічних втрат кримськотатарського народу внаслідок депортації 1944 року. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 11–28.

18. Головченко В. Депортація народів Криму в контексті злочинної сутності національної політики сталінізму. *Політологічний вісник*. 2014.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Вип. 74. С. 314–321.

19. Гонтар Т. Документи державних польських і українських архівів про депортацію українців у 1944–1946 рр. *Історичний архів*. 2011. № 7. С. 92–96.

20. Котигоренко В. *Кримськотатарські репатріанти: проблема соціальної адаптації*. К.: Світогляд, 2005. 224 с.

21. Лойко О. Лисий А. *Рецензія*. Гальчак С. "Східні робітники" з Поділля у Третньому Рейху: депортація, нацистська каторга, опір поневолювачам. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського*. Серія Історія. 2004. Вип. 7. С. 257-259.

22. Овчаренко П. Депортація кримськотатарського народу. *Енциклопедія історії України*: Т. 2: Г-Д. НАН України. К.: Наукова думка, 2004. С. 487.

Олена СОБА,

с.н.с. відділу соціального капіталу

Інституту демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України, к.е.н., доцент,
м. Київ, Україна

**ЩОДО АНАЛІТИКИ ДАНИХ ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ
В РЕЗИЛІЄНТНОМУ СУСПІЛЬСТВІ**

Громадський сектор сучасного суспільства є невід'ємною складовою демократичної інфраструктури, який об'єднує організовані форми суспільної участі, самоврядні ініціативи та солідарну діяльність активних спільнот. До нього належать неурядові організації, благодійні фонди, професійні асоціації, соціальні рухи, волонтерські ініціативи та інші форми самоорганізації, що функціонують поза межами державного управління і комерційного сектору, але мають суттєвий вплив на формування суспільних політик, розвиток соціального капіталу й підвищення якості життя населення. Саме громадський сектор є тим посередником, який відображає рівень соціальної згуртованості, довіри та готовності суспільства до взаємодії між владою, бізнесом і громадою.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



У контексті гібридних загроз особливої уваги набуває формування соціальної стійкості, що передбачає здатність учасників інституційного поля діяти узгоджено й оперативно реагувати на багатовимірні ризики через інструменти тріади фаз резилієнтності – *абсорбцію, адаптацію та трансформацію*.

В умовах зростання глобальних викликів – військових конфліктів, міграційних криз, змін клімату, диджиталізації – роль громадського сектора суттєво посилюється. Водночас перед науковою спільнотою постає завдання – забезпечити достовірне, репрезентативне та порівняльне вимірювання його стану і динаміки.

Саме якість наявних джерел даних визначає можливість аналітичної оцінки сталості організацій громадянського суспільства, їхньої фінансової спроможності, правового середовища, а також участі громадян у волонтерстві та соціальних ініціативах.

На міжнародному рівні протягом останніх двох десятиліть сформувалася широка система статистичних та експертних джерел, що охоплюють різні аспекти громадського сектора. До найавторитетніших належать: *CIVICUS Monitor*, який відстежує рівень відкритості громадянського простору; *Varieties of Democracy (V-Dem)*, що пропонує багатовимірні індикатори розвитку демократії та сили громадянського суспільства; *FHI 360*, орієнтований на оцінку інституційної та фінансової стійкості організацій (наприклад, *Civil Society Organization Sustainability Index, CSOSI*); *ICNL Civic Freedom Monitor*, який аналізує нормативно-правове середовище функціонування неурядових організацій; а також *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)* і *Eurostat*, які надають кількісні показники щодо волонтерства, соціальної участі та фінансових потоків у секторі неприбуткових інституцій.

Разом із тим, жодне з цих джерел не забезпечує повного охоплення багатовимірності громадського сектора. Вони різняться за методологією, частотою оновлення, охопленням країн та типами показників. Це породжує наукову проблему – як поєднати різнотипні дані, зберігаючи аналітичну точність і порівнюваність у міжкраїнових і часових розрізах. Саме тому оцінка переваг і обмежень наявних міжнародних та національних джерел даних, а також їхніх аналітичних похідних, набуває особливої актуальності для розроблення методології дослідження громадського сектора в Україні та інтеграції в систему європейських статистичних стандартів.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Проведемо оцінку найбільш відомих міжнародних джерел даних про громадський / цивільний сектор, їхні переваги й недоліки, а також оцінку типових інформаційно-аналітичних матеріалів, що ґрунтуються на цих джерелах (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика джерел даних щодо громадського сектора країн

Платформа даних	Зміст платформи	Ключові факти	Переваги	Недоліки
CIVICUS Monitor	Глобальний «монітор» умов громадянського простору в країнах, щорічні рейтинги та аналітики.	Видання 2024 представляє п'ятибальну шкалу стану громадянського простору (open, narrowed, obstructed, repressed, closed). Розширення мережі партнерів для глибинних оновлень по країнам.	Система забезпечує оперативне оновлення даних. Методологія базується на співпраці з місцевими партнерськими організаціями, що дозволяє своєчасно виявляти загрози обмеження громадянських свобод і завчасно реагувати на них.	Рейтинг здебільшого якісний (експертний) – ризики експертної упередженості та неповної репрезентації субнаціональних чинників. Складно порівнювати абсолютні зміни між роками без уніфікованого кількісного індексу.
V-Dem	Велика база експертних індикаторів демократії, включно з індикаторами «сильного» громадянського суспільства.	Містить сотні унікальних індикаторів (понад 500) і історичні кодування (частина – з 1900 р.), із відкритою методологією та баєсівською статистичною моделлю (Bayesian measurement model).	Дуже широка порівняльна база, ретельно документована методологія. Числові показники дають змогу робити часові ряди та крос-національні кореляції.	Індикатори – експертні оцінки. Можливе зсувне кодування внаслідок різного набору експертів по країнах. Низька деталізація фінансових / організаційних характеристик неурядових організацій (більше про політичні аспекти громадянського сектора).
FHI 360	CSO Sustainability	CSOSI застосовувався	Багатовимірні оцінки (правове,	Оцінки експерт-орієнтовані й



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



	Index – Індекс оцінки «стійкості» громадських організацій у країнах (доменна оцінка: правове середовище, фінансова стійкість, організаційна структура тощо).	у майже 73 країнах. При завершенні програми проведено системний аналіз трендів CSOSI за 2010-2023 роки.	фінансове, організаційне, сервісне). Корисний для порівняння внутрішніх спроможностей.	іноді несумісні між країнами через локальні інтерпретації. Методологічні перерахунки у часі ускладнюють довгострокові тренди.
ICNL Civic Freedom Monitor	База даних правових / регуляторних змін щодо організацій громадянського суспільства, аналітика по країнах.	Підтримує покриття більше 50 країн і оперує базою ресурсів із понад 5 тис. позицій.	Глибока правова аналітика (закони, нормативи, випадки судової практики), корисно для якісного аналізу «правової спроможності» сектора.	Фокус на законодавстві – менше даних про фінансову життєздатність або внутрішню організаційну динаміку. Охоплення неповне для всіх регіонів світу.
OECD	Офіційні статистичні збірники щодо участі громадян, волонтерства тощо.	Передбачено статистичні серії, які відображають обсяги фінансування організацій громадянського суспільства – CSO (Civil Society Organization) за рахунок міжнародної допомоги у сфері розвитку (ODA, Official Development Assistance).	Стандартні визначення, прозора статистика, можливість відслідкування фінансових потоків (ODA).	Обмежена охопленість у країнах, де немає регулярних національних опитувань. Дані про «неформальну» активність часто недооцінені. Часові лаги публікації.
Eurostat	Забезпечує зіставні міжкрайнові статистичні дані	Дані щодо volunteering, civic engagement,	Висока надійність та стандартизованість даних завдяки	Обмежене охоплення якісних характеристик



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



	для держав-членів ЄС, країн-кандидатів і партнерів. У контексті громадського сектору збирає й узагальнює показники соціальної участі, волонтерства, недержавних неприбуткових інституцій, зайнятості у секторі соціальної економіки, а також дані про фінансування неурядових структур через державні та міжнародні канали.	social participation збираються переважно в межах EU Statistics on Income and Living Conditions (EU-SILC), European Social Survey (ESS) та Labour Force Survey (LFS).	єдиній методології ESA та системі перевірки якості. Наявність тривалих часових рядів.	громадянського суспільства – не вимірює рівень свободи об'єднань, адвокаційної активності чи політичного впливу. Дані про волонтерство та соціальну участь часто мають значну часову затримку (2-3 роки).

Отже, дані про громадський сектор є доступними, але фрагментарними. Для надійних висновків необхідна обов'язкова триангуляція між експертними індексами (V-Dem, CIVICUS), правовою аналітикою (ICNL) та кількісними серіями (OECD, Eurostat, національна статистика).

Комплексне поєднання різних джерел інформації формує цілісну картину стану громадського сектора держави та дає змогу виявити ключові дисбаланси, подолання яких потребує узгоджених дій стейкхолдерів. Усвідомлення цих процесів набуває особливого значення, оскільки вони визначають межі адаптивності сектора та показують, наскільки інституційні суб'єкти є готовими до вироблення спільної траєкторії стійкості в умовах гібридних загроз. Формування соціальної резилієнтності можливе лише за умови консолідованої взаємодії інституцій, громад і міжнародних партнерів, що забезпечує здатність суспільства до подальшого розвитку та підвищення якості життя населення.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. CIVICUS Monitor. 2025. URL: <https://monitor.civicus.org>
2. Varieties of Democracy. 2025. URL: <https://www.v-dem.net>
3. FHI 360. 2025. URL: <https://www.fhi360.org>
4. ICNL's Civic Freedom Monitor. 2025. URL: <https://www.icnl.org/resources/civic-freedom-monitor>
5. Organisation for Economic Co-operation and Development. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/voluntary-work-in-the-community_ae8726c8-en.html
6. Eurostat. Official website of the European Union. 2025. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Non-profit_institutions_serving_households_\(NPISH\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Non-profit_institutions_serving_households_(NPISH))

Олена СТАХОВА,
к.п.н., доцент кафедри управління та адміністрування
КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

Алла МАТВІЙЧУК,
викладач природничо-наукових дисциплін
Вінницького технічного фахового коледжу,
м. Вінниця, Україна

Дмитро МАТВІЙЧУК,
викладач суспільних дисциплін
Вінницького транспортного фахового коледжу,
м. Вінниця, Україна

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ БЕЗПЕКИ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ ЗАКЛАДУ ПЕРЕДВИЩОЇ ФАХОВОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах сьогодення заклади освіти стикаються з різноманітними викликами та небезпеками, які можуть впливати на безпеку учасників



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



освітнього процесу та освітнє середовище. Повномасштабна війна, розв'язана росією, кардинально змінила освітнє середовище ЗФПО та висунула нові вимоги до освітнього процесу. Здобувачі освіти повинні вміти поводитися в небезпечних, кризових та непередбачуваних ситуаціях [4]. В цих умовах формування компетентностей безпеки стає одним із ключових завдань сучасної освіти, оскільки від рівня обізнаності, готовності до дій в екстремальних ситуаціях та психологічної стійкості залежить не лише індивідуальна безпека здобувачів освіти, а й загальна стійкість українського суспільства.

Вимоги до безпечного освітнього середовища визначені сучасними нормативними документами, досліджуються вченими і педагогами. Закон України «Про освіту» розкриває сутність безпечного освітнього середовища, як «сукупність умов у закладі освіти, що унеможливають заподіяння учасникам освітнього процесу фізичної, майнової та/або моральної шкоди, зокрема внаслідок недотримання вимог санітарних, протипожежних та/або будівельних норм і правил, законодавства щодо кібербезпеки, захисту персональних даних, безпечності та якості харчових продуктів та/або надання неякісних послуг з харчування, шляхом фізичного та/або психологічного насильства, експлуатації, дискримінації за будь-якою ознакою, приниження честі, гідності, ділової репутації (зокрема шляхом булінгу (цькування), поширення неправдивих відомостей тощо), пропаганди та/або агітації, у тому числі з використанням кіберпростору, а також унеможливають вживання на території та в приміщеннях закладу освіти алкогольних напоїв, тютюнових виробів, наркотичних засобів, психотропних речовин» [8].

Дослідженню освіти як фактора сталого розвитку і безпеки суспільства присвячені праці дослідників – В. Андрущенка, М. Бриля, М. Згуровського, М. Кисельова, В. Кременя, М. Михальченка, Ю. Мальчина, І. Майбутова, М. Нещадима, В. Огнев'юка, Є. Пінчука, Л. Павленка, В. Рубцова, В. Садовнічого, В. Ягупова та ін. Формування компетентностей безпеки здобувачів освіти в умовах воєнного стану – це не лише питання освіти, а й проблема виживання, адаптації та майбутнього України. Формування безпекових компетентностей молоді досліджувалося як у контексті освітніх стратегій, так і у сфері кризового менеджменту та психологічної підтримки. Також у міжнародному контексті варто згадати дослідження ЮНІСЕФ та рекомендації МОЗ щодо психологічної підтримки



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



дітей у кризових умовах [2, 3, 6]. Головною вимогою в організації освітнього процесу під час війни є питання безпеки закладів освіти, забезпечення рівних, належних і безпечних умов здобуття освіти та організації безпечного освітнього середовища. З цією метою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 7 квітня 2023 р. № 301 р. схвалено Концепцію безпеки закладів освіти. Реалізація Концепції сприятиме створенню безпечного освітнього середовища в закладах освіти, поліпшенню стану їх пожежної та техногенної безпеки, можливості для кожного закладу освіти організовувати освітній процес в очному режимі, забезпеченню комфортного перебування в об'єктах фонду захисних споруд закладів освіти. У листопаді 2023 року набув чинності Порядок раннього попередження та евакуації учасників освітнього процесу в разі нападу або ризику нападу на заклад освіти, затверджений спільним наказом Міністерства внутрішніх справ та Міністерства освіти і науки України від 18.08.2023 № 685/1013. Цим нормативним документом визначено механізм реагування поліції, ДСНС і закладів освіти у разі застосування особою або групою осіб фізичного та/або психологічного насильства (із застосуванням (не застосуванням) різних видів зброї) у закладі освіти та прилеглий до нього території.

Безпекова компетентність – це не лише знання, а й вміння та навички, що допомагають здобувачам освіти розпізнавати небезпеки, діяти правильно в критичних ситуаціях та зберігати психологічну стійкість. В умовах воєнного стану це особливо важливо, адже загрози мають різний характер:

- фізичні (мінна безпека, повітряні тривоги, евакуація);
- цифрові (інформаційна війна, кібербезпека, фейки);
- психологічні (стрес, тривожність, робота з емоціями).

Основні напрями формування безпекової компетентності:

- фізична безпека – правила виживання в умовах воєнного стану;
- мінна безпека: як розпізнати загрозу та що робити при артилерійських обстрілах;
- інформаційна безпека: боротьба з фейками та пропагандою;
- психологічна безпека: емоційна стійкість в умовах воєнного стану.

Психологи рекомендують внести в початковий план Уроки безпеки [7], створити класи безпеки [5], запрошувати на гостьові лекції представників



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



ДСНС, медиків, психологів, військових, волонтерів для проведення превентивних виховних заходів. Мета таких івентів – формування у здобувачів освіти відповідальності за своє здоров'я та власну безпеку, опанування основ безпечної поведінки в умовах надзвичайних ситуацій, удосконалення теоретичних і практичних навичок усіх учасників освітнього процесу з питань захисту та дій в умовах воєнного стану.

Превентивні виховні івенти вирішуватимуть такі завдання:

- формування у здобувачів освіти мотивації до дбайливого ставлення до життя і здоров'я;
- формування обізнаності щодо мінної небезпеки, вибухонебезпечних предметів, ракетних обстрілів, дій під час евакуації, повітряної тривоги та хімічної, біологічної чи ядерної загрози;
- виховання бережливого, дбайливого та усвідомленого ставлення до власної безпеки як однієї з найвищих людських цінностей, умінь самозбереження та самозаспокоєння;
- розвиток активної громадянської позиції здобувачів освіти ЗФПО, спрямованої на збереження життя і зміцнення здоров'я згідно з основними принципами та закономірностями життєдіяльності людини в природному та соціальному середовищах;
- формування у здобувачів освіти сталої мотиваційної настанови на безпечну поведінку;
- навчання молоді практичних навичок та вмінь щодо надання першої медичної допомоги в умовах загрози для життя;
- навчання методів самооцінки ризиків небезпеки.

Сьогодні дає підстави констатувати, що в умовах російсько-української війни безпекова компетентність здобувачів освіти у ЗФПО набуває особливого значення, а освіта є тим щитом, що захищає від будь-яких загроз. Батьки, педагоги, суспільство – всі відповідальні за формування цієї нової безпекової культури.

При проведенні просвітницьких заходів важливо дотримуватися систематичності й плановості роботи із студентами та їхніми батьками, що сприяє формуванню у здобувачів освіти ЗФПО навичок власної поведінки в надзвичайних ситуаціях, серед людей, небезпечних предметів, в умовах загрози для життя.

Формування у студентів свідомої безпечної поведінки базується на позитивних прикладах дорослих, які впливають на світогляд студентів, на



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



сприйняття ними своєї суспільної ролі та уявлення про значення безпеки в житті людини. Особливу увагу педагогам необхідно приділяти роботі із батьками, зробити їх своїми однодумцями з питань безпечної поведінки та ризиків під час воєнного стану. Комплексний підхід до формування безпекових компетентностей повинен включати фізичну, цифрову та психологічну безпеку, а освітні технології мають адаптуватися до сучасних викликів – розробка освітніх програм, використання інтерактивних методів навчання та залучення експертів ДСНС, військових, психологів. Безпекова грамотність, медіаграмотність, розвиток критичного мислення студентської молоді має стати обов'язковою частиною освітнього процесу у ЗФПО, адже вона рятує життя та зміцнює життєдіяльність українського суспільства.

Отже, безпека особистості формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів і забезпечується завдяки безпечному оточенню, яке створюється соціумом, державою, закладом освіти, самим особою. Внутрішні фактори безпечного оточення, що залежать від самого студента, включають усвідомлення цінності життя, самозбереження, самозахисту і саморозвитку, а також відповідальність за своє життя, здоров'я, благополуччя та внесок у загальну безпеку.

Для досягнення успіху в забезпеченні соціальної безпеки молодій людині життєві компетентності розвиваються і на заняттях усіх освітніх компонентів передбачених освітньо-професійними програмами, які допомагають здобувачам освіти зберегти життя, адаптуватися та жити в умовах конфлікту і проявляти здатність до розвитку.

Майбутнє нашої України залежить не лише від Збройних сил України, а й від стійкості громадян. Сьогодні ми виховуємо покоління, яке повинне не лише вижити, а й будувати міцну, свідому та безпечну державу. Організація безпечного освітнього середовища потребує плідної системної роботи усіх учасників освітнього процесу на різних рівнях (державному, на рівні громади, закладу освіти, окремої академічної групи, на міжособистісному та особистісному). Саме тому системне формування компетентностей безпеки в умовах воєнного стану є не лише освітньою місією, а внеском у національну безпеку та розвиток України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брик Р. С. Організація здоров'язбережувального освітнього процесу як важлива складова успішного навчання учнів, збереження та зміцнення



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



здоров'я. Безпечне освітнє середовище: нові виклики та сучасні рішення в умовах воєнного і повоєнного часу : зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф. (01 берез. 2024 р.) Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В., 2024. С. 432–436

2. Національний інститут стратегічних досліджень. Підтримка ментального здоров'я в часи війни. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-mentalnoho-zdorovyav-chasy-viyny> 27.06.2023

3. Методичні рекомендації щодо надання першої психологічної допомоги https://moz.gov.ua/uploads/7/36128-dod_405_03032022.pdf

4. Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у Новій українській школі. Указ Президента України №195/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/195/2020#Text> Безпечне і здорове освітнє середовище в НУШ: схвалено план заходів на 2023 рік URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/bezpechne-izdoroveosvitnye-seredovishe-v-nush-shvaleno-plan-zahodiv-na-2023-rik>

5. Про класи безпеки. URL: <https://dsns.gov.ua/klasi-bezpeki>

6. Психосоціальна підтримка в умовах війни та кризових ситуаціях. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/family-mental-health> 280

7. Уроки безпеки в закладах загальної середньої освіти: поради вчителю: електрон. навч.-метод. посіб. / уклад. : С. Г. Дудко, Л. О. Жданюк, Т. І. Ярошенко. 2-ге., вид., перероб. і допов. Полтава: ПАНО, 2023. 44 с. URL: <https://pano.pl.ua/images/sesurity.pdf>.

7. Про освіту : Закон України від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

Олександр СТЕПАНЧЕНКО,
аспірант кафедри адміністративно-правових дисциплін
та публічного управління
Дніпровського державного університету внутрішніх справ,
м. Дніпро, Україна

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РЕФОРМУВАННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ
УКРАЇНИ ЯК СКЛАДНИК НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ**

Актуальність дослідження державної політики реформування Збройних Сил України (ЗСУ) як складової національної стійкості є беззаперечною та критично важливою, особливо в умовах повномасштабної



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



військової агресії росії та необхідності забезпечення довгострокової безпеки держави.

Триваюча збройна агресія рф ставить під загрозу суверенітет, територіальну цілісність та саме існування Української держави. Це вимагає не просто оборони, а комплексного, системного та безперервного реформування ЗСУ для підвищення їхньої бойової ефективності, технологічної переваги та здатності протистояти високотехнологічному й чисельно переважаючому противнику. Реформування є єдиним шляхом до гарантування військової безпеки як головного елемента національної стійкості.

Стратегічний курс України на членство в Європейському Союзі та НАТО є ключовим зовнішньополітичним пріоритетом. Реформування ЗСУ, зокрема, досягнення оперативної сумісності з силами Альянсу, впровадження стандартів НАТО у сфері управління, планування, підготовки військ та матеріально-технічного забезпечення, є критичною умовою для успішної євроатлантичної інтеграції. Це не лише підвищує обороноздатність, але й посилює міжнародну підтримку та інтегрує Україну в колективну систему безпеки, що прямо впливає на її стійкість.

Національна стійкість охоплює не лише військовий вимір, але й економічний, соціальний та політичний. Ефективна державна політика реформування ЗСУ має мультиплікативний ефект:

- вона забезпечує захист критичної інфраструктури та економічного потенціалу.
- сприяє зміцненню суспільної довіри до державних інститутів.
- вимагає трансформації оборонно-промислового комплексу (ОПК) та впровадження інноваційних технологій, стимулюючи економічний розвиток.
- вдосконалення системи військово-кадрового забезпечення та соціального захисту військовослужбовців підвищує мотивацію та морально-психологічну стійкість суспільства.

В умовах безпрецедентного досвіду широкомасштабної війни, виникає гостра потреба у науковому осмисленні та обґрунтуванні оптимальних моделей реформування. Важливо дослідити баланс між оперативними потребами сьогодення та стратегічними завданнями на майбутнє, проаналізувати найкращі світові практики (зокрема, досвід країн-членів НАТО) та адаптувати їх до українських реалій.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



У «Концепції забезпечення національної системи стійкості», затвердженій Указом Президента України від 27 вересня 2021 року № 479/2021 [1], констатується наявність суттєвих прогалин у формуванні комплексної системи національної стійкості. Зокрема, акцентується увага на відсутності уніфікованих принципів та механізмів її забезпечення на державному, регіональному та локальному рівнях. Невирішеними залишаються питання законодавчого, інституційного та методологічного забезпечення функціонування цієї системи, а також ефективної взаємодії між її суб'єктами.

Водночас, ескалація російсько-української війни слугувала катализатором для активізації наукового пошуку та досліджень, спрямованих на розробку інноваційних шляхів і механізмів адекватного реагування на динамічні виклики та загрози. Ці загрози охоплюють не лише національну безпеку України, але й мають екстраполяційний вплив на глобальну безпекову архітектуру.

Загалом, ідентифіковані небезпеки є наслідком впливу комплексу детермінант (подій, явищ, процесів), які спричинили виникнення ланцюгових кризових явищ у різних соціальних системах – національних, регіональних та глобальних [2]. Ці чинники, значна частина яких характеризується імовірнісною природою, вирізняються неоднорідною динамікою, специфікою еволюції та варіюванням інтенсивності впливу на безпеку життєдіяльності соціальних систем у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій часовій перспективі, що є предметом особливої уваги сучасної наукової спільноти.

Щодо концепту «стійкість» (resilience), він, подібно до понять «небезпека» та «безпека», є полісемантичним і застосовується у різних предметних галузях, набуваючи специфічних конотацій, на чому, зокрема, наголошує Резнікова О. О. справді, у науковому та практичному дискурсі функціонують такі термінологічні конструкції, як «фінансова стійкість», «корозійна стійкість», «психологічна стійкість» та інші [3]. Водночас, цілком обґрунтовано стверджується, що на сьогодні в Україні нормативно-правові основи забезпечення національної стійкості ще не сформовані повною мірою, що, безперечно, ускладнює розробку та імплементацію адекватних політико-управлінських рішень, спрямованих на її підвищення. З огляду на це, очевидно, що належний рівень стійкості організаційно-функціональної структури будь-якої соціальної системи є



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



фундаментальною передумовою для її ефективного реагування на чинники, які генерують загрози її функціонуванню та існуванню.

Відповідно, високий рівень стійкості дозволяє соціальній системі адаптуватися до перманентних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, зберігаючи свою іманентну ідентичність, що забезпечує її виживання в умовах надзвичайних кризових ситуацій, включаючи затяжні економічні чи політичні кризи, а також воєнно-політичні конфлікти чи повномасштабну війну. Зважаючи на надскладний характер суспільства та інститутів, які воно створює, концепт «національна стійкість» має постійно перебувати у фокусі наукового пізнання та дискурсу, а її забезпечення повинно бути пріоритетним завданням суб'єктів публічного управління.

Досить часто, і цілком виправдано, під «національною стійкістю» розуміють здатність держави зберігати свою цілісність та функціональність під впливом зовнішніх та внутрішніх агресивних чинників. Ця здатність, безумовно, передбачає спроможність держави своєчасно та адекватно реагувати на небезпеки шляхом впровадження відповідних інституційних трансформацій та адаптації до динамічного середовища, не завдаючи шкоди основним цінностям та інститутам суспільства. Крім того, принципово важливою є здатність держави та її інститутів до безперервного функціонування у період криз і швидкого відновлення після руйнівних наслідків явищ будь-якої природи. Оскільки стійкість системи нерозривно корелює з її безпекою, варто погодитися з позицією, що національна стійкість є визначальною передумовою для забезпечення національної безпеки.

Принципово важливим аспектом є те, що джерела (першопричини) виникнення загроз, а також кореляційні зв'язки (взаємозалежність) між факторами, які інтерпретуються як небезпеки для соціальних систем, не завжди є очевидними. Ця обставина істотно ускладнює адекватне оцінювання впливу деструктивних чинників на безпеку систем. Особливо вираженою ця проблема стає в умовах суспільно-політичних криз, зокрема під час воєнно-політичного конфлікту (війни). Завдання багаторазово ускладнюється при спробі ідентифікації та оцінювання тих факторів, від яких залежить стійкість соціальних систем, особливо якщо розглядати стійкість як визначальну детермінанту їхньої безпеки. Це, зрештою, зумовлює значну складність у розробці ефективних стратегій і пошуку шляхів адекватного реагування на зазначені чинники з боку суб'єктів



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



публічного управління та суспільства в цілому. Однак, незважаючи на складність, вирішення цієї проблеми є необхідним.

Отже, національна стійкість формує фундамент національної безпеки, проте передумови її забезпечення залишаються високодинамічними в умовах сучасних глобальних трансформацій.

З погляду публічного управління, реформування Збройних Сил України (ЗСУ) не може бути зведено виключно до військово-технічних аспектів; воно є фундаментальним інституційним проєктом, який безпосередньо впливає на національну стійкість. Державна політика реформ має на меті створити інституційну архітектуру, здатну адаптуватися до перманентних загроз і забезпечувати безперервність функціонування системи безпеки і оборони, що є квінтесенцією стійкості.

Ключова важливість стійкості полягає в її здатності системи протистояти шокам, абсорбувати їх та відновлюватися без втрати своєї основної ідентичності та функціональності. В контексті ЗСУ, це означає не лише боєздатність на полі бою, але й інституційну стійкість Міністерства оборони, Генерального штабу та інших структур, що включає транспарентність процесів, ефективну антикорупційну політику та забезпечення демократичного цивільного контролю над військовим сектором. Реформа, таким чином, є політикою стійкості, оскільки вона закладає нормативно-правові та організаційні основи для оперативного реагування на кризові ситуації, забезпечує системну підзвітність і раціональне використання ресурсів, що в сукупності підвищує загальну життєздатність держави перед лицем як воєнних, так і гібридних загроз. Іншими словами, стійкість інститутів управління ЗСУ є прямою передумовою їхньої боєздатності та критичним елементом національної безпеки.

Неспроможність адекватно вирішити ключові виклики державної політики реформування Збройних Сил України (ЗСУ) як складової національної стійкості несе в собі комплекс системних ризиків, що загрожують довгостроковій безпеці та самому існуванню держави. В умовах тривалої військової агресії, відсутність системної інституційної адаптації призводить до кумулятивного ефекту дестабілізації. Якщо не буде знайдено баланс між оперативними потребами фронту та стратегічною реформою управління та логістики, виникає ризик «застою» або «бюрократичної інерції», коли ЗСУ, незважаючи на героїзм особового складу,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



залишатимуться недостатньо гнучкими і технологічно відсталими для довготривалого протистояння високотехнологічному противнику, що ставить під загрозу військову стійкість.

Якщо не вирішити фінансово-ресурсний виклик через забезпечення прозорості та підзвітності у використанні міжнародної допомоги, призведе до зниження довіри партнерів, скорочення критично важливої військово-технічної підтримки та, як наслідок, до кризи матеріально-технічного забезпечення, що прямо підриває обороноздатність.

У кадровому та соціальному вимірі, ігнорування потреб соціальної реінтеграції ветеранів та відсутність ефективної військової кадрової політики може призвести до соціальної напруги, деградації людського капіталу в оборонній сфері та зниження морально-психологічної стійкості суспільства та війська.

Найбільший інституційний ризик полягає у збереженні неузгодженості між ключовими суб'єктами публічного управління (МО, ГШ, ВПК), що веде до неефективного використання ресурсів, уповільнення критичних рішень і, як наслідок, до руйнування інституційної стійкості держави. Невирішення викликів реформування ЗСУ трансформується у пряму загрозу національній стійкості, підриваючи не лише здатність держави до ефективної оборони, але й її спроможність до довгострокового відновлення та розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Концепція забезпечення національної системи стійкості. Указ Президента України від 27 вересня 2021 № 479/2021.
2. Безпекове середовище 2033: Монографія. К.: НУОУ імені Івана Черняховського, 2022. 117 с.; Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, О. М. Майборода, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, В. А. Смолій, О. В. Скрипнюк.
3. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 456 с.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Анна ТЕРЕНТ'ЄВА,
професор кафедри адміністративно-правових дисциплін Навчально-
наукового інституту права та психології
Національної академії внутрішніх справ, д. держ. упр., професор,
м. Київ, Україна

**ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ ЯК КАТАЛІЗАТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ
НАЦІОНАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ**

В умовах триваючої російсько-української війни сучасний геополітичний ландшафт характеризується стійкою тенденцією проявів нелінійних та асиметричних загроз, що класифікуються як гібридні та визначають когнітивну, кібернетичну, економічну та військово-політичну інтервенцію, поєднану з неприхованим збройним вторгненням із застосуванням конвенційного і неконвенційного озброєння. Гібридні загрози можуть бути визначені як комплекс скоординованих, мультидоменних операцій, спрямованих на експлуатацію критичних вразливостей держави з метою досягнення її стратегічної дестабілізації з одночасним уникненням верифікованої військової ескалації. За цих обставин безпекове середовище, як сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, що зумовлюють поточне становище держави в усіх сферах національної безпеки, характеризується високим ступенем уразливості за рахунок наявності низки проблем (вад або недоліків), що породжують або посилюють схильність, зокрема, органів державної влади та місцевого самоврядування до втрати повної або часткової функціональності, виникнення системних пошкоджень та переходу до стану піддатливості негативним впливам ризиків і загроз. Отже, протидіяти цьому можливо лише у разі набуття певного ступеню готовності – спроможності у визначений термін реагувати на загрози і виклики, надзвичайні і кризові ситуації. Наразі розвиток національної культури стійкості стає не тільки нагальною потребою європейського та євроатлантичного курсу незалежної України, а також набуває статусу стратегічного імперативу, заміщуючи традиційні парадигми безпекового менеджменту.

Резнікова О., ґрунтуючись на системному підході, визначає національну стійкість як «...здатність держави та суспільства ефективно



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



протистояти загрозам будь-якого походження та характеру, адаптуватись до змін безпекового середовища, підтримувати стає функціонування, у т. ч. під час криз, швидко відновлюватися після криз до оптимального за визначених умов рівня рівноваги» [4, с. 398].

Як зазначає Пирожков С. [2, с. 77] спектр гібридних загроз є багатовимірним і відіграє роль такого собі системного стрес-тесту і потребує формування нової безпекової парадигми для всіх учасників процесів розбудови національної стійкості як на державному, так й на індивідуальному рівнях. Наразі у науковому дискурсі з проблематики безпеки існує низка визначень як поняття «безпека» так й поняття «безпекове середовище», що засвідчує надзвичайну увагу до створення єдиного розуміння цих понять для подальшого виокремлення заходів щодо формування нових публічно-управлінських безпекових механізмів у повоєнному періоді за умов глобальної трансформації геополітичного ландшафту та розвитку поняття «безпека» як мультидисциплінарного.

Цікавою є думка Шмандровського А. щодо ролі інститутів громадянського суспільства у підтримці культурної стійкості та національної ідентичності, особливо під час соціополітичної нестабільності, збройних конфліктів і гібридних загроз. автор розуміє культурну стійкість як певний сучасний феномен, що включає елементи ідентифікації, етики, комунікації та адаптації. Саме громадянське суспільство є середовищем, яке забезпечує цю стійкість, підтримуючи культурне життя, надаючи сенсову орієнтацію та мобілізуючи громадян [6, с. 196].

Погоджуємось з думкою Франчука В.І. [5, с. 69] щодо визначення безпекового середовища як сукупності спроможностей суспільства і держави задля реагування на загрози і виклики та спільної діяльності громадян і демократичних інституцій. Отже, до компонентів безпекового середовища ми можемо віднести безпосередньо механізми та інструменти фізичного захисту та захисту інтересів людини, організації, суспільства, держави від загроз для забезпечення їх життєдіяльності.

Як зазначає Малиш Н.А. [1] в умовах розвитку системних консолідованих зусиль держави і суспільства при протидії сучасним гібридним загрозам національній безпеці для посилення стійкості не потрібно розглядати культуру винятково як складову соціо-гуманітарної сфери. Культура має бути не тільки об'єктом захисту, а також має бути ресурсом для громадського спротиву та єднання.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Наразі ми маємо говорити про наявний соціально-управлінський парадокс, що виражається у перетворенні дестабілізуючого та дезінтегруючого впливу гібридних атак в реакцію єднання і стабілізації, набуття нових форм суспільної стійкості як нашої української відповіді на загрози і виклики сьогодення. Фактичним прикладом цього явища став масштабний волонтерський рух починаючи з 2014 р. та активна діяльність сформованих мереж взаємодопомоги в суспільстві, що свідчить про суттєву трансформацію у національній культурі безпеки: суспільство переходить від статусу пасивного об'єкта до активного суб'єкта стійкості. Маємо зауважити, що ці процеси напряду корелюють із заходами щодо розбудови національної системи стійкості [3]. Відповідно з урахуванням вище викладеного, можемо надати авторське визначення терміну «культура стійкості» як сукупності ціннісних орієнтирів, нормативних установок та поведінкових моделей індивідуальної та колективної діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування, установ, організацій, населення та інститутів громадянського суспільства, спрямованих на забезпечення готовності до загроз та кризових ситуацій, а також необхідних для цього спроможностей. Також можемо стверджувати, що у цьому випадку гібридні загрози будуть виступати у ролі зовнішнього каталізатору, що стимулює її трансформацію за такими основними напрямками як проактивний підхід до безпеки з розумінням відповідальності за безпеку на індивідуальному рівні без повного делегування безпекових функцій державі, та розвиток саме когнітивної стійкості через розвиток критичного мислення та інформаційну гігієну і безпеку.

Таким чином, гібридні загрози дійсно є каталізатором, що спонукає суспільство до глибокого рефлексивного аналізу власних уразливостей та інституційної модернізації, що супроводжує розбудову національної системи стійкості за всіма функціональними рівнями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Малиш Н. А., Москаленко С.О., Халецька А.А. Культурна політика держави в контексті забезпечення національної стійкості. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. № 4 (34). URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-4-8885> (дата звернення: 11.11.2025).



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



2. 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.

3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості»: Указ Президента України від 27.09.2021 № 479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> (дата звернення: 11.11.2025).

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

5. Франчук В.І. Теоретико-методологічні та управлінські засади розвитку безпекового середовища. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023. № 2. С. 63-73.

6. Шмандровський А. Формування культурної стійкості та національної ідентичності через інститути громадянського суспільства. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2025. №2. С. 194-199.

Олександр ТИТАРЕНКО,
доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового
інституту публічного управління та державної служби Київського
національного університету імені Тараса Шевченка, к.держ.упр, доцент,
м. Київ, Україна

**РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ
НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ІНСТРУМЕНТИ ПРОГНОЗУВАННЯ
Й РЕАГУВАННЯ**

Сучасна національна безпека розвивається у складному середовищі, яке характеризується зростанням кібератак, економічних криз, природних катастроф та гібридних загроз. Традиційні підходи, що передбачають реагування після виникнення проблем, стають недостатньо ефективними. У таких умовах ризик-орієнтоване управління (РОУ) набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє прогнозувати потенційні загрози та планувати заходи реагування на ранніх етапах.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



РОУ передбачає системний підхід, що включає ідентифікацію, оцінку, прогнозування та управління ризиками у взаємозв'язку з усіма складовими системи національної безпеки. Його мета полягає в мінімізації негативних наслідків загроз і забезпеченні безперервності критичних функцій держави. Використання РОУ дозволяє державі більш гнучко адаптуватися до змінного середовища та підвищувати свою стійкість у довгостроковій перспективі.

Одним із ключових інструментів прогнозування в РОУ є сценарне моделювання. Воно дозволяє аналізувати різні варіанти розвитку кризових подій та оцінювати наслідки конкретних управлінських рішень. Використання моделей «що, якщо» сприяє формуванню адаптивних стратегій і дозволяє враховувати взаємозалежності між економічними, соціальними та безпековими чинниками [4].

Аналітика великих даних (Big Data) стала невід'ємною складовою прогнозування загроз. Інтеграція даних із державних систем моніторингу, відкритих джерел і соціальних мереж дозволяє своєчасно виявляти ранні сигнали потенційних криз і приймати превентивні заходи. Наприклад, сучасні алгоритми прогнозування кібератак на основі аналізу мережевого трафіку дозволяють запобігати поширенню загроз і знижувати ризики для критичної інфраструктури [5].

Геоінформаційні системи (ГІС) забезпечують візуалізацію загроз та оцінку зон ризику, що дає змогу оптимізувати маршрути реагування та ефективно розподіляти ресурси під час природних катастроф або надзвичайних ситуацій. Вони є важливим інструментом для прийняття оперативних рішень та планування дій у реальному часі [3].

Крім технологічних методів, значення мають і експертні оцінки, включно з Delphi-методом, які дозволяють інтегрувати знання фахівців із різних сфер для прогнозування складних і нестандартних загроз, де кількісні дані обмежені [1].

Реагування у системі РОУ здійснюється через інтегровані системи прийняття рішень, що об'єднують інформацію від різних відомств і партнерських організацій. Зазначене дозволяє оперативно координувати дії, ухвалювати зважені рішення та мінімізувати наслідки кризових подій.

Планування ресурсів і логістика є невід'ємною частиною реагування. Автоматизовані системи дозволяють оцінювати наявні ресурси, мобілізувати резерви та координувати діяльність між різними структурами.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Зазначене підвищує ефективність реагування у кризових ситуаціях та скорочує час реагування [3].

Регулярні тренування та симуляції кризових сценаріїв допомагають перевірити ефективність планів реагування та вдосконалити процедури. Дані навчання дозволяють виявляти слабкі місця, коригувати алгоритми дій і підвищувати готовність персоналу до надзвичайних подій.

Особливе значення має комунікаційна складова реагування. Своєчасне інформування населення за допомогою мобільних додатків, соціальних мереж та офіційних державних ресурсів дозволяє зменшити паніку та підвищити ефективність заходів безпеки.

Основними викликами у впровадженні РОУ є складність інтеграції даних із різних систем, технологічні ризики та людський фактор. Розрізненість систем державних і недержавних структур ускладнює швидке реагування, а кібератаки чи збої в роботі цифрових платформ можуть паралізувати механізми прогнозування та реагування. Нестача кваліфікованих фахівців обмежує ефективність використання сучасних інструментів РОУ.

Перспективи розвитку системи ризик-орієнтованого управління пов'язані з впровадженням штучного інтелекту для автоматизації прогнозування, інтеграцією міжнародних систем обміну даними та розвитком міжвідомчих коаліцій для прискореного реагування. Застосування новітніх технологій та аналітичних платформ дозволяє підвищувати оперативність рішень та ефективність управлінських заходів.

Ризик-орієнтоване управління є фундаментальною складовою сучасної системи національної безпеки. Його застосування дозволяє не лише прогнозувати потенційні загрози, а й оперативно реагувати на кризові ситуації, забезпечуючи безперервність критичних функцій держави. Комплексний підхід, який поєднує цифрові технології, аналітичні методи та міжвідомчу координацію, забезпечує високу ефективність управлінських рішень і підвищує національну стійкість. Подальші дослідження мають бути спрямовані на інтеграцію інноваційних технологій у практику РОУ та оцінку ефективності їх впровадження у різних секторах безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Микитенко В. В., Чупріна М. О. Полівекторна сценарно-прогнозна модель реконструктивно-просторового розвитку України у повоєнному



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



періоді. Науковий вісник міжнародної асоціації науовців. 2025 Т. 4, № 1.
URL:

https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://man.org.ua/nv/index.php/about/article/download/113/149/361&ved=2ahUKEwj-iJbvveQAxVdJhAIHAbqFOEQFnoECB0QAQ&usg=AOvVaw2_zFJfVmEZzOnj42aovTy1

2. Disaster Risk Reduction and GIS Tools. UNDRR, 2021. URL: <https://www.undrr.org/news/using-gis-disaster-risk-reduction>

3. Early Warning Systems and Community Communication. UNESCO, 2022. URL: <https://www.unesco.org/en/disaster-risk-reduction/ews>

4. Risk Governance and Resilience: Policy Insights. OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org/governance/risk-resilience/>

5. Threat Landscape 2022. ENISA, 2022. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2022>

Євген УДОД,
перший заступник міського голови міста Кривий Ріг,
к.держ.упр.,
м. Кривий Ріг, Україна

СТВОРЕННЯ УНІВЕРСАЛЬНИХ ПАРТНЕРСЬКИХ МОДЕЛЕЙ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ДОСВІД МІСТА КРИВИЙ РІГ

З початку повномасштабного вторгнення місто Кривий Ріг пережило понад 180 ракетно-дронових атак, пошкоджено або зруйновано близько 3 000 житлових будинків. Водночас, з міського бюджету спрямовано 3 млрд грн на допомогу Збройним Силам України ЗСУ. Попри десятки зруйнованих об'єктів інфраструктури, місто продовжує функціонувати завдяки системній підтримці та міжнародному партнерству.

Ключовим викликом для міста залишається збереження спільноти, зокрема, через надання соціальної підтримки. Надано 700 млн грн фінансової підтримки постраждалим мешканцям, збережено безоплатний проїзд у громадському транспорті, що є критично важливим для домогосподарств у воєнний час. Водночас продовжується впровадження



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



інноваційних рішень і цифрових публічних сервісів, щоб люди мали доступ до базових послуг і залишалися в громаді.

Підлив Каховської греблі у 2023 році різко зменшив для громади міста доступність до водних ресурсів. Спільними зусиллями органів державного управління національного рівня, регіональних та місцевих органів публічного управління й міжнародних партнерів водопостачання вдалося стабілізувати. За принципом «Build Back Better» («відбудувати краще, ніж було») [3; 10] розпочато формування нової стійкої інфраструктури за європейськими стандартами.

Ще в період до початку повномасштабного вторгнення РФ у Кривому Розі було закладено основу системних змін, які забезпечили резильєнтність як інфраструктури, так і системи управління містом під час шоків війни. Зокрема, у 2020 році автором у межах дослідження [4] здійснено процесне моделювання регіональної системи підтримки проєктів місцевого розвитку в Україні на основі високорівневої моделі інтегрованої системи управління якістю за ISO 18091 [8]. У січні 2022 року було затверджено розроблене на з урахуванням вимог міжнародних та національних стандартів «Положення про організацію проєктної діяльності» [2] та створено офіс управління проєктами, функції якого покладено на КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу».

Сьогодні, долаючи численні виклики, представники органів місцевого самоврядування міста спільно з міжнародними партнерами розробляють і апробовують інноваційні моделі партнерства, які допомагають громаді не лише бути стійкою та долати складні випробування, але й спрямовувати зусилля на розбудову стійкого розвитку.

Станом на листопад 2025 року можна визначити чотири тренди трансформації міста:

1. Економіка поступово переходить від моноіндустріальної до диверсифікованої моделі.
2. Ринок праці відтворюється через перекваліфікацію й відкриття для нових можливостей.
3. Наявною є позитивна соціальна динаміка із фокусуванням на посилення підтримки вразливих груп населення.
4. Управління містом переходить до планового підходу у партнерстві з донорами.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Стратегічними міжнародними партнерами міста Кривий ріг є: Німеччина через GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, партнер у стратегічному плануванні та розбудові стійкості міста) [6]; Люксембург через LuxDev (Luxembourg Development Cooperation Agency, партнер економічної та соціальної адаптації громади) [9]. Ключовими партнерами є також IOM (International Organization for Migration) [7], UNICEF (United Nations Children's Fund) [11], AFD (Agence Française de Développement, Франція) [5]. Поступово формується екосистема відновлення, у якій Кривий Ріг став надійною платформою міжнародної співпраці і місцем народження реальних моделей трансформації.

GIZ можна схарактеризувати як «архітектора стійкості міста», який розгортає чотирикроковий підхід, що дозволяє місту системно протистояти викликам війни: аналітика стану систем → постановка цілей і формування портфеля проєктів → реалізація комплексу інвестицій → моніторинг і забезпечення постпроєктної сталості.

Саме за підтримки GIZ: було розроблено комплекс рамкових документів стратегічного рівня: Стратегія стійкості міста; Стратегія централізованого теплопостачання; Стратегія відновлення житлового фонду; Меморандум про співпрацю з JGURA – міжнародний проєкт «Акселератор справедливого та зеленого міського відновлення / Just and Green Urban Recovery Accelerator»); здійснюється перехід від реактивного управління до системного прогнозування – передбачуваного й сталого розвитку.

LuxDev працює на рівні Криворізької агломерації (понад 1 млн мешканців): підтримка виходить за межі міста, охоплюючи регіональну систему, де Кривий Ріг є полюсом зростання. До війни основу економічної системи агломерації становив гірничо-металургійний комплекс, а роль малого і середнього бізнесу (МСБ) була обмеженою. Сьогодні МСБ стає основою місцевої економіки: промисловість зберігає значення, але не домінує. Трансформація місцевої економіки із фокусуванням на розвиток МСБ є результатом цілеспрямованої диверсифікації за підтримки LuxDev через реалізацію трьох напрямів діяльності: нові робочі місця, підприємництво, ширша податкова база (1); ринок праці та освіта – профтехосвіта, перекваліфікація, молодіжні програми, адаптація ветеранів (2); енергетична безпека – сонячні установки, укриття, пункти обігріву, відновлення інфраструктури (3).



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



За третім напрямом досягнуто значні результати у сфері підвищення енергетичної незалежності, що знижує вразливість і гарантує безперебійне надання базових публічних послуги: у 2025 році встановлено 70+ об'єктів сонячної енергетики, з них 54 – завдяки фінансуванню LuxDev; під енергетичним захистом – школи, лікарні, пункти незламності, критична інфраструктура, шкільні укриття та пункти обігріву.

GIZ створює аналітичну рамку та фундамент стійкості, реалізує проєкти відновлення критичної інфраструктури, а LuxDev доповнює це реалізацією проєктів у сферах зайнятості, освіти, підтримки МСБ, безпеки та енергоефективності. Маємо синергетичний ефект цієї співпраці: повний цикл – від стратегії до вимірюваних результатів для людей.

Таким чином, поступово формується нова філософія управління містом на основі оновленого комплексу принципів: відповідальність, довіра, інновації, сталість, згуртованість, партнерство. Саме ці принципи є тим підґрунтям, на якому будується довіра донорів і ефективність проєктів у Кривому Розі. Завдяки такій співпраці ми перетворюємо виклики на можливості.

Визначено три ключові пріоритети на найближчі роки:

1. Енергетична стійкість – власна генерація, смартизовані системи, резервне живлення критичної інфраструктур.
2. Соціальна стійкість і згуртованість – цифровізація послуг, підтримка ветеранів і вразливих родин.
3. Диверсифікація економіки – розвиток агломерації та реалізація «Стратегії полюсів зростання».

На наш погляд, представлені моделі, які спільно створені разом з міжнародними партнерами, є універсальні рішеннями, що потребують подальшого дослідження і масштабування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маматова Т. В., Удод Є. Г. Управління портфелем проєктів розвитку великого промислового міста: процесне моделювання і кращі практики. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 6. С. 42–48.
2. Про затвердження Положення про організацію проєктної діяльності : Рішення виконавчого комітету Криворізької міської ради від 19.01.2022 № 18. URL : https://kr.gov.ua/normativno_pravovi_akti.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



3. Рябчин О. Еволюція концепції Build Back Better: від відбудови після стихійних лих до зелених та повоєнних планів відновлення економіки України. *Економіка і організація управління*. 2025. № 3(55). С. 120-128. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.13>.
4. Удод Є. Г. Формування регіональної системи підтримки проєктів місцевого розвитку : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04. Дніпро: ДРІДУ, 2020. 20 с.
5. Agence Française de Développement (AFD) : web-site. URL: <https://www.afd.fr/fr> (access date 21.11.2025).
6. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH : web-site. URL: <https://www.giz.de/en> (access date 21.11.2025).
7. International Organization for Migration (IOM) : web-site. URL: <https://www.iom.int/> (access date 21.11.2025).
8. ISO 18091:2019. Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001 in local government. URL: <https://www.iso.org/standard/72808.html>.
8. Luxembourg Development Cooperation Agency (LuxDev) : web-site. URL: <https://luxdev.lu/en> (access date 21.11.2025).
9. Roadmap for the Sustainable Recovery of Ukraine. Build Ukraine Back Better : web-site. URL: <https://buildukrainebackbetter.org/> (access date 21.11.2025).
10. United Nations Children's Fund (UNICEF) : web-site. URL: <https://www.unicef.org/> (access date 21.11.2025).

Аліна ФАСТ,
кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри соціально-гуманітарної освіти КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти»,
м. Дніпро, Україна

**ЛІДЕРСТВО ТА КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ ПІД ЧАС КРИЗИ: ПОСИЛЕННЯ СУСПІЛЬНОЇ
ДОВІРИ ЯК ЕЛЕМЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ**

Актуальність теми є надзвичайно високою в контексті сучасної політичної та безпекової ситуації в Україні, оскільки вона безпосередньо стосується життєздатності держави в умовах повномасштабної агресії та



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



посткризової відбудови. З 2022 року Україна функціонує в умовах хронічної, багаторівневої кризи (безпекової, економічної, гуманітарної, енергетичної), що робить надійне лідерство в системі публічного управління, від центрального до місцевого рівня, критично необхідним для забезпечення безперервності функціонування держави та критичної інфраструктури (енергетика, логістика, медицина).

Якісні, прозорі та своєчасні кризові комунікації органів влади (уряд, військові адміністрації, ОМС) дозволяють ефективно мобілізувати суспільство, координувати волонтерський рух та міжнародну допомогу, а також оперативно керувати евакуаційними та відновлювальними процесами. Виняткова важливість теми комунікацій та довіри зумовлена гібридною війною та інформаційною агресією з боку ворога, де суспільна довіра до влади, армії та інституцій публічного управління виступає стратегічним нематеріальним активом. Висока довіра знижує успішність російських ПСО (інформаційно-психологічних операцій), спрямованих на розкол та паніку, тоді як неефективна або суперечлива комунікація може призвести до інформаційного вакууму, який швидко заповнюється дезінформацією, підриваючи єдність та резильєнтність.

Публічне лідерство в умовах війни вимагає особливої відповідальності, емпатії та комунікативної гнучкості для підтримки морально-психологічного стану населення. До того ж, досвід 2022–2024 років виявив як сильні сторони, так і слабкі місця управління, що робить вивчення механізмів формування та збереження довіри основою для модернізації публічного управління в Україні, зокрема у сфері кризового менеджменту, стратегічного планування та розвитку професійних компетенцій державних службовців і управлінців у контексті подальшої євроінтеграції та відбудови.

Американський політолог і дослідник Семюел Гантінгтон у своєму знаковому дослідженні, зокрема в роботі «Політичні ордери і політичне лідерство», детально аналізує вплив лідерства на суспільний розвиток, відходячи від суто особистісних характеристик. Він стверджує, що лідерство формується не лише завдяки індивідуальним якостям певної особи, а й нерозривно пов'язане з контекстом та середовищем, у якому вона функціонує.

Вчений акцентує увагу на вирішальній ролі інституційних рамок та соціокультурного середовища у становленні та підтримці ефективних



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



лідерських фігур. Згідно з Гантінгтоном, ознакою ефективного лідера є його здатність успішно взаємодіяти з чинними структурами влади та демонструвати гнучкість, швидко адаптуючись до динамічних змін у політичному оточенні. Враховуючи сучасні політичні виклики, Гантінгтон підкреслює, що лідери, особливо під час криз і війн, зобов'язані оперативно реагувати на ці зміни та використовувати свої вміння для створення максимально сприятливих умов для прогресу суспільства, а за необхідності – його відновлення [1]. Отже, Гантінгтон трактує лідерство як багатогранний і комплексний процес, що є результатом постійної взаємодії особистісних рис лідера, інституційних структур та соціокультурних чинників.

Аналізуючи наукові дослідження українські вчені [3] вказують на те, що керівники (включно з військовими) виконують різноманітні управлінські ролі, які варіюються залежно від конкретної ситуації. Ці ролі традиційно класифікують у три групи.

До міжособистісних ролей належать дії, пов'язані з представленням організації (як головний керівник або приклад для наслідування), лідерство та забезпечення внутрішньої інтеграції (як сполучна ланка).

Інформаційні ролі охоплюють збирання (приймання) та розповсюдження (передачу) інформації, а також представництво організації назовні.

Нарешті, ролі за прийняттям рішень включають функції підприємця, менеджера кризових ситуацій (який усуває порушення), розподільника ресурсів та учасника переговорного процесу.

Перші дві категорії ролей (міжособистісні та інформаційні) зосереджені на розбудові взаємостосунків та інформаційних систем, тоді як третя категорія спрямована на ефективне управління процесом прийняття рішень. Важливо, що ці десять ролей є взаємозалежними і функціонують спільно для досягнення спільних цілей. У реальній практиці, в процесі виконання цих ролей, формується індивідуальний стиль лідерства – унікальний «почерк» кожного керівника, дії якого практично неможливо повторити в деталях. При цьому, стиль лідерства навіть однієї й тієї ж особи буде змінюватися залежно від обставин, особливо в умовах криз та воєнного стану. Це вимагає від управлінців диференційованих компетенцій, оскільки під час воєнного стану лідерам в уряді, на місцевому рівні та в армії



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



доводиться швидко й ефективно вирішувати складні та нестандартні проблеми [3].

По-перше, національне лідерство вимагає від урядовців та політичних діячів не лише високої відповідальності, але й вміння приймати стратегічні рішення в умовах тотальної невизначеності та загрози національній безпеці, а також чіткого бачення майбутнього та володіння високою дипломатичною та політичною майстерністю для розробки стратегії виходу з конфлікту.

По-друге, ключовою складовою лідерства у воєнний час є здатність мобілізувати націю та консолідувати суспільство у єдиний фронт протистояння агресору; це передбачає активне спілкування з населенням, прозоре інформування про ситуацію та створення умов для моральної підтримки та об'єднання. По-третє, в умовах війни лідерство на місцях (в адміністративних та військових структурах) набуває особливого значення, вимагаючи від керівників різних рівнів забезпечення ефективної координації дій, раціонального управління ресурсами та неухильного нагляду за дотриманням законності та прав людини.

В контексті публічного управління, ефективність кризових комунікацій набуває вирішального значення, оскільки вона забезпечує оперативну та точну передачу актуальної інформації всім суб'єктам, залученим до врегулювання кризи, а також гарантує двосторонній зв'язок, що дозволяє громадянам висловлювати свої нагальні потреби. Усвідомлення значущості якісної комунікації між владою та громадянським суспільством є першорядним для успішної управлінської діяльності.

Саме постійний комунікативний процес у системі публічного управління слугує фундаментом для підтримання адекватного рівня інформованості населення, що особливо актуально для України, де швидкість і достовірність інформації можуть прямо впливати не лише на результативність управлінських рішень, а й на безпеку державності. Водночас, необхідно акцентувати увагу на потенціалі сучасних технологій, які суттєво розширюють можливості взаємодії в публічному управлінні.

Інноваційні підходи здатні забезпечити швидшу реакцію на кризові події, підвищуючи ефективність управління в умовах екстремальних викликів. З огляду на це, додаткові дослідження інноваційних методів залучення громадськості та удосконалення механізмів зворотного зв'язку, які відповідають сучасним вимогам, є критично важливими для оптимізації двосторонніх комунікацій між урядом і суспільством і, як наслідок, для



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



підвищення ефективності всієї системи публічного управління. Загалом, ефективність публічного управління на всіх рівнях залежить від комплексу чинників, але, перш за все, вона визначається якістю комунікацій між органами влади та громадянами, адекватністю відповідей на суспільні виклики, а також здатністю до швидкого прийняття та ефективного впровадження політичних рішень [2].

Суттєве значення має також гнучкість управлінських структур у їхній адаптації до змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Ключові аспекти ефективності включають дієвість методів управління, адекватність публічно-управлінських механізмів та ефективність комунікаційних систем. Процеси в публічному управлінні нерозривно пов'язані з інформаційно-комунікаційними зв'язками, які відіграють ключову роль у загальній результативності управління, оскільки саме через комунікативну діяльність органи публічної влади (виконавча влада, місцеве самоврядування) реалізують свої численні управлінські та владні функції.

У мирний час комунікація в публічному управлінні переважно зосереджена на задоволенні інформаційних потреб громадян, полегшуючи їхнє повсякденне життя та інформуючи про різноманітні події. Проте, під час війни її роль і функції значно розширюються, орієнтуючись на швидке реагування на кризові ситуації. За умов воєнних дій важливість комунікації зростає, перетворюючись на ключовий елемент забезпечення безпеки та оперативного висвітлення критичної інформації для населення. Однак, комунікаційні зусилля в умовах війни повинні бути спрямовані не лише на інформування, але й на підтримку соціальної стабільності та управління громадською думкою. Таким чином, комунікаційний процес стає не просто засобом задоволення потреб, а важливим інструментом, здатним зберегти життя та знизити ризики для населення, забезпечуючи своєчасне поширення інформації про потенційні загрози та відповідні заходи реагування. Водночас, недбале ставлення до внутрішньої комунікації під час війни може спричинити тяжкі наслідки, такі як паніка, непорозуміння ситуації та втрати.

Можливі ініціативи щодо удосконалення комунікацій в кризових умовах у системі публічного управління, з акцентом на посиленні даного процесу, включають оперативну відповідь на надзвичайні ситуації, важливість взаємодії з різними організаціями для покращення управлінських процесів в умовах криз, інтеграцію новітніх технологій



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



(зокрема, штучного інтелекту) для оптимізації управління та аналізу даних, а також необхідність централізації даних для ефективнішого управління. Особливий наголос робиться на значенні тренінгів і практик для підготовки публічних управлінців до реагування на кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гантінгтон С. Політичний порядок у мінливих суспільствах [монографія]. [Пер. з англ. А. А. Осипчука]. Київ : Наш формат, 2019. 488 с.
2. Михайловська, О. В., Михайловський, І. М., & Пилипенко, О. О. (2024). Вплив комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз . *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-07>.
3. Чумакова Г., Пасічнюк В. Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1(1). С. 212–225. DOI: 10.52058/3041-1254-2024-1(1)-212-225.

Дмитро ФАСТ,
аспірант кафедри адміністративно-правових дисциплін та публічного
управління Дніпровського державного університету внутрішніх справ,
м. Дніпро, Україна

ЗБЕРЕЖЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДНИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Актуальність збереження резильєнтності (стійкості) Збройних Сил України (ЗСУ) є найвищою в контексті сучасної війни, оскільки цей чинник став фундаментальною складовою національної безпеки, виходячи за межі суто військової справи. В умовах затяжного, інтенсивного та багатоаспектного конфлікту, успіх визначається не лише матеріально-технічним забезпеченням, а й комплексною здатністю військового витримувати довготривалі виснажливі навантаження. Резильєнтність є критично важливою для підтримання боєздатності та операційної стійкості особового складу, гарантуючи систематичне відновлення сил, адаптацію до складних умов та збереження високого морально-бойового духу протягом тривалого часу.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Крім того, сучасна війна характеризується масовим застосуванням гібридних та високотехнологічних загроз (ІПСО, кібернетичні атаки, БПЛА), що вимагає від ЗСУ не лише технічної, але й психологічної стійкості для захисту комунікаційних мереж, протидії інформаційному тиску та збереження внутрішньої єдності. Нарешті, демонстрація високої резильєнтності ЗСУ є вирішальною умовою для збереження та нарощування міжнародної військової та фінансової підтримки, оскільки партнери розглядають стійкість як ключове свідчення ефективності та надійності України як оборонного суб'єкта. Таким чином, збереження резильєнтності ЗСУ є стратегічною необхідністю та ключовим фактором виживання і перемоги держави.

Посилення мілітарної активності в Україні після 2022 року значно каталізувало глобальний інтерес до феномену психологічної резильєнтності серед контингентів, які перебувають під безпосереднім бойовим впливом [4]. Вимога до військових фахівців зберігати високу операційну ефективність в умовах інтенсивного та пролонгованого психологічного навантаження виводить резильєнтність на рівень стратегічного імперативу як у сфері національної безпеки, так і в клінічній військовій психології. Українські дослідники, зокрема Романовська та Василенко [3], розглядають резильєнтність військових медичних працівників не просто як бажану диспозицію, а як критичну психологічну компетентність, необхідну для виживання та функціонування в середовищі підвищеного ризику. Їхня діяльність обтяжена унікальним комплексом стресорів, що включають фізичне виснаження, контакт із травмою і смертю, етичні дилеми та надмірне емоційне перевантаження, що вимагає адаптивних механізмів, які виходять за межі стандартного професійного функціонування.

Захисні функції резильєнтності залишаються предметом інтенсивної уваги у світових дослідженнях: науковці пропонують біологічно вкорінене, але пластичне розуміння резильєнтності, де її рівень модулюється епігенетичними механізмами стрес-реакцій. Це припущення підтримує ідею, що хоча ранній травматичний досвід може підвищувати молекулярну вразливість, захисні інтервенції (наприклад, соціальна підтримка) здатні пом'якшувати ці біомаркери ризику. На індивідуальному рівні, вважається, що такі характерологічні риси, як мужність, оптимізм та емоційна регуляція, є статистично значущими предикторами зниження професійного стресу, причому резильєнтність виступає медіатором у цьому взаємозв'язку.



Національна стійкість (резильєнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Стратегії подолання, орієнтовані на розв'язання проблем, та соціальна підтримка також корелюють із підвищенням психологічного благополуччя та сприйняття здоров'я. Окремий, але важливий напрям, стосується транзиторної вразливості під час переходу від військової до цивільної ідентичності (демобілізації), де резильєнтність проявляється у здатності формулювати нові життєві цілі та відновлювати психологічну цілісність.

Крім індивідуального виміру, сучасні дослідження активно вивчають колективні та системні аспекти адаптивного функціонування. Чапман [5] у своїх роботах доводив, що командна резильєнтність є якісно відмінним явищем, що виникає як результат спільно пережитої загрози, колективного осмислення та координованих стратегій подолання, що особливо актуально у військовому контексті, де взаємозалежність формує унікальні форми соціальної стійкості. Український досвід, в дослідження Кокуна [1], також підтверджує, що резильєнтність є конкретною психологічною здатністю до виживання та морального осмислення, підкреслюючи діалектику між індивідуальною витривалістю та інституційною підтримкою (психоосвіта, структуровані дебрифінги). Це узгоджується з висновками щодо контекстуально зумовленої організаційної резильєнтності в цивільних секторах, яка залежить від гнучкого лідерства та проактивного кризового планування.

У сучасному науковому дискурсі активно актуалізуються терміни, що відображають стійкість у контексті кризових явищ: резильєнтність спільноти (community resilience), резильєнтність до катастроф (disaster resilience) та їхнє поєднання – резильєнтність спільноти до катастроф. Деякі дослідники розглядають резильєнтність як стратегію, сфокусовану на готовності до катастроф. Проте, з огляду на необхідність превентивного підходу, доцільно трактувати ефективну резильєнтність не як реакцію на вже існуючу катастрофу, а як стратегію випередження викликів та загроз. Катастрофа, за цим підходом, є лише кінцевим деструктивним результатом нездатності запобігти розвитку початкових загроз. Успішна резильєнтність, отже, полягає у гідній відповіді на деструктивні виклики та випередженні загроз, що є найбільш успішною стратегією цивілізаційної суб'єктності. Така превентивна стратегія дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики та здійснити кризову підготовку, мінімізуючи потенційні політичні й матеріальні втрати, які можуть мати катастрофічні наслідки для



Національна стійкість (резильєнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



національних інтересів, суверенітету та самого існування країни в умовах сучасного кризового світу.

Реалізація резильєнтності як стратегії випередження загроз цивілізаційній суб'єктності країни потребує послідовного здійснення як мінімум трьох принципових етапів [2]. Перший, аналітичний етап, включає безперервний моніторинг глобальних подій, передбачення, класифікацію та виявлення взаємозв'язків внутрішніх і зовнішніх загроз, а також розробку превентивного плану дій. Другий, практичний етап, сфокусований на безпосередній нейтралізації деструктивних викликів. Третій, постаналітичний етап, передбачає оцінку результатів практичних дій та їхнє використання для корекції стратегії. Перший і третій етапи вимагають значного інтелектуального потенціалу, що забезпечується інтеграцією аналітиків та експертів у взаємодію з органами виконавчої влади, відповідальними за національну безпеку держави.

Бойова резильєнтність найточніше описується як емерджентна здатність – динамічна взаємодія біологічних, психологічних і соціальних систем, що інтегративно формує спроможність індивіда витримувати, відновлюватися та навіть процвітати в умовах екстремальних випробувань. Це твердження чітко артикулює багатовимірну природу резильєнтності як складну відповідь на сукупність індивідуальних, соціальних, фізіологічних і ситуаційних чинників. Резильєнтність, отже, є динамічною, а не сталою, характеристикою, що формується під впливом низки факторів: психологічних компетенцій (зокрема, самоефективності та когнітивної гнучкості), ефективних систем підтримки (мережі побратимської та родинної взаємодії), а також специфічних середовищних стресорів, що виникають в бойових умовах чи під час участі у воєнних діях. З огляду на це, майбутні наукові дослідження повинні бути сфокусовані на багаторівневому моделюванні, лонгітюдному спостереженні та розробці цільових інтервенцій.

Критично важливим пріоритетом є трансляційна імплементація – перенесення теоретичних конструктів та емпіричних результатів у практичні формати для військових інституцій [2]. Численні емпіричні дані підтверджують ключову роль психологічної підготовки та цільових інтервенцій, зокрема терапії прийняття та відповідальності (Acceptance and Commitment Therapy, АСТ), у підвищенні рівня резильєнтності в критичних обставинах. Особливу увагу слід приділяти потребам вразливих категорій



*Національна стійкість (резильєнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



військовослужбовців, таких як резервісти та особи нижчих рангів, чії специфічні виклики вимагають диференційованих стратегій підтримки. Лише визнаючи резильєнтність як стратегічний ресурс, а не вроджену особисту рису, військові структури зможуть якісно готувати особовий склад до вимог сучасної війни, одночасно забезпечуючи підвищення їхнього психічного здоров'я, бойової ефективності та здатності до довготривалої реінтеграції в цивільне життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кокун О.М. Життєстійкість і резильєнтність людини в сучасному світі: теорія, дослідження, практика. Київ, 2025.
2. 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. 74–86.
3. Романовська Л.І., Василенко О.М., Романовський О.Р. Резильєнтність як складова професійної діяльності військових лікарів в умовах війни в Україні. *Наука і оборона*. 2023. № 1. С. 8095.
4. Сидоренко І. В. Сучасний стан дослідження резильєнтності учасників бойових дій. *Habitus*. 2025. Вип. 74. С 277-283.
5. Chapman M. T., Temby P., Crane M., Ntoumanis N., Quested E., Thøgersen-Ntoumani C. та ін. Team resilience emergence: Perspectives and experiences of military personnel selected for elite military training. *European Journal of Social Psychology*. 2021. Vol. 51, No. 6. P. 951968.

Віталій ФІЛІМОНОВ,

аспірант кафедри адміністративно-правових дисциплін та публічного управління Дніпровського державного університету внутрішніх справ,
м. Дніпро, Україна

ЗАПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЕКОСИСТЕМ ДЕРЖАВИВ ПРАКТИКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

Актуальність теми є беззаперечною та критичною, особливо в контексті сучасної політичної та безпекової ситуації в державі. Успішне протистояння повномасштабній агресії та забезпечення національної



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



безпеки вимагає від України не лише військової, а й інституційної стійкості (резильєнтності), що охоплює всі сфери публічного управління: економіку, енергетику, соціальну сферу, критичну інфраструктуру та державне врядування загалом. Міжнародні стандарти (такі як серія ISO, стандарти НАТО, або ж керівні принципи ЄС) пропонують систематизовані, перевірені та уніфіковані методології для оцінки загроз, мінімізації ризиків та відновлення функціонування державних і муніципальних систем після шоківих подій.

Сьогоднішня Україна перебуває на етапі кризового менеджменту та одночасного стратегічного відновлення, а також активно рухається шляхом європейської та євроатлантичної інтеграції. У цьому контексті гармонізація національних практик публічного управління з міжнародними стандартами резильєнтності стає ключовою передумовою для: по-перше, зміцнення довіри міжнародних партнерів та інвесторів, які потребують гарантій стійкості систем-реципієнтів допомоги; по-друге, забезпечення інтероперабельності управлінських механізмів з механізмами країн-членів НАТО та ЄС, що є обов'язковою умовою для вступу; по-третє, створення надійного інституційного каркасу для післявоєнної відбудови, який мінімізуватиме корупційні ризики та максимізуватиме ефективність використання обмежених ресурсів.

Для забезпечення демократичного врядування та непохитного дотримання принципу верховенства права необхідна розбудова підзвітної, спроможної та високоефективної системи державного управління. Без таких фундаментальних засад неможливо досягти мети побудови сильної, демократичної та інтегрованої в європейське співтовариство України. Сучасна геополітична нестабільність, глобальні трансформаційні процеси та пов'язані з ними суспільні виклики актуалізують необхідність вдосконалення стратегічного публічного управління, яке виступає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку держави.

В умовах послідовної інтеграції України до Європейського Союзу виникає гостра потреба у фундаментальному переосмисленні ролі публічної влади та її потенціалу щодо гарантування належного врядування (Good Governance) відповідно до найвищих європейських стандартів. Цей процес передбачає не лише комплексне реформування інституцій та державних органів, а й активну партисипацію громадянського суспільства, неухильне дотримання принципів субсидіарності, стратегічне посилення інституційної



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



спроможності, а також гармонізацію національної нормативно-правової бази з *acquis communautaire* (правом ЄС). Отже, саме синтез стійкості управлінської системи та її відповідності європейським принципам формує надійне підґрунтя для результативного подолання кризових явищ, успішної модернізації держави та її повноцінного інтегрування у європейський політико-інституційний простір.

В умовах повномасштабної збройної агресії проти України процес реформування системи публічного управління набуває нових критичних вимірів і перетворюється на надзвичайно чутливий елемент загальнонаціональної стратегії забезпечення стійкості (резильєнтності) держави. Хоча воєнний стан ускладнює традиційну реалізацію реформ, він одночасно створює каталітичні передумови для оновлення управлінських структур відповідно до безпекових викликів, прискорення адаптації та поглиблення інтеграції до європейського простору. У контексті розбудови резильєнтних управлінських екосистем ключовою є здатність публічного управління до стратегічного планування та оперативного реагування. Це означає, що державні інституції на всіх рівнях – від центрального до місцевого – мають гарантувати безперервне виконання критично важливих функцій навіть в умовах глибоких криз, що вимагає створення інституцій, здатних до швидкої адаптації, та розбудови системної архітектури управління ризиками й непередбачуваними ситуаціями.

Не менш вагомим чинником є інтеграція європейських стандартів у сферу безпеки та оборони, зокрема стосовно взаємодії між цивільними та військовими структурами, оскільки ефективна координація цих сфер, з опорою на практики ЄС, є основою збалансованої національної безпеки. Публічне управління в даному контексті функціонує як посередник між євроінтеграційними зобов'язаннями та внутрішньою безпековою динамікою. Попри складну соціально-економічну та політичну ситуацію, довгострокове стратегічне планування, орієнтоване на європейську інтеграцію, набуває особливого значення.

Проекти відновлення та модернізації інфраструктури, економіки, соціального захисту та екології мають ґрунтуватися на європейських принципах сталого розвитку, що вимагає системної гармонізації національного законодавства з правом ЄС, гарантування правової захищеності громадян та встановлення стандартів справедливості як у період воєнного стану, так і під час повоєнної трансформації. Однак, в



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



умовах відновлення економіки, інтеграційні процеси повинні бути нерозривно пов'язані з фундаментальними цінностями та підвищеними вимогами до публічної влади, що є характерним для резильєнтних екосистем. Коли йдеться про резильєнтність екосистем публічного управління України, мається на увазі побудова інституційної системи, що демонструє здатність функціонувати, адаптуватися та відновлюватися в умовах дестабілізуючих факторів, забезпечуючи сталий розвиток через ефективне управління ресурсами, активну участь громадськості, прозоре прийняття рішень та відповідальність владних структур. Ця інституційна стійкість базується на взаємодії соціальних, економічних та екологічних компонентів, об'єднаних в інформаційно-комунікаційній площині, що сприяє формуванню поліцентричної, адаптивної системи управління.

Серед ключових елементів євроінтеграції базове значення надається дотриманню європейських стандартів публічного управління, що є основою для формування ефективної та результативної системи управління в державі. У цьому контексті базові уніфіковані вимоги до організації публічного управління в країнах ЄС, виокремлені Б. Б. Мельниченко [2], включають:

- орієнтацію на задоволення публічних інтересів та впровадження концепції соціально відповідальної держави;
- запровадження типових європейських моделей взаємодії органів влади з інститутами громадянського суспільства;
- організацію управлінської діяльності на засадах верховенства права та демократичних принципів;
- правову системність функціонування публічного управління, що передбачає чітко визначене нормативне забезпечення процедур та процесів.

Інтеграція принципів субсидіарності, прозорості та підзвітності в систему публічного управління є основою для побудови стійких, гнучких і адаптивних інституцій [1], забезпечуючи не лише ефективність у звичайних умовах, але й здатність системи до самовідновлення у періоди криз. Особливої актуальності ці принципи набувають у контексті сучасних викликів, таких як війни, економічні потрясіння та цифрова трансформація. Для подальшого просування євроінтеграційного курсу, науковцями окреслено низку стратегічних напрямів розвитку, серед яких пріоритетним завданням є продовження активної реалізації реформ, із особливим



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



акцентом на електронізацію публічних послуг, що має стояти в центрі резильєнтного публічного управління, оскільки це забезпечує доступ громадян до базових сервісів навіть у регіонах із порушеною інфраструктурою чи обмеженим фізичним доступом.

Для підвищення ефективності євроінтеграційних процесів в Україні доцільно орієнтуватися на успішний досвід країн-членів ЄС у сфері залучення громадянського суспільства (ГС). Ключовим завданням є переосмислення ролі громадськості та визначення механізмів її активнішого впливу на впровадження комплексних реформ у системі публічного управління, зокрема у критично важливій для країни-кандидата на вступ до ЄС сфері екологічної безпеки та екологічної стійкості.

Активна участь ГС у підготовці переговорних позицій, виробленні стратегічних документів, а також у процедурах моніторингу й оцінки реалізації реформ є фундаментальною передумовою для забезпечення прозорості, підзвітності та демократичності євроінтеграційного курсу. У післявоєнний період перед Україною постає стратегічне завдання формування резильєнтних екосистем публічного управління – таких, що здатні функціонувати, адаптуватися та відновлюватися за умов дестабілізації, одночасно гарантуючи сталий розвиток, ефективне використання ресурсів, залучення громадян до процесу прийняття рішень та прозорість інституційної взаємодії.

У цьому контексті критично важливим є неухильне дотримання європейських стандартів публічного управління, що охоплюють такі ключові напрями, як: вдосконалення законодавчої бази; підвищення ефективності управлінських процесів; зміцнення інституційної спроможності; та інтеграція політик ЄС у національне законодавство, зокрема в аспекти, які регулюють питання забезпечення стійкості (резильєнтності), включно зі стійкістю екологічних систем. Перспективи подальших наукових досліджень мають бути спрямовані на розвиток партнерських відносин з європейськими країнами, а також на забезпечення всіх необхідних умов для участі громадськості у процесах відновлення України, особливо в частині формування та розвитку резильєнтності екологічних систем.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карсім А.Ю. Інтеграція європейських стандартів у публічне управління органів місцевої влади України. Актуальні проблеми економіки, 2024, № 6 (276), 253—260. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Andrii-Yu.-Karsim-253-260.pdf
2. Мельниченко Б.Б. Публічне управління в Україні в умовах воєнного стану. Держава та регіони, 2023, № 2 (80), 92—96. URL: <https://doi.org/10.32840/1813-338X-2023.2.15>

Єгор ФОМЕНКО,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Комунального закладу вищої освіти
«Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: МІЖСЕКТОРАЛЬНА СПІВПРАЦЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У сучасних умовах трансформації безпекового середовища України, спричинених як зовнішніми агресивними діями російської федерації, так і внутрішніми викликами децентралізації, питання формування культури стійкості територіальних громад стає пріоритетним напрямком державної політики. Гібридні загрози, які характеризуються комплексністю та багатовимірністю, потребують інноваційних підходів до організації системи національної стійкості на місцевому рівні. Як зазначає О. Резнікова, «національна стійкість є стратегічним імперативом для держав, що перебувають в умовах довготривалої гібридної агресії» [1, с. 11].

Проблематика стійкості територіальних громад набуває особливої актуальності в контексті децентралізації влади та реформи місцевого самоврядування. За визначенням В. Кравченка, «територіальна громада є первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій і повноважень» [2, с. 45]. Саме тому посилення спроможності громад протистояти загрозам різного характеру є запорукою забезпечення стійкості держави в цілому.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Концепція культури стійкості в науковому дискурсі розглядається як системна характеристика суспільства, що охоплює ціннісні, когнітивні та поведінкові аспекти готовності протистояти кризовим ситуаціям. За твердженням М. Розумного, «культура стійкості передбачає формування специфічного типу світогляду, орієнтованого на адаптивність, проактивність та солідарність у подоланні загроз» [3, с. 79].

У контексті гібридних загроз, які характеризуються асиметричністю, комплексністю та системністю впливу, формування культури стійкості потребує міжсекторальної співпраці, що об'єднує зусилля органів місцевого самоврядування, представників бізнесу, громадських організацій та окремих громадян. Як зазначає Д. Дубов, «гібридні загрози спрямовані на підрив стратегічних інституцій та критичної інфраструктури шляхом використання вразливостей, притаманних демократичним суспільствам»⁹[4].

Міжсекторальна співпраця у формуванні культури стійкості територіальних громад може бути структурована за такими напрямками:

➤ інформаційна стійкість – здатність громади ідентифікувати дезінформацію, протидіяти інформаційним маніпуляціям та підтримувати ефективну комунікацію в кризових ситуаціях. Важливим інструментом у цьому контексті є створення місцевих медіа-центрів, що функціонують на принципах прозорості та відповідальності. А. Баровська наголошує, що "інформаційна стійкість є передумовою збереження суб'єктності громади в умовах інформаційної агресії" [5, с. 128];

➤ соціальна стійкість – розвиток солідарності, взаємодопомоги та соціальної згуртованості в громаді. Цей аспект передбачає формування мереж соціальної підтримки, розвиток волонтерських ініціатив та механізмів самоорганізації громадян. Т. Гончарук відзначає, що "соціальна стійкість формується на основі спільних цінностей та довіри між членами громади" [6, с. 67];

➤ інституційна стійкість – здатність місцевих органів влади та самоврядування забезпечувати безперервність надання публічних послуг в умовах криз. Цей напрямок охоплює розробку планів безперервної діяльності, створення резервних систем управління та налагодження координації між різними службами. Н. Нижник стверджує, що "інституційна стійкість залежить від адаптивності управлінських структур та їх здатності оперативно реагувати на зміни безпекового середовища"¹⁰[7];



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



➤ економічна стійкість – диверсифікація економічної діяльності громади, розвиток місцевого підприємництва та формування резервних фондів для подолання наслідків криз. В. Борщевський підкреслює, що «економічна стійкість територіальних громад є фундаментом їхньої загальної спроможності протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам»^о[8, с. 92];

➤ екологічна стійкість – здатність громади адаптуватися до кліматичних змін, ефективно управляти природними ресурсами та мінімізувати негативний вплив на довкілля. Як зазначає О. Малиновська, «екологічна стійкість є невід’ємною складовою загальної стійкості громади в умовах глобальних викликів» [9, с. 215].

Особливу роль у формуванні культури стійкості відіграє освітня складова, спрямована на розвиток критичного мислення, медіаграмотності та практичних навичок реагування на кризові ситуації. П. Гай-Нижник зазначає, що «освітні програми з формування стійкості мають охоплювати всі вікові групи населення та базуватися на принципі безперервного навчання» [10, с. 143].

Аналіз міжнародного досвіду формування культури стійкості демонструє ефективність таких підходів, як створення місцевих центрів кризового реагування, проведення регулярних навчань та тренувань, розробка сценаріїв реагування на різні типи загроз. Зокрема, досвід країн Балтії та Скандинавії, які протягом тривалого часу розбудовують системи територіальної оборони та цивільного захисту, є особливо релевантним для України. К. Зарембо підкреслює, що «скандинавська модель формування стійкості базується на принципі тотальної оборони, який передбачає залучення всіх членів суспільства до процесів забезпечення безпеки» [11, с. 88].

Важливим аспектом міжсекторальної співпраці у формуванні культури стійкості є налагодження ефективної взаємодії між силовими структурами, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями. Ця взаємодія має базуватися на чіткому розмежуванні повноважень, регулярному обміні інформацією та спільному плануванні заходів з протидії загрозам. В. Горбулін зазначає, що «системна взаємодія між різними суб'єктами забезпечення національної безпеки є ключовим фактором ефективності протидії гібридним загрозам» [12, с. 37].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Практичні механізми формування культури стійкості в територіальних громадах України можуть включати:

- створення місцевих безпекових рад, що об'єднують представників органів влади, бізнесу, громадських організацій та експертів;
- розробка та регулярне оновлення паспортів загроз для конкретних громад з урахуванням їхньої специфіки;
- впровадження програм підготовки населення до дій в умовах надзвичайних ситуацій, включаючи навчання з першої домедичної допомоги, поведінки під час обстрілів тощо;
- формування місцевих резервів матеріально-технічних ресурсів для забезпечення життєдіяльності громади в кризових ситуаціях;
- розвиток системи раннього оповіщення населення з використанням як традиційних, так і інноваційних каналів комунікації.

Окрема увага має бути приділена питанням координації між сусідніми громадами, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів та посилити колективну стійкість. Як підкреслює І. Белобров, «міжмуніципальне співробітництво в сфері безпеки є ефективним інструментом посилення стійкості територіальних громад в умовах обмежених ресурсів» [13, с. 129].

Таким чином, формування культури стійкості територіальних громад в умовах гібридних загроз потребує комплексного підходу, що базується на принципах міжсекторальної співпраці, адаптивності та проактивності. Ключовими напрямками цієї роботи є розвиток інформаційної, соціальної, інституційної, економічної та екологічної стійкості громад шляхом налагодження ефективної взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, бізнесом та громадянами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища. Київ: НІСД, 2022. 456 с.
2. Кравченко В. В. Територіальна громада як первинний суб'єкт місцевого самоврядування в Україні: поняття та ознаки. Право України. 2020. № 11. С. 43-57.
3. Розумний М. М. Соціокультурні аспекти формування стійкості держави. Стратегічні пріоритети. 2021. № 1. С. 76-87.
4. Дубов Д. В. Гібридні загрози: сутність і методи протидії. Київ: НІСД, 2021. 318 с.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



5. Баровська А. В. Інформаційна безпека територіальних громад в умовах гібридної війни. Стратегічна панорама. 2021. № 1-2. С. 124-136.
6. Гончарук Т. О. Соціальна стійкість як чинник національної безпеки. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2020. № 2. С. 62-71.
7. Нижник Н. Р. Інституційні механізми забезпечення стійкості держави. Публічне управління та митне адміністрування. 2021. № 2. С. 50-61.
8. Борщевський В. В. Економічна безпека територіальних громад: сутність та механізми забезпечення. Регіональна економіка. 2020. № 3. С. 85-98.
9. Малиновська О. А. Екологічна складова національної стійкості: глобальні та регіональні виміри. Київ: Фенікс, 2021. 284 с.
10. Гай-Нижник П. П. Освітні аспекти формування культури національної безпеки України. Гілея: науковий вісник. 2021. Вип. 167. С. 138-148.
11. Зарембо К. В. Досвід країн Балтії та Скандинавії у формуванні стійкості до гібридних загроз: уроки для України. Стратегічні пріоритети. 2022. № 2. С. 84-95.
12. Горбулін В. П. Світова гібридна війна: український фронт. Київ: НІСД, 2017. 496 с.
13. Белобров І. В. Міжмуніципальне співробітництво у сфері безпеки: перспективи для України. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 3. С. 125-136.

Денис ХРИПУНОВ,
аспірант кафедри адміністративно-правових дисциплін та
публічного управління
Дніпровського державного університету внутрішніх справ,
м. Дніпро, Україна

**ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СТІЙКОСТІ В ОРГАНАХ
ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Актуальність формування культури стійкості в органах державної влади є сьогодні критично важливою, оскільки сучасне глобальне та



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



національне середовище характеризується безпрецедентною динамікою та зростанням кількості гібридних і непередбачуваних загроз. Стійкість (resilience) державного апарату перестає бути лише технічною функцією і перетворюється на стратегічний імператив, що безпосередньо впливає на національну безпеку, економічний розвиток та довіру громадян. В умовах триваючої військової агресії та гібридних атак, включно з кіберзагрозами, органи влади мусять не просто реагувати на кризи, а проактивно готуватися до них, забезпечуючи безперервність функціонування (continuity of government) та надання життєво важливих державних послуг навіть під найсильнішим тиском. Це вимагає вбудовування стійкості в саму інституційну ДНК – від принципів прийняття рішень до щоденних операційних процедур.

Крім того, в контексті європейської та євроатлантичної інтеграції, формування високої культури стійкості є ключовою вимогою партнерів (НАТО, ЄС), які очікують від України спроможності бути надійним, функціональним та безпечним суб'єктом. Стійкість дозволяє швидко відновлюватися після шоків, перетворювати досвід кризи на інституційне навчання (lessons learned) та забезпечувати гнучкість в управлінні, що є критично необхідним для успішного післявоєнного відновлення та ефективного використання міжнародної допомоги. Не менш важливим є соціальний аспект: лише стійка та ефективна влада може підтримувати довіру суспільства, що є запорукою внутрішньої стабільності та консолідації зусиль держави і громадянського суспільства перед лицем зовнішніх загроз.

Психологічна стійкість, або резильєнтність, являє собою динамічний і циклічний процес, що забезпечує індивідові можливість досягати нового психоемоційного балансу та сприяти позитивній посттравматичній або кризовій трансформації в умовах значних зовнішніх змін. Під час цього процесу індивід активно розвиває нові когнітивні та поведінкові навички, відновлює та зміцнює почуття особистої ефективності (self-efficacy), що загалом сприяє його розвитку в умовах постійної трансформації навколишнього середовища. Наукові дослідження свідчать про наявність вродженої схильності до стійкості в людській психіці, яка є базовою передумовою для ефективної протидії труднощам та порушенням гомеостазу.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Дестабілізація звичної життєвої парадигми індивіда є каталізатором для поглибленого самоаналізу та переосмислення власного «Я». Досвід інсайту та актуалізації внутрішніх ресурсів призводить до виявлення та зміцнення якостей стійкості: суб'єкт цілеспрямовано застосовує адаптивні стратегії для протидії несприятливим умовам, поки не буде відновлено рівновагу. Таким чином, резильєнтність є як результатом, так і невід'ємною частиною процесу адаптації.

Концепція психологічної стійкості, таким чином, розглядається українськими дослідниками [1] як універсальна конструкція суспільних процесів, що актуалізується в умовах неминучого стресу як життєвого явища. Резильєнтність виступає як ключовий внутрішній та зовнішній ресурс, від якого залежить успіх взаємодії індивіда з його оточенням. Дослідження показують, що життєрадісні та стійкі індивіди завдяки механізму «позитивної еволюції» розвивають уміння поєднувати психологічну вразливість і страждання з наявними особистими, сімейними та соціальними ресурсами, розширюючи їх відповідно до власних потреб. З цієї позиції психологічна стійкість інтегративно розглядається через призму п'яти основних здатностей: здатність до відновлення; здатність до функціонування; здатність відновлювати власну здатність відновлюватися; здатність розвиватися в часі; здатність до позитивної адаптації до життєвих умов.

Сучасні суспільства функціонують в умовах безпрецедентної комплексності та високої інтенсивності викликів, які якісно відрізняються від історичних прецедентів. Держави сфокусовані на розробці ефективного інструментарію для протидії перманентним змінам та потенційним системним потрясінням, таким як геополітична нестабільність, економічні кризи, міграційні процеси, наслідки кліматичних змін, екологічні катастрофи, тероризм, пандемії та збройні конфлікти. Навіть стрімкий розвиток технологій та інновацій є потужним дестабілізуючим чинником, що вимагає постійної адаптації.

З огляду на це, державні установи повинні демонструвати високий рівень інституційної стійкості (resilience), оскільки саме вони несуть відповідальність за оперативне реагування на потреби постраждалих соціальних груп. Це включає надання підтримки системі охорони здоров'я, високоризиковим та вразливим категоріям населення, бізнесу та солідарну допомогу міжнародним партнерам. В умовах кризи державне управління



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



має підтримувати соціальний гомеостаз, створюючи ефективні комунікаційні платформи між інституціями та громадянами, забезпечуючи захист та активне управління ситуацією. Здатність до безперервності функціонування та забезпечення добробуту громадян вимагає від органів влади зміцнення власного потенціалу управління непередбачуваними ситуаціями та розробки чіткої концептуальної основи інституційної стійкості.

Висока інституційна стійкість корелює з індивідуальною резильєнтністю персоналу. Чітка дефініція ролей усередині організації позитивно асоціюється зі стійкістю працівників, оскільки знижує невизначеність. Наразі існує суспільний запит на сприйняття державних службовців як особливої професійної когорти, для якої критично важливі психологічна стійкість та високий рівень професійної підготовки. Етичні цінності, що базуються на загальногромадянських принципах, є першорядними для публічної служби. Це також передбачає заохочення інноваційного мислення серед співробітників, сприйняття викликів як можливостей для розвитку, а конструктивний стиль лідерства позитивно впливає на життєстійкість персоналу.

Водночас, адміністративний сектор часто обтяжений такими організаційними дисфункціями як бюрократична інертність, надмірна ієрархічність повноважень та відсутність чітких організаційних цілей, що негативно позначається на мотивації та задоволеності роботою державних службовців.

Імідж державного службовця у суспільстві нерідко стигматизований, асоціюючись із негативними явищами: корупцією, неефективністю, безкарністю та надмірною криміналізацією повноважень. Ці негативні аспекти формують деструктивний гештальт чиновництва як ізольованої групи, що несе відповідальність за соціально-економічні негативні наслідки. Авторитарний стиль управління, жорстка субординація та фокусування на бюрократичних цінностях без належної взаємодії із зовнішнім середовищем негативно впливають на особистісні характеристики та поведінкові моделі співробітників. Це призводить до того, що висококваліфіковані спеціалісти, які оцінюють свій досвід та потенціал вище, ніж займана посада, або припиняють професійний розвиток, або активно шукають альтернативні посади чи види діяльності, які краще відповідають їхній життєвій та кар'єрній стратегії. Таким чином,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



формування інституційної стійкості вимагає не лише зовнішньої адаптації до криз, але й внутрішньої трансформації організаційної культури та психологічного клімату в органах державної влади.

Формування стійкості (резильєнтності) на інституційному та громадському рівнях критично залежить від політичної культури управління, що базується на принципах інклюзії, взаємодії та співпраці [2]. Ефективна модель стійкості передбачає консолідацію зусиль широкого спектра зацікавлених акторів – представників публічних послуг, приватного сектору (бізнесу), оборонних структур та інститутів громадянського суспільства.

Вагомим чинником інституційної стійкості є досягнення оптимального балансу між централізованим та децентралізованим підходами до управління. Територіальні громади потребують розширення автономії для забезпечення операційної гнучкості в прийнятті рішень, а також чіткого розподілу відповідальності за соціальну та безпекову інфраструктуру. Ефективність управління значно зростає за рахунок розбудови міжсекторальних платформ взаємодії, які дозволяють синхронізувати потреби різних секторів, об'єднувати їхній потенціал для реалізації комплексних рішень і формувати єдину комунікаційну стратегію як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях.

Стійкість значною мірою ґрунтується на самозарадності індивідів, спільнот та громад. Це передбачає їхню здатність самотійно ухвалювати рішення і забезпечувати власний добробут. Ключовим механізмом тут є формування сталих горизонтальних зв'язків, які сприяють ефективному обміну досвідом, знаннями, ресурсами та взаємній підтримці. Самозарадність громад також вимагає розробки економічної моделі стійкості, орієнтованої на локальне підприємництво з повним виробничим циклом – від створення продукту до його переробки. Такі громади демонструють знижену залежність від зовнішньої підтримки, вищу швидкість відновлення після кризових подій і кращу здатність до адаптації в умовах постійних змін.

Таким чином, формування стійкості є комплексною реформою публічної служби, що вимагає одночасної трансформації організаційної культури, підвищення індивідуальної резильєнтності та розбудови інклюзивної системи управління для забезпечення стабільності та добробуту в умовах постійних викликів.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колесник О. М., Моїсеєнко О. Г. Психологічна стійкість державних службовців в умовах викликів та соціально-економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2021. Вип. 7.
2. Візія стійкості 2.0: інструменти реагування на виклики майбутнього. Аналітична записка / Міжнародний фонд «Відродження». Київ, 2024. 44 с.

В'ячеслав ШАРИЙ,

доцент кафедри менеджменту та державної служби
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького,
д. держ. упр., доцент,
м. Черкаси, Україна

ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ

В умовах глобалізації енергетичну безпеку доцільно розглядати як надійне та безперебійне забезпечення/постачання споживачів паливом і енергією в необхідних обсягах, потрібної якості за економічно прийнятними цінами. В сучасних умовах це набуло нового (глобального) виміру та стало найактуальнішою складовою світової енергетичної безпеки.

Водночас енергетична безпека стала найважливішою складовою всієї енергетичної політики й національної безпеки провідних держав світу, оскільки саме енергетика зазнала основних системних викликів з 2022 року.

Оскільки енергетична безпека виступає як технічна, економічна, політична й філософська категорія, то вона покликана забезпечити надійність поставок енергоресурсів у спільних інтересах світової економіки – всіх країн-споживачів і виробників енергоресурсів. Таким чином, ця система має бути прозорою та ґрунтуватися на міжнародному праві й відповідальній політиці щодо попиту та пропозиції.

На жаль, існує тенденція політизації енергетичних ринків з метою їх використання як інструменту геополітики. Так, світові ринки енергоресурсів постійно перебувають під сильним впливом неекономічних факторів, що посилює конфліктний потенціал і недовіру учасників ринку одне одному, змушуючи шукати альтернативні, часто густо досить дорогі варіанти вирішення енергетичних і пов'язаних із ними проблем.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



При цьому диверсифікація джерел і логістики енергоресурсів у реальній практиці провокує посилення геополітичного суперництва між країнами. Так, у енергетичній дипломатії вже стало практикою виокремлення цілих регіонів, що мають критичне значення для забезпечення міжнародної енергетичної безпеки.

Таким чином, у нейтралізації загроз енергетичній безпеці провідна роль належить науково-технічному прогресу, інноваційним технологіям і технічним рішенням. Перш за все, це такі напрями, як залучення до паливно-енергетичного балансу ресурсів важкої, сланцевої та матричної нафти, вугільного метану, сланцевого газу й газогідратів, синтетичного рідкого палива, відновних джерел енергії. Це й дальня логістика енергії (в тому числі по криогенному кабелю), а також морське транспортування природного газу в гідратному (твердому) стані. Такі напрями науково-технічного прогресу, що забезпечують перспективне енергопостачання, водночас є найважливішими факторами, які безпосередньо впливають на досягнення світової енергетичної безпеки.

За останнє десятиліття саме технології, що пов'язані з освоєнням нових і нетрадиційних джерел енергії, дозволяють ефективно використовувати місцеві енергоресурси, знижуючи до мінімуму транспортну складову в їх ціні. Нові технології розвиваються циклічно, проте, на нашу думку, в найближче десятиліття в світі відбудуватиметься «конкурентна битва» технологій. Від того, які з нових технологій виробництва новітніх енергоресурсів (газогідрати, енергія приливів і відливів, температурний градієнт океану, термоядерний синтез або технології, що забезпечують дальню логістику енергоресурсів на великі відстані) швидше вийдуть на ринок, залежатиме національна безпека основних споживачів, імпортерів і експортерів енергоресурсів у тому числі й України.

Важливою складовою функціонування світової енергетики є довгострокове прогнозування її розвитку. Однак розглянуті фактори, що обумовлюють майбутнє світової економіки, виклики, з якими перетнулося людство, ризики й тенденції суттєво ускладнюють цей процес. Так, війни в нафтоносних, газоносних, логістичних регіонах (у тому числі – в Україні) підвищили рівень невизначеності перспективного енергетичного розвитку та сформували потребу в нових підходах до прогнозування енергетичного майбутнього. Водночас Президент США Д. Трамп закінчив уже вісім війн і



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



рішуче налаштований покласти край війні на території України. Прогнози провідних аналітичних центрів свідчать, що вуглеводневі ресурси до 2035 – 2040 років залишаться основою світового енергоспоживання [2]. При цьому провідним фактором майбутніх трансформацій світового енергетичного балансу та його структури, як пріоритетів світового розвитку нафтогазової галузі, буде технологічний фактор: рівень доступності та ефективності технологій, що забезпечують розробку різних типів ресурсів нафти й газу, використання відновних джерел енергії, зростання ефективності використання енергії, формування інноваційної економіки, що ґрунтується на малоенергомістких нано-, біо-, інформаційних, когнітивних і інших аналогічних технологіях [1, с. 6]. В цьому плані видобування вуглеводнів, перш за все, є технологічною проблемою, а не ресурсною.

Таким чином, пріоритети розвитку нафтогазової галузі визначатимуться результатами подальшого розвитку науки й техніки, новітніми технічними й технологічними рішеннями, що дозволятимуть забезпечити економічно ефективне видобування вуглеводнів за прийнятних екологічних ризиків і результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. International Energy Outlook 2016. With Projections to 2040. May 2016. URL: [https://www.eia.gov/outlook/ieo/pdf/0484\(2016\).pdf](https://www.eia.gov/outlook/ieo/pdf/0484(2016).pdf)
2. World Energy Outlook 2016. OECD/IEA, 2016.

Ольга ШВЕД,

викладач кафедри українознавства та філософії,
Львівського національного медичного
університет імені Данила Галицького
кандидатка історичних наук, доцент,
м. Львів, Україна

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ У НАДАННІ ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ ЯК СТРАТЕГІЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

У сучасному світі гуманітарна допомога відіграє ключову роль у забезпеченні виживання населення в умовах кризових ситуацій, зокрема під



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



час воєн, природних катастроф та соціально-економічних потрясінь. Водночас ефективність таких заходів безпосередньо залежить від здатності враховувати потреби різних груп населення, зокрема з гендерного аспекту. Гендерна рівність у наданні гуманітарної допомоги забезпечує справедливий доступ до ресурсів та послуг для чоловіків і жінок, дівчат та хлопців, що сприяє збереженню соціальної стабільності та довіри.

В умовах війни чи надзвичайної ситуації традиційні моделі надання допомоги часто ігнорують специфічні потреби жінок та дівчат. Це може призводити до непропорційного розподілу ресурсів, поглиблення уразливості та соціальної нерівності [3]. Гендерно чутливий підхід дозволяє уникати цих ризиків і забезпечує більш ефективну та адресну підтримку для всіх категорій населення.

Ключовим елементом є проведення гендерного аналізу потреб населення перед початком гуманітарної операції. Це включає збір даних щодо кількості жінок, чоловіків, дітей та осіб із особливими потребами, оцінку специфічних ризиків і загроз для кожної групи та планування ресурсів відповідно до цих даних. Такий підхід дозволяє передбачити проблемні моменти, уникнути дискримінації та забезпечити рівний доступ до допомоги.

Управління гуманітарними ресурсами має враховувати розподіл життєво необхідних ресурсів, продуктів харчування, медикаментів, предметів першої необхідності та медичних послуг. Забезпечення доступу до таких ресурсів має здійснюватися з урахуванням гендерних особливостей, включно з потребами вагітних жінок, матерів-одиначок та людей похилого віку. Це сприяє зменшенню соціальної напруги та запобігає конфліктам всередині громад.

Гендерно чутлива гуманітарна допомога передбачає створення безпечних просторів для жінок і дівчат, де вони можуть отримати психологічну підтримку, медичну допомогу та консультації щодо соціальних послуг. Такі простори також дозволяють захистити жінок від сексуального насильства та інших форм експлуатації під час кризових ситуацій. Важливим аспектом є інтеграція гендерних стандартів у процес прийняття рішень на всіх рівнях гуманітарних операцій [1]. Організації, що надають допомогу, повинні навчати персонал принципам гендерної рівності та забезпечувати участь жінок у координаційних органах і плануванні



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



програм допомоги. Це дозволяє враховувати специфічні потреби та ризики, з якими стикаються різні групи населення.

Застосування міжнародних стандартів є обов'язковим елементом гендерно чутливих гуманітарних програм. До таких стандартів належать Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW), Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 та 1820, а також рекомендації Офісу Верховного комісара ООН з прав людини щодо захисту жінок і дітей у конфліктних зонах. Виконання цих стандартів забезпечує правову основу для гендерної рівності та підзвітності організацій гуманітарної допомоги.

Важливим елементом є збір та аналіз статистичних даних з гендерного аспекту. Моніторинг дозволяє виявляти прогалини у розподілі допомоги та оперативно коригувати дії, що забезпечує прозорість та ефективність гуманітарних операцій. Участь місцевих громад та громадських організацій у плануванні допомоги дозволяє оперативно враховувати потреби жінок і чоловіків, а також специфіку культурного і соціального контексту. Це сприяє більш ефективному розподілу ресурсів та збереженню соціальної стабільності у громадах, що постраждали від конфліктів чи катастроф.

Особлива увага приділяється психологічній підтримці. Жінки та діти часто зазнають травматичних наслідків воєнних конфліктів і кризових ситуацій, тому надання психологічних послуг є невід'ємною частиною гуманітарної допомоги. Це забезпечує відновлення соціальної згуртованості та зменшує ризик соціальної дестабілізації. Гендерна рівність у доступі до освіти під час кризових ситуацій також має стратегічне значення. Організація навчальних програм для дівчат та хлопців, включно з дистанційними платформами під час конфліктів, дозволяє підтримувати освітній процес і сприяє довгостроковій стабільності у громаді.

Медичне забезпечення повинно бути орієнтоване на потреби всіх груп населення, включаючи профілактичні програми для жінок і дітей, надання медичної допомоги вагітним жінкам та догляд за особами з хронічними захворюваннями. Гендерно чутливий підхід дозволяє знизити ризики для здоров'я уразливих категорій населення. Економічна підтримка під час гуманітарних криз також має враховувати гендерні особливості. Наприклад, програми фінансової допомоги, ваучери або підтримка малих підприємств повинні забезпечувати доступ жінок та чоловіків на рівних умовах, що дозволяє зміцнювати економічну стабільність у громадах.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Важливим напрямом є інформаційна обізнаність населення щодо гуманітарних програм та гендерних стандартів. Поширення інформації про доступні послуги, безпечні простори та механізми захисту прав людей сприяє підвищенню ефективності допомоги та довіри до організацій, що її надають. Баланс між ефективністю гуманітарної допомоги та забезпеченням гендерної рівності є ключовим фактором збереження соціальної стабільності та згуртованості громади [2]. Гендерно чутливий підхід зменшує конфліктні ситуації, запобігає дискримінації та забезпечує довгострокову соціальну інтеграцію постраждалих груп населення.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що гендерна рівність у наданні гуманітарної допомоги є стратегічною складовою соціальної стабільності. Вона передбачає комплексне застосування міжнародних стандартів, системи моніторингу та контролю, участі громад і міжвідомчої координації, а також постійне вдосконалення механізмів у відповідь на нові загрози. Застосування таких механізмів забезпечує ефективний розподіл ресурсів, мінімізує соціальну напругу та сприяє довгостроковій стабільності громад у кризових умовах, що робить гендерно чутливий підхід невід'ємною частиною сучасної гуманітарної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гонюкова, Л.; Канавець, М.; Сичова, В. «Гендерна орієнтація публічного врядування в Україні в післявоєнній відбудові». *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління*. 2023. Т. 18, № 2. DOI: 10.17721/2616-9193.2023/18-2/14.
2. Пантілеєнко, К. «Формування гендерної рівності у публічному управлінні». *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 2 (7)
3. Андросук, А. Р. «Особливості реалізації принципу гендерної рівності в Збройних Силах України». *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. DOI: 10.54929/2786-5746-2024-11-02-08.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



СЕКЦІЯ 3

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Геннадій БОГОПОЛЬСЬКИЙ,
аспірант кафедри права та публічного управління
Сумського державного педагогічного університету
імені А.С. Макаренка,
м. Суми, Україна

ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Реформування системи охорони здоров'я України передбачає запровадження нових механізмів управління, спрямованих на підвищення якості медичних послуг, оптимізацію державних витрат та розширення доступу населення до лікувально-профілактичної допомоги [1, с. 328]. У цьому контексті вирішальним є створення і імплементація дієвих інструментів публічного управління, які забезпечують належне регулювання, контроль і координацію діяльності у сфері охорони здоров'я. Переходячи до питання правового забезпечення, трансформація системи охорони здоров'я України здійснюється шляхом регулювання галузі на чотирьох рівнях нормативно-правового забезпечення: конституційному, загальному, спеціальному та концептуальному. Наведена структура врегулювання визначає загальний напрям розвитку галузі, сприяючи системності змін. Водночас критичним елементом є узгодженість ініціатив на всіх рівнях: порушення на одному рівні може обмежити ефективність змін на інших.

Між тим, варто звернути увагу на практичний досвід, який ілюструє зазначені напрямки. Наприклад, у рамках відновлення роботи первинної ланки медичної допомоги в Україні застосовано модель фінансування «гроші йдуть за пацієнтом», коли за кожного пацієнта, що обрав сімейного лікаря, закладу надається фіксований бюджет [2]. Переоцінка механізму фінансування дала можливість значно розширити доступ до первинної допомоги, що відповідає одному з важливих напрямків реформування. Також з огляду на умови воєнного стану та виклики системи, було



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



запроваджено фінансування через Національну службу здоров'я України (НСЗУ), що забезпечує контрактування закладів охорони здоров'я й управління державними гарантіями медичних послуг у межах програми гарантованого медичного пакета [3].

Крім того, Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 року № 1013-р [4], визначає основні напрями докорінної модернізації галузі, що охоплюють управління, фінансування, ресурсне забезпечення та організацію надання медичних послуг. Документ передбачає створення нової системи управління охороною здоров'я, заснованої на принципах ефективності, підзвітності та фінансової прозорості. У контексті цього реформування наголошується на необхідності зміщення акценту з утримання закладів на оплату фактично наданих медичних послуг, що своєю чергою стимулює конкуренцію між постачальниками медичних послуг і підвищує якість обслуговування населення.

У практичному вимірі реалізація зазначеної концепції сприяла створенню НСЗУ – центрального органу виконавчої влади, відповідального за реалізацію принципу «гроші йдуть за пацієнтом». Цей механізм забезпечує перехід до моделі, у якій фінансування закладу охорони здоров'я безпосередньо залежить від кількості та якості наданих медичних послуг.

Досвід упровадження зазначеної моделі свідчить, що інституційна трансформація системи фінансування вимагає зміни механізмів розподілу коштів, а також переосмислення підходів до публічного управління у сфері охорони здоров'я. Наприклад, за даними НСЗУ [5], станом на травень 2025 року понад 31 млн громадян уклали декларації з сімейними лікарями, що дало змогу забезпечити стабільний фінансовий потік для первинної медичної допомоги та посилити її доступність у сільській місцевості. У зв'язку з цим державна політика спрямовується на забезпечення справедливого розподілу ресурсів і формування системи управління, орієнтованої на результати, а не на процес. Водночас для комплексного оновлення галузі потрібне стратегічне бачення її розвитку. Саме з цією метою була розроблена Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України на період до 2030 року [6], що визначає концептуальні орієнтири публічного управління в медичній сфері. Основними її положеннями є формування пацієнто-центричної системи, удосконалення кадрової



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



політики, цифровізація управлінських процесів, а також інтеграція принципу «здоров'я в усіх політиках». Останній передбачає, що під час розроблення та реалізації державних рішень у будь-якому секторі обов'язково мають враховуватися наслідки для здоров'я населення.

Застосування такого принципу відкриває нові можливості для міжвідомчої взаємодії та комплексного планування державної політики. Наприклад, у межах реалізації стратегічних цілей запроваджуються спільні програми Міністерства охорони здоров'я України та Міністерства освіти і науки щодо формування здоров'я збережувального освітнього середовища. Водночас Міністерство інфраструктури впроваджує ініціативи з підвищення безпеки дорожнього руху, орієнтовані на зменшення смертності та травматизму. Відтак, публічне управління у сфері охорони здоров'я виходить за межі галузевого підходу, набуваючи системного міжсекторального характеру. Однак процес трансформації системи охорони здоров'я супроводжується численними викликами, серед яких недостатність фінансування, кадровий дефіцит, нерівномірний розподіл ресурсів між регіонами та наслідки воєнного стану. За даними, станом на жовтень 2025 року пошкоджено або знищено внаслідок воєнних дій в Україні 2481 об'єкт, що належить 800 медичним закладам. Серед них 2,155 об'єктів зазнали часткових пошкоджень, а 326 були повністю зруйновані. У таких умовах постає потреба у створенні гнучких управлінських механізмів, здатних швидко реагувати на надзвичайні ситуації, оптимізувати ресурси та забезпечити сталість функціонування системи.

У відповідь на ці виклики держава активізує публічне управління на місцевому рівні. Зокрема, у межах процесу децентралізації громади отримують більше повноважень щодо планування мережі медичних закладів, визначення пріоритетів фінансування та організації медичних послуг відповідно до місцевих потреб, що своєю чергою посилює адресність управлінських рішень і підвищує ефективність розподілу ресурсів, що є одним із важливих чинників підвищення результативності реформи.

Поряд з тим, Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII [7] закріплює основоположні засади фінансування медичної допомоги в Україні. Відповідно до статті 4 цього закону, важливим елементом реформи є Програма медичних гарантій, у межах якої держава забезпечує повне фінансування визначеного переліку медичних послуг і лікарських засобів за



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



рахунок коштів Державного бюджету України. Таким чином, установлюється механізм державного фінансування, що ґрунтується на принципах справедливості, прозорості та рівності у доступі громадян до медичних послуг. Важливим компонентом реалізації фінансових гарантій стала програма реімбурсації «Доступні ліки», яка забезпечує пацієнтам можливість безоплатно або з частковою доплатою отримувати лікарські засоби у будь-якій аптеці, що має договір із НСЗУ. Запровадження цього механізму суттєво підвищило рівень доступності медикаментозного лікування, особливо для осіб із хронічними захворюваннями. За таких умов реформа фінансування медичних послуг забезпечила прозорість розподілу бюджетних коштів, а також започаткувала формування конкурентного середовища серед постачальників медичних послуг. У цьому контексті трансформація системи охорони здоров'я України набула стратегічного спрямування, орієнтованого на зміцнення інституційної спроможності медичної мережі. Також у липні 2022 року Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення надання медичної допомоги» № 2347-IX, який започаткував новий етап реформування – формування спроможної мережі закладів охорони здоров'я. З метою реалізації зазначеного закону Кабінетом Міністрів України була прийнята постанова від 28 лютого 2023 р. № 174 «Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Черніховський Р. Напрями покращення публічного управління в сфері охорони здоров'я. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. № 1(92), Ч. 2. С. 327-331.
2. Зміни у фінансуванні системи охорони здоров'я: гроші мають іти за пацієнтом ефективно. URL: <https://moz.gov.ua/uk/zmini-u-finansom-efektivno>
3. Під час воєнного стану медзаклади отримуватимуть безперебійне фінансування. URL: <https://moz.gov.ua/uk/pid-chas-voennogo-st-finansuvannja->
4. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 30.11.2016 № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-280#Text>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



5. Шосталь Олександр. Війна зруйнувала понад 2400 медичних об'єктів в Україні: як надають допомогу. URL: <https://112.ua/vijna-zrujnuvala-6>

6. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 17.01.2025 № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>

7. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>

Ганна ГЛУЩЕНКО,
аспірантка кафедри публічного
управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Україна

**ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ СТВОРЕННЯ ГОСПІТАЛЬНИХ ОКРУГІВ:
ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ
ДО ФІНАНСУВАННЯ**

Реформування системи охорони здоров'я України є одним із ключових пріоритетів державної політики, особливо в умовах воєнного стану та необхідності забезпечення якісної медичної допомоги населенню. Проєкт Стратегії охорони здоров'я до 2030 року визначає пріоритетом зміцнення ключових інституцій у секторі охорони здоров'я, зокрема НСЗУ як єдиного стратегічного закупівельника послуг.

Ще одним пріоритетом Стратегії є впровадження політик, спрямованих на те, щоб все населення мало фінансовий захист при отриманні гарантованих державою необхідних якісних і доступних послуг у галузі охорони здоров'я. Крім того, передбачено створення спроможної мережі закладів, які мають забезпечити охоплення всіма видами медичних послуг, на які є запит на певній території. 28 лютого 2023 року Кабінет Міністрів України затвердив постанову «Деякі питання організації



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



спроможної мережі закладів охорони здоров'я» (далі — Постанова № 174). Документ скасовує попередній порядок створення госпітальних округів, що діяв із 2019 року, і визначає новий Порядок функціонування госпітальних округів і госпітальних кластерів та встановлення їх меж (далі — Порядок № 174).

Таким чином, в Україні, попри війну, стартував інфраструктурний етап медичної реформи. Спроможною мережею закладів охорони здоров'я є мережа надавачів медичних послуг, що забезпечує медичне обслуговування в межах відповідного госпітального округу, зокрема під час надзвичайних ситуацій, надзвичайного чи воєнного стану. Госпітальні округи - це території, у межах яких забезпечене надання якісної, комплексної, безперервної та орієнтованої на пацієнтів медичної та реабілітаційної допомоги (Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19.11.1992 № 2801-ХІІ). До спроможної мережі закладів охорони здоров'я в межах госпітального округу входять: надкластерні заклади охорони здоров'я, кластерні заклади охорони здоров'я, загальні заклади охорони здоров'я, надавачі первинної медичної допомоги, центри екстреної медичної допомоги та медицини катастроф із пунктами постійного базування бригад екстреної (швидкої) медичної допомоги.

Госпітальні округи формуються на основі таких принципів: безпечність та якість медичної допомоги — забезпечення послуг відповідно до стандартів доказової медицини; доступність — географічна та фінансова доступність медичних послуг для населення; комплексність — забезпечення повного спектру медичних послуг; ефективність — оптимальне використання ресурсів та координація між закладами.

Відповідають за організацію спроможної мережі обласні та Київська міська держадміністрації. У планах розвитку госпітальних округів вони мають враховувати доступність мешканців територіальних громад до медичних послуг. Водночас органи місцевого самоврядування повинні орієнтуватися на затверджені плани, коли вирішують створити, реорганізувати чи перепрофілювати ЗОЗ на території громади або району.

У липні 2023 року, не зважаючи на війну, розпочався наступний етап медичної реформи – формування спроможної мережі медзакладів. Станом на вересень 2025 року Міністерством охорони здоров'я України погоджено перелік закладів охорони здоров'я, які сформували спроможну мережу у 24 госпітальних округах. Надкластерний заклад охорони здоров'я —



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



багатопрофільний лікарняний заклад, у якого наявні ресурси та технології, орієнтовані на забезпечення медичного обслуговування у найбільш складних та/або рідкісних випадках захворювань населення всього госпітального округу. Усього надкластерні заклади охорони здоров'я можуть працювати за 28 напрямками медичного обслуговування, включаючи: акушерство і гінекологія (ІІІ рівень перинатальної допомоги), кардіохірургія, нейрохірургія, трансфузіологія та інші високоспеціалізовані напрями.

Кластерний заклад охорони здоров'я — багатопрофільний лікарняний заклад, спроможний забезпечити на території госпітального кластера потребу населення в медичному обслуговуванні у найбільш поширених захворюваннях і станах. Госпітальний кластер функціонуватиме в межах району адміністративно-територіальної одиниці. Він матиме один кластерний заклад, що обслуговуватиме щонайменше 120 тисяч населення і буде розташований, як правило, в адміністративному центрі району. Кластерні заклади охорони здоров'я можуть працювати за 20 напрямками медичного обслуговування, включаючи терапію, хірургію, педіатрію, акушерство і гінекологію (ІІ рівень перинатальної допомоги) та інші.

Загальний заклад охорони здоров'я — багатопрофільний лікарняний заклад, що надає медичну та реабілітаційну допомогу населенню територіальної громади або декількох громад. Загальний заклад охорони здоров'я обслуговуватиме одну або кілька територіальних громад і розрахований на 40000 населення, що мешкає в радіусі 60 км. Загальні заклади охорони здоров'я працюють за шістьма напрямками медичного обслуговування: анестезіологія (інтенсивна терапія в невідкладних станах), неврологія, інфекційні хвороби, ортопедія і травматологія, терапія, хірургія.

Саме до лікарень, що сформували спроможну мережу, пріоритетно будуть спрямовані фінансові ресурси. Важливо зазначити, що лікарні, які не увійшли до спроможної мережі, зможуть продовжувати працювати та укладати договори з Національною службою здоров'я України, що забезпечує збереження доступу до медичних послуг навіть в умовах реформування системи. Досить серйозними наслідками війни є те, що державні доходи будуть обмеженими, що матиме вплив на об'єм державних видатків на охорону здоров'я. Ефективне фінансування охорони здоров'я залежить не тільки від рівня та ефективності витрат. Здатність системи справлятися як з уже існуючими, так і з новими викликами порушена. Існує



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



тенденція до зменшення рівня пріоритетності сектору, яка існувала з 2016 року. Фінансові можливості держави будуть використовуватись на процеси відновлення, тому оптимізація видатків, збільшення розміру акцизів та оподаткування алкогольних виробів та виробів, які шкодять здоров'ю (наприклад, підсолоджені газовані напої) можуть покращити стан громадського здоров'я та принести дохід в бюджет в короткостроковій перспективі. Очікується залучення міжнародної фінансової допомоги для можливостей відновлення пошкодженої матеріальної бази та оновлення дороговартісного обладнання взамін розбитого, але слід розуміти, що ці надходження доповнюють, а не замінюють бюджетні асигнування.

Співоплата визначається як гроші, які люди повинні платити в момент споживання медичних послуг, гарантованих третьою стороною. Найпоширеніші види включають: фіксовану співоплату — фіксована сума за одиницю товару або послугу; процентну співоплату — частка ціни товару або послуги; франшизу — фіксована сума перед покриттям витрат третьою стороною. Додаткове медичне страхування розглядається як потенційне джерело фінансових ресурсів для сфери охорони здоров'я. Основні переваги включають: розширення доступу до додаткових послуг — забезпечення додатковими послугами, які не охоплює програма медичних гарантій; зменшення навантаження на державний бюджет — оплата медичних послуг застрахованим особам страховиками; забезпечення вибору — ширший вибір надавачів медичних послуг та страхових пакетів; залучення приватного капіталу — підтримка розвитку закладів охорони здоров'я; зменшення строків очікування — швидший доступ до медичних послуг

Міжнародний досвід демонструє, що додаткові надходження від співоплат та добровільного медичного страхування не вирішують проблеми недостатнього фінансування і можуть нести ризик нанесення більшої шкоди, ніж користі. Лише в трьох країнах — Хорватії, Франції та Словенії — добровільне медичне страхування запроваджено конкретно для покриття співоплат у рамках загальнообов'язкового державного медичного страхування, з додатковим субсидіюванням для людей з низьким рівнем доходу. Практика оплати послуг "з кишені" пацієнтів залишається через обмежене бюджетне фінансування та нерівні можливості об'єднаних територіальних громад утримувати дорого вартісні медичні заклади. Відсутність чіткого переліку послуг, маніпуляцій та ліків, які гарантує держава, призводить до зловживань та великого обсягу співоплат за те, що



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



вже оплатила держава. Кожне комунальне некомерційне підприємство, залежно від наявного фінансування, надає різний обсяг послуг пацієнтам та різну якість медичної допомоги. Це створює нерівність у доступі до медичних послуг залежно від фінансової спроможності закладу.

Міністерство охорони здоров'я України планує розробити необхідні нормативно-правові акти, які чітко встановлять випадки, коли додаткове медичне страхування зможе доповнювати, а не дублювати програму медичних гарантій. Планується розвиток фармацевтичного страхування для відшкодування витрат на придбання лікарських засобів та медичних виробів поза державними гарантіями. Передбачається покращення рівня співробітництва між учасниками системи державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення та приватними страховиками для уникнення дублювання фінансування послуг.

Об'єднання страховиків за підтримки Міністерства охорони здоров'я України проводитимуть інформаційні кампанії для пояснення переваг та умов страхових пакетів. Система фінансування охорони здоров'я України перебуває в процесі трансформації, спрямованої на забезпечення універсального доступу до якісних медичних послуг. В умовах воєнного стану та обмежених бюджетних ресурсів особливої актуальності набуває розвиток додаткових джерел фінансування, зокрема додаткового медичного страхування. Ключовими завданнями є створення чіткої нормативно-правової бази для регулювання додаткового медичного страхування, забезпечення рівності доступу до медичних послуг та розробка механізмів, що дозволять приватному фінансуванню доповнювати, а не заміщувати державні гарантії. Успішна реалізація цих напрямів дозволить створити стійку та ефективну систему фінансування охорони здоров'я, здатну забезпечити потреби населення у якісній медичній допомозі навіть в складних економічних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/la7#Text>
2. Деякі питання удосконалення системи охорони здоров'я : постанова Кабінету Міністрів України від 17.02.2010 № 208. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-BF#Text>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Олександр ГОНЧАРУК,

аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та
соціальної роботи Національний університет охорони
здоров'я України імені П.Л. Шупика
м. Київ, Україна

**УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОУПРАВЛІНСЬКОГО
МЕХАНІЗМУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ**

Сфера охорони здоров'я є одним із ключових елементів національної безпеки держави, особливо в умовах збройної агресії, коли система медичного забезпечення повинна одночасно реагувати на масові втрати, руйнування інфраструктури, епідеміологічні загрози та дефіцит ресурсів [1]. Воєнний стан в Україні актуалізував потребу глибокого переосмислення підходів до державного управління галуззю, зокрема щодо механізмів координації, фінансування, кадрового забезпечення та інформаційної взаємодії між органами влади, військовими структурами, закладами охорони здоров'я і громадянським суспільством [2].

Сучасний державно-управлінський механізм охорони здоров'я формувався переважно в умовах мирного розвитку й орієнтувався на реалізацію програм реформування фінансування, розвитку первинної ланки, електронної медицини та розширення автономії медичних закладів. Проте повномасштабна війна змінила пріоритети – на перший план вийшли питання оперативного управління, безперервності надання допомоги, швидкої медичної евакуації, психологічної підтримки постраждалих та адаптації системи до умов надзвичайної ситуації [3].

В умовах воєнного стану особливого значення набуває створення ефективної системи міжвідомчої взаємодії між Міністерством охорони здоров'я, Міністерством оборони, Міністерством внутрішніх справ, Державною службою з надзвичайних ситуацій, органами місцевого самоврядування та міжнародними партнерами. Така взаємодія має базуватися на принципах єдності командування, оперативності ухвалення рішень, централізованого обліку потреб і раціонального використання ресурсів [4]. Важливо забезпечити гнучкість управлінських структур,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



здатних швидко реагувати на зміну безпекової ситуації та переміщення населення.

Ключовим напрямом удосконалення державного управління у сфері охорони здоров'я є зміцнення системи медичного забезпечення оборонного сектору, включно з підготовкою медичних підрозділів, розвитком системи тактичної медицини та впровадженням уніфікованих стандартів надання допомоги у зоні бойових дій [2]. Не менш важливим є створення резервних логістичних і фармацевтичних ланцюгів, що гарантують постачання ліків, крові, медичних засобів і обладнання навіть у критичних регіонах.

Потребує розвитку й державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я. Залучення приватних клінік, фармацевтичних компаній, волонтерських організацій і благодійних фондів дає змогу оперативніше реагувати на потреби фронту і тилу, знижуючи навантаження на державну систему [3]. При цьому роль держави полягає у створенні правових і фінансових умов для ефективної взаємодії всіх суб'єктів медичного простору.

Важливим аспектом є цифровізація управління: розбудова єдиного інформаційного простору, облік поранених, моніторинг стану інфраструктури та потреб лікарень у режимі реального часу. Електронні системи охорони здоров'я, створені до війни, мають бути адаптовані до умов кіберзагроз і переміщення населення. В умовах воєнного стану також посилюється значення кадрової політики — необхідно забезпечити мобілізацію медичних працівників, їх соціальний захист, психологічну підтримку, належну оплату праці та можливість професійного розвитку.

Отже, удосконалення державно-управлінського механізму охорони здоров'я в умовах воєнного стану повинно базуватися на принципах гнучкості, стійкості, інтегрованості, прозорості та адаптивності. Модель управління має поєднувати централізоване стратегічне планування з децентралізованими рішеннями на рівні громад і медичних установ, забезпечуючи ефективне використання ресурсів, підтримку населення та відновлення системи охорони здоров'я як фундаментальної складової національної безпеки України [4].



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабін І. І. Система охорони здоров'я України: виклики та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. №7.
2. МОЗ України. Стратегічні напрями розвитку охорони здоров'я в умовах війни. Київ, 2023.
3. Гладун З. С. Державне управління у сфері охорони здоров'я: сучасні трансформації та виклики. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2022. №2.
4. World Health Organization. *Health systems resilience in conflict settings: policy guidance for Ukraine and neighboring countries*. Geneva: WHO, 2023.

Віктор ГОРЛИНСЬКИЙ,

провідний науковий співробітник Науково-дослідного центру
Інституту спеціального зв'язку та захисту інформації Національного
технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені
Ігоря Сікорського", к. філос. н., доцент,
м. Київ, Україна

Борис ГОРЛИНСЬКИЙ,

Головний науковий співробітник Відділу науково-технічної
експертизи ДержНДІ технологій кібербезпеки, к. т. н.,
м. Київ, Україна

**СТАБІЛЬНЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ КРИТИЧНОЇ
ІНФОРМАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ЧИННИК
НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ КІБЕРВІЙНИ
І ВОЄННИХ ЗАГРОЗ**

З погляду на посилення воєнно-політичної кризи у центрі Європи, викликаной російською збройною агресією та необхідністю подальшого повоєнного відновлення України, у вітчизняному науковому дискурсі набуває значущості питання щодо шляхів забезпечення ефективного функціонування системи національної стійкості. Згідно із Стратегією національної безпеки України (2020), запровадження національної системи



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



стійкості віднесено до основних напрямів діяльності держави в цілях забезпечення її національних інтересів і безпеки. Сутність стійкості визначається як здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стале функціонування, зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх уразливостей [6]. Безпеку та захищеність об'єктів критичної інфраструктури згідно з Концепцією забезпечення національної системи стійкості (2021), віднесено до базових елементів системи стійкості [5].

На погляд аналітиків, в умовах воєнного часу, коли зростає перелік пріоритетів забезпечення національної системи стійкості, визначальним стає посилення спроможності держави ідентифікувати загрози, виявляти вразливості, оцінювати, запобігати та мінімізувати ризики, а також готовність до попередження і подолання кризових ситуацій, здатність запобігання ризикам та мінімізації їх впливу. Але одним з найважливіших пріоритетів національної системи стійкості в умовах кібервійни і воєнних загроз, постає захист об'єктів критичної інформаційної інфраструктури. Отже метою роботи є з'ясування значущості та чинників стабільного функціонування критичної інформаційної інфраструктури як передумови національної стійкості в умовах кібервійни і воєнних загроз.

Теоретичні засади розбудови системи національної стійкості, забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктури досліджували С. Пирожков, С. Майборода, Н. Хамітов, Є. Головаха, О. Резнікова, Н. Хома та ін. Різноманітні аспекти забезпечення стабільного функціонування критичної інформаційної інфраструктури вивчали Ю. Когут, М. Кулешов, Г. Бондар, Я. Мануїлов та ін. Контент аналіз наукових джерел дозволяє віднести до основних чинників, що актуалізують тему роботи, наступні: зростання залежності світових процесів від інформаційно-комунікаційних технологій і мереж; можливість застосування електронних засобів для досягнення цілей в геополітичних конфліктах і гібридних війнах, дезорганізації управління державою; мілітаризація кіберпростору та розвиток кіберзброї; можливості застосування технологій штучного інтелекту для здійснення кібератак; спрямованість кібератак на державні стратегічні та військові об'єкти, фінансові установи, критичну інфраструктуру. За даними CERT-UA, останнім часом, спостерігається стійка тенденція до зростання кібератак на критичну інфраструктуру країни, особливо в енергетиці. За матеріалами аналітичних досліджень, в умовах



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



кібервійни об'єкти критичної інформаційної інфраструктури вважаються основними цілями застосування кіберзброї.

Згідно із Законом Про основні засади забезпечення кібербезпеки України, об'єкти критичної інформаційної інфраструктури є об'єктами кіберзахисту [4]. Об'єктом критичної інформаційної інфраструктури, вважається “інформаційна, електронна комунікаційна, інформаційно-комунікаційна або технологічна система, яка необхідна для стійкого та безперервного функціонування об'єкта критичної інфраструктури, істотно впливає на безперервність та стійкість процесу надання життєво важливих функцій та/або послуг та відсутній альтернативний об'єкт (спосіб) їх надання” [4]. Основним способом забезпечення безпеки об'єктів критичної інформаційної інфраструктури є їх захист, що згідно з Порядком формування переліку об'єктів критичної інформаційної інфраструктури (2020), розуміється як організаційні, нормативно-правові, інженерно-технічні та інші заходи, спрямовані на забезпечення безпеки об'єктів критичної інформаційної інфраструктури.

Критеріями оцінки критичності об'єкта інформаційної інфраструктури, визначено такі: необхідність об'єкта інформаційної інфраструктури як для стійкого та безперервного функціонування об'єкта критичної інфраструктури, так і для надання ним основних послуг; кібератака, кіберінцидент, інцидент з інформаційної безпеки на об'єкті інформаційної інфраструктури, що істотно впливає на безперервність та стійкість надання об'єктом критичної інфраструктури основних послуг; у разі порушення безперервності та стійкості надання основних послуг об'єктом інформаційної інфраструктури відсутній альтернативний об'єкт (спосіб) для їх надання [2]. Під час дії воєнного стану, а також протягом 12 місяців після його припинення чи скасування, повноваження уповноваженого органу у сфері захисту критичної інфраструктури України, здійснюються Держспецзв'язку [3]. Таким чином, до складу чинників стабільного функціонування критичної інформаційної інфраструктури в умовах кібервійни і воєнних загроз, доцільно віднести такі: наявність у державі кіберпотенціалу протидії розвідувально-підривній діяльності у кіберпросторі, стримування кібертероризму та кіберзагроз, спрямованих на порушення безпеки, надійного функціонування об'єктів критичної інформаційної інфраструктури; дієва кібероборона на підставі застосування кіберпідрозділів з повноваженнями забезпечення захисту об'єктів



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



критичної інформаційної інфраструктури; кіберстійкість, захищеність і кіберготовність національної критичної інформаційної інфраструктури; ефективна взаємодія основних суб'єктів національної системи кібербезпеки та сил оборони в інтересах захисту об'єктів критичної інформаційної інфраструктури; правова захищеність усталеного функціонування критичної інформаційної інфраструктури на національних та міжнародних правових засадах; розвиток міжнародного співробітництва щодо обміну досвідом забезпечення захисту об'єктів критичної інформаційної інфраструктури; забезпеченість кадрових потреб фахівцями з організації захисту критичної інформаційної інфраструктури.

Висновки. Узагальнюючи, необхідно відзначити, що забезпечення надійного захисту об'єктів критичної інформаційної інфраструктури в умовах кібервійни і воєнних загроз постає одним з пріоритетних чинників забезпечення національної стійкості України та залежить від розуміння впливу кібервійни і воєнних загроз на системні функціональні параметри забезпечення захисту національної критичної інфраструктури, що вимагає залучення знань про особливості забезпечення захисту об'єктів критичної інформаційної інфраструктури в умовах кібервійни і воєнних загроз в систему підготовки фахівців з кібербезпеки. Подальша розробка науково-теоретичних і освітніх питань щодо забезпечення безпеки і захисту об'єктів критичної інформаційної інфраструктури в умовах кібервійни і воєнних загроз, має бути одним з пріоритетних завдань наукової та освітньої діяльності на шляху всебічного забезпечення національної стійкості України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мануїлов Я. Забезпечення кібербезпеки об'єктів критичної інфраструктури в умовах кібервійни. *Інформація і право*. 2023. № 1(44). С. 154-157. URL: <https://ippi.org.ua/manuilov-yas-zabezpechennya-kiberbezpeki-ob%E2%80%99ktiv-kritichnoi-infrastrukturi-v-umovakh-kiberviini-s-1>.
2. Порядок формування переліку об'єктів критичної інформаційної інфраструктури: Постанова Кабінету Міністрів України від 9 жовт. 2020 р. № 943. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-2020-%D0%BF#Text>.
3. Про внесення змін до деяких законів України щодо повноважень уповноваженого органу у сфері захисту критичної інфраструктури України



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



: Закон України від 18 жовт. 2022 р. № 2684-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2684-20#Text>.

4. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України : від 5 жовт. 2017 р. № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#top>.

5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України “Про запровадження національної системи стійкості”: Указ Президента України від 27 верес. 2021 р. №479/2021. *Урядовий кур’єр*, 2021. № 188.

6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України “Про Стратегію національної безпеки України” : Указ Президента України від 14 верес. 2020 р. № 392/2020. *Урядовий кур’єр*. 2020. № 169.

7. Річний аналітичний огляд: ключові події, тенденції та виклики у сфері кібербезпеки у 2024 році. РНБО України. 01.09.2025. 32 с. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/7095.html>.

8. Хома Н. Національна стійкість: зміст та стратегія забезпечення в умовах війни та повоєнного відновлення. *Вісник Маріупольського державного університету серія: історія. Політологія*. 2024. Вип. 38. С. 119-128. DOI: 10.34079/2226-2830-2024-14-38-119-128.

Артем ГРИЦАЄНКО,

здобувач освіти,

кафедра глобальної та національної безпеки

Навчально-наукового інституту

публічного управління та державної служби

Київського національного університету імені Тараса Шевченка,

м. Київ, Україна

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ КРИТИЧНОЇ
ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ
БЕЗПЕКИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Відновлення критичної інфраструктури України після масштабної російської агресії є одним із центральних чинників забезпечення національної безпеки та стійкості держави. Зруйновані енергетичні, транспортні, логістичні та інформаційні системи безпосередньо впливають на обороноздатність, соціальну стабільність і здатність держави



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



функціонувати у кризових умовах. У цих обставинах стратегічне управління відновленням критичної інфраструктури (далі – КІ) набуває визначального значення як комплексний механізм планування, координації й контролю, що має інтегрувати безпекові, економічні та технологічні компоненти.

Закон України «Про критичну інфраструктуру» визначає базові принципи управління у цій сфері – безперервність, взаємозалежність секторів, багаторівневу координацію та необхідність оцінки вразливостей [2, ст. 13]. Проте у контексті післявоєнного відновлення постає потреба у вдосконаленні правового поля, зокрема щодо пріоритетності відбудови, страхування ризиків і механізмів державно-приватного партнерства. Ці питання прямо пов'язані з імплементацією положень Стратегії національної безпеки України (2020 р.), яка наголошує на створенні системи національної стійкості, спроможної протидіяти гібридним загрозам та підтримувати функціонування суспільства в умовах кризи [4].

Сучасні виклики у сфері критичної інфраструктури засвідчують, що її відновлення не може ґрунтуватися на довоєнних підходах чи фрагментарних рішеннях. Україна потребує системної трансформації управлінської моделі, у якій ключовим орієнтиром стане не просто відбудова зруйнованих об'єктів, а створення нової архітектури стійкості – технологічної, організаційної та інституційної. Йдеться не лише про фізичну реконструкцію енергетичних чи транспортних мереж, а про інтеграцію принципів резильєнтності, цифровізації, кіберзахисту та екологічної збалансованості у всі етапи планування й управління.

Відновлення критичної інфраструктури має спиратися на стратегічне бачення, де кожен сектор – від енергетики до зв'язку – розглядається як взаємопов'язана складова національної безпеки. Тому держава повинна створити єдиний координаційний механізм стратегічного управління, здатний забезпечити узгодженість рішень між урядом, бізнесом і міжнародними партнерами, а також здійснювати постійний моніторинг загроз, оцінку ризиків і адаптацію пріоритетів у реальному часі.

Вітчизняні дослідники підкреслюють, що ефективне управління ризиками об'єктів критичної інфраструктури повинно поєднувати фінансову стійкість, антикризове планування та розвиток механізмів державно-приватного партнерства. Зокрема, О. Іваницька та О. Возненко відзначають, що система управління ризиками КІ має базуватися на інтегрованих підходах, які враховують як фінансові, так і безпекові



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



чинники, що особливо важливо у період післявоєнного відновлення. Автори наголошують, що формування ефективної моделі ризик-менеджменту у критичній інфраструктурі потребує поєднання інституційних реформ, належного фінансування та чіткого державного контролю за використанням ресурсів [3, с. 98–100].

Водночас, як підкреслює В. Бондар, у процесі стратегічного управління національною безпекою важливо враховувати «фактор перспективи країни», який виконує ключову пізнавальну, практичну та управлінську функцію для публічної влади. З позицій гібридної війни цей фактор виступає базисом формування державної політики сталого розвитку, національної безпеки та ефективного державного управління. Він визначає рівень суб'єктності держави у міжнародній безпековій системі, а також ефективність її зовнішньополітичного позиціонування в координатах глобальної безпекової архітектури [1, с. 491]. Такий підхід актуальний і для післявоєнної відбудови КІ, оскільки від стратегічного бачення та узгодженості дій держави з партнерами залежить результативність відновлення критичних секторів.

На наш погляд, забезпечення стійкості життєдіяльності країни та критичної інфраструктури сьогодні є одним із ключових пріоритетів державної політики у сфері національної безпеки, що вимагає трансформації управлінських підходів та розвитку спроможностей на всіх рівнях влади. Відтак доцільним є створення Національного координаційного центру з відновлення критичної інфраструктури, який здійснюватиме моніторинг ризиків, прогнозування, розподіл донорських коштів і контроль за виконанням проектів відбудови на принципах цілісностериторіального та всесуспільного підходів до управління відновленням критичної інфраструктури.

Сукупність вищезазначених факторів дозволяє сформулювати стратегічну концепцію управління відновленням критичної інфраструктури України. Вона повинна базуватися на таких принципах:

1. **Системність** – координація дій усіх суб'єктів безпеки;
2. **Пріоритетність** – визначення критичних секторів з урахуванням рівня впливу на національну безпеку;
3. **Резильєнтність** – стійкість до гібридних і кіберзагроз;
4. **Адаптивність** – гнучке реагування на зміну умов безпеки;



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



5. **Інтегрованість** – гармонізація з євроатлантичними стандартами;

6. **Кадрова компетентність** – формування національної системи підготовки персоналу.

На нашу думку ключовими практичними кроками можуть стати:

1) Розроблення національної моделі оцінювання загроз і карти пріоритетів відновлення секторів;

2) Створення єдиного цифрового реєстру об'єктів критичної інфраструктури із системою моніторингу стану відновлення;

3) Ухвалення Державної програми післявоєнного відновлення КІ з урахуванням стандартів ЄС і НАТО;

4) Упровадження інструментів страхування ризиків і гарантій безпеки для інвесторів;

5) Посилення кадрової політики у сфері критичної інфраструктури, включно з державною сертифікацією та навчанням фахівців у сфері кібер- та енергетичної безпеки.

У підсумку доходимо, що стратегічне управління відновленням критичної інфраструктури України є одним із системоутворювальних факторів забезпечення національної безпеки у післявоєнний період. Його ефективність залежить від синергії державних, приватних і міжнародних зусиль, інтеграції принципів стійкості та впровадження сучасних моделей управління ризиками. Законодавча база вибудовує фундамент, однак потребує розширення у напрямі механізмів відбудови, фінансування та контролю. Доцільним є створення Національного координаційного центру з відновлення КІ, запровадження єдиної моделі оцінки загроз, адаптація міжнародних стандартів, розвиток кадрового потенціалу та публічно-приватних партнерств

Таким чином, стратегічне управління має перейти від реактивного до проактивного підходу, орієнтованого на резильєнтність, превентивність, інноваційність та довгострокову безпеку. Реалізація цих підходів забезпечить не лише фізичне відновлення інфраструктури, а й посилення інституційної спроможності держави, її енергетичної незалежності та стійкості до майбутніх криз.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Бондар В. Т. Суб'єктність країни в міжнародній безпековій системі відповідно до її фактора перспективи. *Національні інтереси України*. 2024. Вип. 2(6). С. 483–493.
- 2) Закон України «Про критичну інфраструктуру» від 16 листопада 2021 р. № 1882-IX. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2022. № 10. Ст. 13.
- 3) Іваницька О., Возненко О. Risk management of critical infrastructure facilities. *Finance of Ukraine*. 2024. No. 6. С. 93–102. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.06.093>.
- 4) Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України “Про Стратегію національної безпеки України”» від 14 вересня 2020 р. № 392/2020. Офіційний вісник Президента України. 2020. № 20.

Ільяс ЗАЗА,
аспірант кафедри права та публічного управління
Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка,
м. Суми, Україна

ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Система охорони здоров'я в Україні зазнає суттєвих трансформацій, що зумовлені необхідністю підвищення ефективності використання фінансових ресурсів і забезпечення рівного доступу населення до медичних послуг. Відповідно до цього змінюються підходи до управління галуззю, що потребує узгодження фінансових, економічних та соціальних аспектів державної політики. У контексті цих процесів посилюється роль публічного управління, спрямованого на створення ефективних механізмів фінансової стійкості закладів охорони здоров'я. Саме в цьому полягає завдання держави – забезпечити раціональне використання бюджетних коштів, оптимізацію витрат і формування прозорих фінансових відносин між усіма учасниками системи.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Водночас вивчення динаміки фінансування галузі та сфери соціальної допомоги є необхідною умовою для розуміння ефективності реалізованих управлінських рішень. При цьому порівняння темпів зростання показників фінансової підтримки з рівнем економічної стабільності медичних закладів дає можливість виявити дисбаланси й визначити напрями для вдосконалення системи управління. У зв'язку з цим важливо відобразити зміну частки охорони здоров'я та надання соціальної допомоги у структурі валового внутрішнього продукту, що представлено на рис. 1.

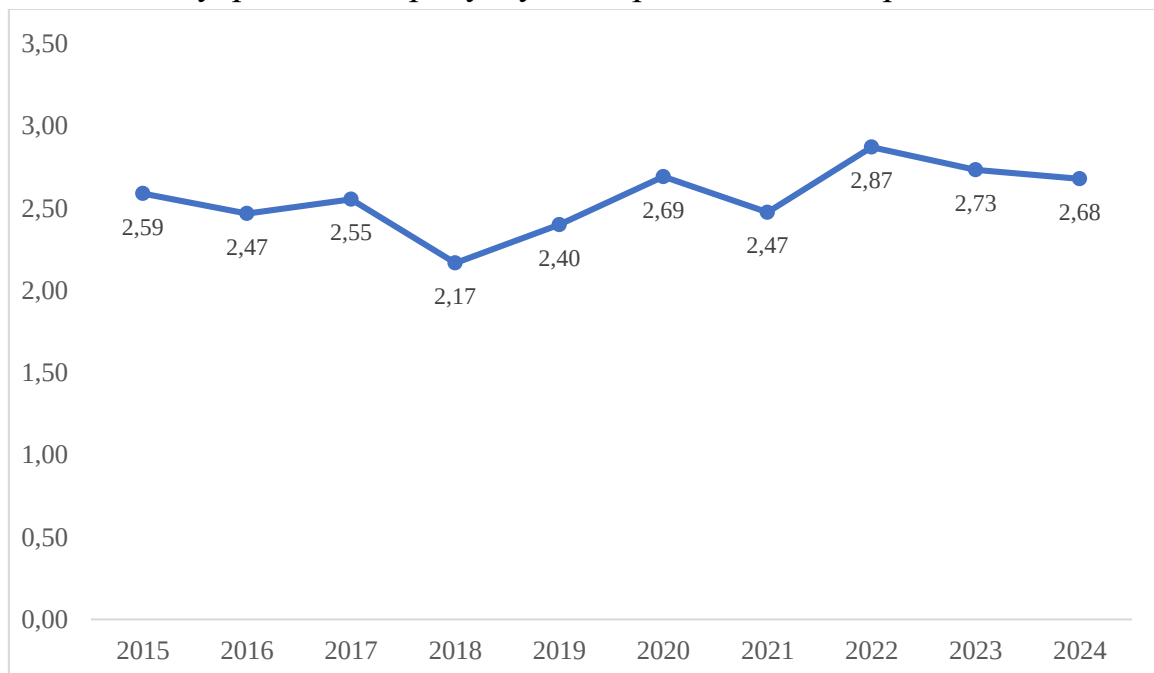


Рис. 1. Частка охорона здоров'я та надання соціальної допомоги у ВВП

Джерело: сформовано за даними [3].

Дані, наведені на рис. 1, демонструють відносно стабільну динаміку із незначними коливаннями в межах 2,17–2,87%. Відтак, зниження показника у 2018 році до 2,17% свідчить про тимчасове скорочення фінансування, що відбулося внаслідок проведення структурних реформ у системі охорони здоров'я. Водночас підвищення частки до 2,69% у 2020 році зумовлене збільшенням державних витрат у період пандемії COVID-19, що підтвердило здатність системи фінансування оперативно адаптуватися до кризових викликів. Подальші статистичні спостереження свідчать, що у 2022-2024 роках показник залишається відносно стабільним і перебуває в межах 2,68–2,87%. Це є свідченням збереження фінансової стійкості галузі



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



та ефективності впроваджених управлінських рішень. Серед них особливо важливими є інструменти стратегічного бюджетного планування, а також цифрові платформи моніторингу фінансових потоків, зокрема система eData (<https://edata.gov.ua>), яка забезпечує відкритість, прозорість і підзвітність використання бюджетних ресурсів у сфері охорони здоров'я.

Розглядаючи систему публічного управління у сфері охорони здоров'я, доцільно відзначити її роль як базового чинника забезпечення соціальної стабільності та безпеки держави. Вона функціонує як комплексна інституційна структура, покликана гарантувати громадянам доступ до якісної медичної допомоги, сприяти зміцненню демографічного потенціалу, підтримувати соціальну захищеність населення та підвищувати рівень життя. У цьому аспекті публічне управління виступає індикатором здатності держави забезпечувати сталий соціальний розвиток і реагувати на потреби суспільства, утверджуючи гуманістичну спрямованість державної політики [1, с. 605].

У рамках зазначеного аспекту ефективність державного управління у сфері охорони здоров'я визначається спроможністю держави організовувати стабільне й раціональне фінансування медичних закладів. Це фінансування створює основу для безперервного функціонування системи, орієнтованої на підвищення якості та доступності медичних послуг, а також на посилення профілактичного напрямку у сфері охорони здоров'я [2, с. 86].

Відповідно, пріоритетного значення набуває вдосконалення інструментів публічного управління, спрямованих на підвищення результативності фінансово-економічної діяльності закладів охорони здоров'я. З огляду на сучасні виклики, саме інструментальна складова управління визначає можливості держави щодо забезпечення стабільності фінансових потоків і прозорості їх використання. До таких інструментів належать системи бюджетного планування, управління витратами, фінансового контролю й моніторингу, а також інтеграція цифрових технологій у процеси обліку та звітності.

Підтвердженням практичної реалізації цих механізмів є впровадження програмно-цільового методу бюджетування у системі охорони здоров'я, який використовується Міністерством охорони здоров'я України. Цей інструмент орієнтований на досягнення конкретних результатів через формування прозорої системи фінансової звітності та контролю. Зокрема,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



через відкриту бюджетну платформу openbudget.gov.ua (<https://openbudget.gov.ua/>) здійснюється контроль виконання видатків на сферу охорони здоров'я, оцінюється результативність державних програм і забезпечується доступ громадськості до інформації про фінансові потоки. Впровадження зазначеного методу сприяє підвищенню підзвітності державних структур та створює умови для гнучкого коригування фінансової політики відповідно до поточних потреб галузі.

Поступ у цьому напрямі зумовлює необхідність використання сучасних цифрових рішень, здатних забезпечити оперативний моніторинг і раціональний розподіл ресурсів. У цьому зв'язку важливою складовою стає інтеграція аналітичних систем, які дозволяють оптимізувати фінансові потоки в межах закладів охорони здоров'я. Прикладом є впровадження національної електронної платформи eHealth (<https://ehealth.gov.ua/>), що забезпечує централізований збір, оброблення й моніторинг даних про фінансування та надання медичних послуг. Використання цієї системи сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, зменшенню дублювання фінансових операцій і зростанню результативності використання бюджетних коштів.

Таким чином, аналіз проведеного дослідження дозволяє констатувати, що сучасна система охорони здоров'я в Україні перебуває в умовах трансформаційних процесів, спрямованих на підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності закладів медичної сфери, і в цьому контексті посилюється роль публічного управління як інструменту забезпечення стабільності та прозорості фінансових потоків. Встановлено, що інтеграція цифрових платформ (eData, eHealth), програмно-цільового бюджетування та стратегічного планування створює умови для раціонального використання ресурсів, підвищення підзвітності та зміцнення економічної стійкості галузі. При цьому застосування механізмів солідарного фінансування, національної системи обов'язкового медичного страхування та державно-приватного партнерства забезпечує рівний доступ населення до медичних послуг, зменшує фінансове навантаження на домогосподарства та сприяє диверсифікації джерел ресурсів. Водночас цифровізація управлінських процесів та інтеграція аналітичних систем підвищують ефективність управлінських рішень, оптимізують фінансові потоки та зміцнюють інституційну спроможність системи охорони здоров'я. Відповідно, результати дослідження підкреслюють доцільність



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



комплексного використання інструментів публічного управління для зміцнення фінансової дисципліни, забезпечення економічної самостійності закладів та формування єдиного простору медичної допомоги, що, у підсумку, сприяє підвищенню загальної ефективності функціонування системи охорони здоров'я в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Станіславська С. С. Публічне управління у сфері охорони здоров'я як структурно-функціональний засіб підвищення якості життя громадян. Державне будівництво. 2024. № 2(36). С. 605-619.
2. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. Фінансування охорони здоров'я в умовах глобальних викликів: український досвід. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2024. № 1(13). С. 85-94.
3. Валовий внутрішній продукт. Квартальні національні рахунки / Економічна статистика / Національні рахунки. Державна служба статистики України, 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/nac_r.htm

Юрій КАЛЬНИШ,

професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,
д.держ.упр., професор,
м. Київ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ НА ЗАХИСТ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ

Дезінформація, як засіб психологічного впливу на супротивника у війні, не є винаходом сучасності. Але, в умовах глобалізації інформаційного простору, цифрової трансформації та мережевізації міжнародних комунікацій, вона стала серйозною загрозою у світі ХХІ ст. Будучи концептуальною складовою гібридної війни, вона активно поширюється, спричиняючи дестабілізацію суспільства, політичної ситуації та економічних процесів, як в окремо взятій країні, так і на міжнародному рівні.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Дезінформація може створювати паніку серед населення, підривати довіру до уряду, шкодити економічним процесам а також використовуватися зловмисниками для планування кібератак. Зокрема, "У 2024 році було зафіксовано понад 3 мільйони подій інформаційної безпеки, серед яких 28 тисяч були класифіковані як критичні" [3].

Особливо відчутним стає її вплив на захист критичної інфраструктури – систем і об'єктів, від яких залежить стабільне функціонування держави: енергетики, транспорту, водопостачання, інформаційних мереж тощо. Саме критична інфраструктура країни є найбільш вразливою через складність і міжгалузеву залежність її елементів. Тому ця проблема потребує детального вивчення й ефективних стратегій її вирішення.

В числі характерних особливостей впливу дезінформації на захист критичної інфраструктури в умовах гібридної війни слід виділити:

1. Підрив довіри до державних установ. Поширення фейкових новин про аварії, напади або корупцію у сфері критичної інфраструктури створює негативний імідж держави та демотивує суспільство підтримувати державні ініціативи.

2. Провокація соціального хаосу. Паніка, спричинена дезінформацією про нібито несправність об'єктів критичної інфраструктури, може викликати хаос, підвищуючи навантаження на управлінські структури.

3. Створення передумов для кібератак. Зловмисники часто використовують дезінформацію для відволікання уваги або збору даних про слабкі місця об'єктів критичної інфраструктури.

4. Недовіра до нових технологій. Дезінформація може перешкоджати впровадженню цифрових технологій, таких як "нейромережі" чи автоматизовані системи, через створення стереотипів про їх ненадійність, або шкоду суспільству.

Окрім прямих загроз, дезінформація має опосередковані наслідки. Наприклад, створення неправдивих наративів про техногенні екологічні катастрофи на об'єктах критичної інфраструктури може призвести до недовіри інвесторів до регіону. Це впливає на довгострокові перспективи економічного розвитку тощо.

Також слід звернути увагу на те, що дезінформація може бути використана як інструмент економічної війни. Через поширення фейків про банкрутство ключових інфраструктурних, наприклад енергетичних,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



підприємств дестабілізується ринок і сповільнюється відновлення критичної інфраструктури після кризи.

Дезінформація є серйозною загрозою для захисту критичної інфраструктури. Її вплив може проявлятися на рівнях суспільства, політики та економіки. Для подолання цієї загрози необхідно зміцнювати системи комунікації, розвивати медіа грамотність серед громадян та впроваджувати новітні технології тощо.

Однак насамперед, "Для ефективної боротьби з дезінформацією важливо мати певне розуміння цього явища в законодавстві з урахуванням захисту свободи слова і захисту від цензури. Оскільки наразі не існує єдиного підходу до інтерпретації дезінформації ані в Україні, ані на міжнародній арені, можна розпочати з визначення критеріїв дезінформації, адже без цього її іноді важко ефективно ідентифікувати та протидіяти їй" [1]. Тому доцільно взяти до уваги, що: "Для ефективної протидії дезінформації в Україні потрібне вдосконалення законодавства, виконання європейських рекомендацій щодо підвищення медіаграмотності, розвиток інституцій у сфері боротьби з дезінформацією" [2]. Узгодження національної нормативно правової бази України з Директивою NIS 2 [4] стане не лише важливим кроком у контексті євроінтеграційних прагнень України, а дієвим інструментом державного управління щодо запобігання кіберзагрозам і дезінформації в сфері захисту критичної інфраструктури.

Крім того, важливим аспектом протидії дезінформації виступає розвиток міжнародної співпраці та обмін інформацією не лише між компетентними державними органами, в її з медіа, громадянським сектором та бізнесовими організаціями, що дозволить своєчасно реагувати на нові виклики.

У перспективі дослідження потребує глибшого аналізу методів нейтралізації дезінформації, а також створення міжнародних стандартів і практик реагування на інформаційні атаки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурдяк П. Зловмисний альянс: як кібератаки та дезінформація синхронно дестабілізують цифровий простір України в умовах російської агресії. Київ : Центр демократії та верховенства права. 2024. 62 с. URL.: https://cedem.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/Doslidzhennya-TSEDEM_



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



kiberataky-ta-dezinformatsiya-v-tsyfrovomu-prostori-Ukrayiny-pid-chas-vijny.pdf.

2. Гривнак Б., Лопушинський І., Сапіжак І. Дезінформація як загроза національній безпеці України в умовах неоголошеної російсько-української війни. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2024, Вип. 1. с. 53 - 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-1.07>.

3. Ільєнко А., Телюшенко В., Дубчак О. Сучасні кіберзагрози критичної інфраструктури України та світу. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2025, Том 3 (27). с. 150 - 162. DOI: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2023.27.719>.

4. European Parliamentary Research Service, 2023. The NIS2 Directive: A high common level of cyber security in the EU. URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2021\)689333](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2021)689333).

Ілона КАТУНІНА,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
Херсонського державного аграрно-економічного університету,
м. Кропивницький, Україна

Науковий керівник:

Ігор БАШИНСЬКИЙ,

доцент кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук
Херсонського державного аграрно-економічного університету,
к. держ. упр.,
м. Кропивницький, Україна

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТІЙКОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ
ЗАГРОЗ**

В умовах повномасштабної збройної агресії та дії воєнного стану цифрова трансформація публічного сектору в Україні трансформувалася зі стратегії модернізації у ключовий елемент національної безпеки та



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



інституційної стійкості. Гібридні загрози, що включають кібератаки, фізичне знищення інфраструктури та дестабілізацію соціально-економічних процесів, вимагають від органів державної влади принципово нових підходів до організації своєї діяльності. Цифровізація перестає бути лише способом надання сервісів, стаючи гарантом безперервності функціонування держави [1].

Особливої актуальності це набуває для органів, що забезпечують соціальну стабільність. Головне управління Пенсійного фонду України в Херсонській області (далі – ГУ ПФУ), як територіальний орган центрального органу виконавчої влади, здійснює реалізацію державної політики у сфері пенсійного забезпечення в умовах підвищеної суспільної та безпекової напруги. Функціонування установи відбувається у прифронтовій зоні, що зумовлює постійні ризики для працівників та ускладнює організацію управлінських і сервісних процесів. Незважаючи на загрози, пов'язані з бойовими діями, орган продовжує виконувати свої владні повноваження, забезпечуючи безперервність соціальних виплат та підтримку громадян, що є свідченням стійкості інституційної спроможності державної влади навіть у кризових умовах.

Аналіз діяльності органів соціального захисту в умовах війни дозволяє виділити цифровізацію як вирішальний фактор адаптивності. Дослідження показують, що впровадження цифрових технологій дозволяє мінімізувати бюрократичні затримки та зменшити корупційні ризики [2].

У практичній площині, на прикладі діяльності ГУ ПФУ, спостерігається суттєве зростання частки електронних операцій. За даними аналізу, частка пенсійних виплат, що обробляються електронно, зросла з 65% у довоєнний період до 92% у 2024–2025 роках, а кількість працівників, які пройшли навчання з цифрових сервісів, збільшилася з 25% до 78%. Це підтверджує тезу, що цифрова грамотність персоналу та автоматизація процесів є критично важливими для виживання інституцій [3].

Стратегічні підходи до забезпечення функціонування такої критичної соціальної інфраструктури базуються на трьох компонентах, визначених у стратегічних документах розвитку державного управління [4]:

1. Децентралізація даних та хмарні технології. Перехід на хмарні рішення та використання захищених каналів зв'язку дозволяє зберігати керування системою навіть у випадку фізичного пошкодження локальних серверів.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



2. Розвиток дистанційних сервісів. Впровадження інструментів на кшталт мобільного застосунку «Пенсійний фонд» та порталу електронних послуг дозволило перевести значну частину звернень громадян в онлайн-формат. Це мінімізує необхідність фізичної присутності громадян у небезпечних зонах та знижує навантаження на фронт-офіси.

3. Кіберстійкість. В умовах, коли державні реєстри стають ціллю ворожих атак, пріоритетом стає не лише захист периметра, а й здатність до швидкого відновлення даних відповідно до вимог законодавства про електронні комунікації [5].

Водночас, процес цифровізації в умовах гібридних загроз стикається з низкою бар'єрів. До них належать інфраструктурні обмеження (пошкодження енергетичних та телекомунікаційних мереж), кадровий дефіцит через міграційні процеси та мобілізацію, а також психологічна втома персоналу. Подолання цих викликів можливе через впровадження резервних каналів зв'язку (Starlink), автоматизацію рутинних процесів за допомогою елементів штучного інтелекту та посилення заходів інформаційної безпеки.

Таким чином, досвід функціонування державних органів у прифронтових регіонах доводить, що цифровізація є безальтернативним шляхом забезпечення стійкості публічного управління. Здатність держави надавати послуги онлайн, захищати дані громадян та підтримувати комунікацію в умовах війни стає маркером її спроможності протистояти гібридним загрозам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белікова М. І. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 8 (10). С. 381–392. DOI: [https://doi.org/10.52058/10.52058/2786-5274-2022-8\(10\)](https://doi.org/10.52058/10.52058/2786-5274-2022-8(10)).

2. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10 (6). С. 46–54. DOI: <https://doi.org/10.15421/152243>.

3. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Державне управління. 2018. № 1. С. 5–11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>.

4. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки та затвердження плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.

5. Про електронні комунікації : Закон України від 16 груд. 2020 р. № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>.

Максим КРИЛОВ,
аспірант кафедри публічного управління і проєктного
менеджменту ДЗВО Університет менеджменту
освіти, начальник Управління природних
монополій Департаменту житлово-комунальної інфраструктури КМДА,
м. Київ, Україна

СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ ВОДНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ ДО 2035 РОКУ

Сьогодні в Україні енергоемність подачі води сягає 1,01 кВт·год/м³, що майже вдвічі перевищує середньоєвропейський показник 0,5-0,7 кВт·год/м³. Ця різниця свідчить про технологічну відсталість частини системи водопостачання, а також про суттєве навантаження на її економічну складову. Починаючи з перших місяців війни, вартість електроенергії для підприємств зросла на 55%, витрати на хімічні реагенти – на 269%, а ціна на хлор підвищилася у вісім разів. У поєднанні з політикою заморожування тарифів це призвело до того, що рівень відшкодування операційних витрат коливається лише у межах 55-65%, тоді як у країнах Європейського Союзу досягається їх повне покриття [6]. Таким чином, енергетичний чинник безпосередньо визначає можливості реалізації сценаріїв модернізації водної інфраструктури України.

Варто підкреслити й те, що така диспропорція формує передумови для поглибленого перегляду тарифної політики та впровадження економічних моделей, які поєднують принципи справедливості з вимогами фінансової стійкості. Перехід від традиційних підходів до тарифо утворення до моделей, заснованих на ризик-орієнтованому прогнозуванні, дозволяє



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



враховувати внутрішні та зовнішні шоки, з якими зіштовхується система. Запровадження методів ризик-аналізу при моделюванні тарифів може забезпечити адаптивність системи водопостачання до кризових умов і дозволити прогнозувати наслідки майбутніх потрясінь для економіки.

У рамках цього підходу необхідно враховувати, що поглиблення кризи було значною мірою зумовлене війною, яка прискорила руйнівні процеси у водному секторі. Наслідки воєнних дій проявилися у безпосередньому фізичному знищенні інфраструктури, а також у зростанні вартості її відновлення. Тому перспективи відновлення постають не менш масштабними, ніж масштаби руйнувань, що зумовлює потребу у системному сценарному плануванні. Це означає, що стратегія розвитку сектору повинна передбачати відновлення зруйнованих об'єктів та комплексну модернізацію існуючих систем з урахуванням майбутніх ризиків. Так, загальна потреба у фінансуванні реконструкції оцінюється у 11,3 млрд дол. США протягом наступного десятиліття. Найбільші інвестиційні потреби припадають на модернізацію очисних споруд каналізації (1,9 млрд дол. США) та оновлення систем водопостачання (1,6 млрд дол. США), тоді як забезпечення сталого енергетичного та операційного функціонування потребуватиме ще 2,8 млрд дол. США. Ці показники демонструють, що руйнування енергетичної інфраструктури істотно ускладнює відновлення водного сектору, створюючи комплексні виклики для державної політики [1].

Своєю чергою саме такі багаточинникові залежності підтверджують доцільність використання європейських методик ризик-аналізу, які дозволяють моделювати взаємозв'язок між фінансовими, технологічними та безпековими аспектами розвитку. Важливо наголосити, що інтеграція ризик-менеджменту у процеси планування створює можливості для визначення більш реалістичних сценаріїв відновлення та їх узгодження з міжнародними практиками.

З огляду на обсяги необхідного фінансування та пріоритети інвестицій, доцільно розглянути стан існуючої водопровідної інфраструктури, адже саме його аналіз дозволяє об'єктивно оцінити масштаби зношеності мереж та визначити пріоритетні напрями реконструкції (табл. 1).



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Таблиця 1

Частка зношених водопровідних мереж у загальній протяжності
водопровідних мереж, відсотків (індикатор ЦСР 6.1.3)¹

Регіон	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Україна	34,0	35,3	34,9	33,3	38,3	38,2	33,0	34,8	36,5
Автономна Республіка Крим	..	...	...	...	...	...	...	...	...
Вінницька	28,5	28,5	31,2	29,8	29,8	29,5	30,1	25,5	25,5
Волинська	39,3	39,1	47,0	46,5	57,6	56,3	54,9	51,6	58,3
Дніпропетровська	47,2	47,5	43,7	37,4	37,4	37,3	37,5	36,9	37,0
Донецька	– ¹	– ¹	72,3	54,6	61,6	63,0	– ²	56,8	58,5
Житомирська	30,1	30,0	30,0	30,0	31,5	31,7	31,6	31,5	31,8
Закарпатська	11,0	10,8	10,8	12,3	12,2	12,6	13,0	13,2	12,8
Запорізька	37,3	35,5	34,2	33,1	34,1	35,6	– ²	50,9	52,1
Івано-Франківська	27,5	27,1	27,5	24,7	24,1	23,6	24,5	30,7	34,5
Київська	15,4	15,2	14,9	14,2	14,2	14,2	14,1	13,9	27,5
Кіровоградська	46,9	45,6	49,5	47,6	46,6	42,1	52,5	50,7	49,5
Луганська	51,8	– ²	60,5	58,9	61,1	56,6	– ²	– ²	– ²
Львівська	42,2	50,1	49,9	49,7	46,0	45,5	42,6	40,7	39,6
Миколаївська	25,8	23,7	20,1	20,2	27,3	29,7	29,6	32,8	31,6
Одеська	39,3	37,5	36,3	37,5	37,6	37,4	30,0	30,0	25,7
Полтавська	28,6	28,7	28,9	29,0	29,2	19,5	29,0	42,0	41,5
Рівненська	19,8	19,5	19,9	18,7	22,9	23,6	23,6	19,6	20,4
Сумська	21,9	24,1	30,0	18,7	24,3	26,7	28,6	27,6	26,9
Тернопільська	38,6	34,2	34,1	34,4	35,0	35,4	48,1	48,0	47,9
Харківська	45,7	44,2	44,3	46,1	48,2	49,4	– ²	52,8	51,4
Херсонська	27,0	40,8	30,1	36,3	36,8	36,3	– ²	29,5	39,5
Хмельницька	34,1	34,1	37,1	35,8	35,3	33,2	30,6	30,1	30,5
Черкаська	18,7	30,1	29,0	29,5	28,1	33,2	33,2	37,8	36,5
Чернівецька	28,7	28,1	27,8	27,6	27,4	27,3	26,7	24,5	21,7
Чернігівська	25,5	34,9	33,7	34,0	37,3	37,3	42,3	42,9	41,5
м. Київ	41,4	42,5	43,5	44,5	45,8	46,5	47,3	48,1	49,7
м. Севастополь	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Примітка: ¹ Цільове значення індикатора на 2030 рік: 30. ² Дані відсутні

Джерело: складено на основі [2].

Аналіз динаміки частки зношених водопровідних мереж в Україні у 2015-2023 роках свідчить про нестабільність процесу модернізації системи водопостачання. У середньому по країні цей показник коливався в межах від 33,0% (2021 р.) до 38,3% (2019 р.), що свідчить про відсутність сталих тенденцій до зменшення зношеності. При цьому цільове значення індикатора ЦСР 6.1.3 на 2030 рік визначено на рівні 30%, тобто навіть у



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



найсприятливіший період показник залишається вищим від цільового орієнтира, що вказує на необхідність прискореного оновлення мереж. Таким чином, уже на рівні загальнодержавних тенденцій простежується відставання від міжнародних цільових орієнтирів, що потребує застосування сценарного прогнозування.

Регіональний розподіл демонструє значну диференціацію, яка ще виразніше ілюструє нерівномірність розвитку водопровідних систем. Найнижчі показники зношеності спостерігалися в Закарпатській області (10,8-13,2%), Київській області до 2022 року (близько 14%), а також у Чернівецькій області (21,7-28,7%). Водночас в інших регіонах зафіксовано критично високі значення. Зокрема, у Донецькій та Луганській областях у 2017-2019 роках частка зношених мереж перевищувала 60%, що зумовлено фізичним старінням інфраструктури, наслідками воєнних дій та недостатнім фінансуванням ремонтних робіт. У місті Києві відзначається стабільне зростання зношеності з 41,4% (2015 р.) до 49,7% (2023 р.), що свідчить про накопичення проблем у столичній інфраструктурі та ускладнює перспективи її модернізації.

Варто наголосити й на регіонах із нестійкою динамікою, де показники зношеності демонструють різкі коливання. У Волинській області показник зріс із 39,3% у 2015 році до 58,3% у 2023 році, тоді як у Полтавській області у 2020 році зношеність тимчасово знизилася до 19,5%, але у 2022-2023 роках різко зросла до понад 40%. Подібні коливання пояснюються локальними інвестиційними програмами та нерівномірним розподілом ресурсів на модернізацію мереж. Тому регіональна динаміка підтверджує потребу у системному підході, що передбачає довгострокове фінансування та узгодження з національними стратегіями розвитку.

Особливу увагу привертає факт, що у 2021-2022 роках у ряді областей зафіксовано значне погіршення показників (Запорізька, Харківська, Черкаська області). Така динаміка збігається з періодом загострення економічної та безпекової ситуації, що свідчить про високу вразливість водної інфраструктури до кризових умов. Водночас у Київській області у 2022 році відбулося різке зростання показника зношеності майже вдвічі (з 13,9% до 27,5%), що пов'язано з воєнними руйнуваннями й частковим виведенням мереж із експлуатації. Це підкреслює, що кризові чинники безпосередньо впливають на інфраструктурну стійкість і повинні враховуватися у прогностичних сценаріях до 2035 року.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Порівняльний аналіз регіонів демонструє, що навіть за наявності позитивних прикладів (Закарпатська, Чернівецька області) загальна динаміка не відповідає стратегічним орієнтирам. Це свідчить про необхідність зміни підходів до планування інвестицій у модернізацію мереж. Тому використання сценарного прогнозування, заснованого на європейських підходах до економічного моделювання та ризик-аналізу, дозволить визначити найбільш вразливі регіони й оптимізувати розподіл фінансових ресурсів. Саме на цьому етапі важливим стає залучення міжнародних партнерів і практик, які можуть забезпечити належну якість планування та стандартизацію процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Nicolas Osbert. The water we leave behind: securing Ukraine's Climate resilient future. UNICEF, 2025. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/en/blog/water-we-leave-behind-securing-ukraines-climate-resilient-future>

2. Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови. Інформаційне забезпечення моніторингу ЦСР, метадані / Цілі сталого розвитку / Багатогалузева статистична інформація / Статистична інформація. Державна служба статистики України, 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Петро КУХАРЧУК,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування КЗВО
«Вінницька академія безперервної освіти»,
к. держ. упр., доцент,
м. Вінниця, Україна

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

В умовах глобалізації та цифровізації, критична інфраструктура держави стає все більш вразливою до різноманітних загроз, особливо військового та гібридного характеру. Забезпечення безперебійного функціонування таких об'єктів стає пріоритетним завданням національної



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



безпеки, що потребує розробки і впровадження ефективних стратегічних підходів, здатних адаптуватися до мінливих умов безпекового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значну увагу науковців та практиків до проблем захисту критичної інфраструктури. Зокрема, Бірюков Д.С. у своїх працях аналізує концептуальні засади захисту критичної інфраструктури в умовах гібридних загроз [1, с. 11]. Євсєєв В.О. зосереджує увагу на питаннях можливих підходів до організації захисту об'єктів критичної інфраструктури від кібератак [2, с. 45]. Суходоля О.М. розглядає проблеми забезпечення енергетичної безпеки в контексті критичної інфраструктури [3, с. 78].

Разом з тим, питання розробки комплексних стратегічних підходів до забезпечення стійкості критичної інфраструктури в умовах військових та гібридних загроз потребує подальших досліджень, особливо в контексті українських реалій.

Відповідно до Закону України «Про критичну інфраструктуру», критична інфраструктура - це сукупність об'єктів, які є стратегічно важливими для економіки і безпеки держави, суспільства, населення та порушення функціонування яких може завдати шкоди життєво важливим національним інтересам [4, с. 5]. До таких об'єктів належать системи енергозабезпечення, транспорту, зв'язку, банківські та фінансові системи, системи водопостачання, охорони здоров'я, оборонні об'єкти тощо.

Військові загрози для критичної інфраструктури включають як традиційні форми військового впливу (ракетні удари, авіаційні бомбардування, диверсійні акти), так і новітні методи ведення війни, що передбачають використання високоточної зброї для вибіркового ураження ключових об'єктів критичної інфраструктури.

Гібридні загрози характеризуються комплексним застосуванням військових та невійськових інструментів деструктивного впливу. Як слушно зазначає Горбулін В.П., «гібридні загрози поєднують кінетичні та некінетичні форми впливу, що ускладнює їх ідентифікацію та нейтралізацію» [6, с. 33].

До основних гібридних загроз для критичної інфраструктури належать: кібератаки та кіберзлочини; дезінформаційні кампанії, спрямовані на дестабілізацію суспільства; економічний тиск та санкції; використання "проксі-сил" для здійснення диверсійно-терористичних актів;



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



енергетичний шантаж; атаки на системи управління технологічними процесами.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить про наявність різних моделей правового регулювання захисту критичної інфраструктури. У США діє комплексна нормативно-правова база, що включає Національну стратегію фізичного захисту критичної інфраструктури та ключових активів, Національну стратегію кібербезпеки, а також галузеві плани захисту [7, с. 55]. Європейський Союз впровадив Директиву щодо заходів для високого спільного рівня безпеки мережевих та інформаційних систем (NIS Directive), яка встановлює єдині вимоги до безпеки критичної інфраструктури країн-членів [8, с. 123].

Досвід НАТО у сфері захисту критичної інфраструктури базується на концепції колективної безпеки та передбачає створення спільних механізмів реагування на загрози. Як зазначає Кузьменко А.В., "важливим елементом підходу НАТО є регулярне проведення навчань із захисту критичної інфраструктури та розробка сценаріїв реагування на різноманітні кризові ситуації" [9, с. 67].

Законодавча база України у сфері захисту критичної інфраструктури знаходиться у процесі формування. Ключовим документом є Закон України «Про критичну інфраструктуру», ухвалений у 2021 році, що визначає правові та організаційні засади забезпечення її захисту. Важливими документами також є Стратегія національної безпеки України, Стратегія кібербезпеки України, Концепція створення державної системи захисту критичної інфраструктури.

Однак, як зазначає Петров В.В., «нормативно-правова база України у сфері захисту критичної інфраструктури потребує подальшого вдосконалення, зокрема в частині встановлення чітких критеріїв віднесення об'єктів до критичної інфраструктури, механізмів взаємодії різних суб'єктів у процесі забезпечення їх захисту, а також адаптації до стандартів ЄС та НАТО» [10, с. 43].

В Україні функціонує багаторівнева система інституційного забезпечення захисту критичної інфраструктури, що включає: Раду національної безпеки і оборони України; Кабінет Міністрів України; Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості; Службу безпеки України; Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації; галузеві міністерства та відомства.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Кожен із цих органів має власні повноваження та функції у сфері захисту критичної інфраструктури. Однак, як зазначає Ковалівська С.М., "існує проблема недостатньої координації їх діяльності та розмежування відповідальності, що знижує ефективність системи захисту в цілому"[11, с. 92].

Фізичний захист об'єктів критичної інфраструктури залишається важливим елементом загальної системи захисту. Сучасні підходи до організації фізичного захисту передбачають застосування багаторівневих систем безпеки, що включають: системи контролю доступу; системи відеоспостереження з аналітичними функціями; системи виявлення вторгнень; комплекси протидиверсійного захисту; системи охоронної сигналізації.

В умовах зростаючої цифровізації систем управління об'єктами критичної інфраструктури особливого значення набуває їх кіберзахист. Сучасні підходи до кіберзахисту передбачають: впровадження систем виявлення та запобігання вторгненням (IDS/IPS); використання систем управління інформаційною безпекою (SIEM); сегментацію мереж та ізоляцію критичних компонентів; регулярне оновлення програмного забезпечення та усунення вразливостей; проведення тестів на проникнення та оцінку вразливостей.

Стійкість критичної інфраструктури передбачає її здатність продовжувати функціонування або швидко відновлюватися після деструктивних впливів. Стратегії забезпечення стійкості включають: створення резервних потужностей та систем; диверсифікацію ресурсів та каналів постачання; впровадження модульних та розподілених архітектур; розробку планів безперервності діяльності; створення автономних систем життєзабезпечення.

Незважаючи на превентивні заходи, ймовірність успішних атак на об'єкти критичної інфраструктури залишається високою. Тому важливою складовою стратегічних підходів є стратегії реагування на інциденти та відновлення функціонування, які включають: створення ситуаційних центрів та груп оперативного реагування; розробку типових сценаріїв реагування на різні види інцидентів; формування резервних фондів та матеріальних запасів для відновлення; налагодження механізмів міжвідомчої взаємодії та координації; залучення громадськості та приватного сектору до процесів відновлення.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Стратегічні підходи до забезпечення функціонування критичної інфраструктури мають базуватися на принципах превентивності, стійкості та адаптивності, а також передбачати ефективні механізми реагування на інциденти та відновлення функціонування об'єктів після деструктивних впливів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бірюков Д.С. Захист критичної інфраструктури в умовах гібридних загроз: концептуальні підходи. Стратегічні пріоритети. 2019. № 1. С. 10-18.
2. Євсєєв В.О. Можливі підходи до організації захисту об'єктів критичної інфраструктури від кібератак. Наука і оборона. 2020. № 2. С. 41-49.
3. Суходоля О.М. Проблеми захисту енергетичної інфраструктури в умовах гібридної війни. Стратегічна панорама. 2019. № 3-4. С. 71-81.
4. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 6. С. 1-13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення 08.11.2025).
5. Єрменчук О.П. Основні підходи до організації захисту критичної інфраструктури в країнах Європи: досвід для України. Актуальні проблеми управління інформаційною безпекою держави. 2021. № 3. С. 15-23.
6. Горбулін В.П. Світова гібридна війна: український фронт. Київ: НІСД, 2017. 496 с.
7. Кондратов С.І. Досвід США щодо захисту критичної інфраструктури. Стратегічні пріоритети. 2018. № 1. С. 49-58.
8. Ткачук Т.Ю. Правове регулювання захисту критичної інфраструктури в країнах ЄС: досвід для України. Інформаційна безпека людини, суспільства, держави. 2019. № 2. С. 118-127.
9. Кузьменко А.В. Роль НАТО у захисті критичної інфраструктури: можливості для України. Стратегічна панорама. 2020. № 1-2. С. 61-70.
10. Петров В.В. Нормативно-правове регулювання захисту критичної інфраструктури в Україні: стан та перспективи. Інформація і право. 2020. № 1. С. 37-46.



11. Ковалівська С.М. Інституційне забезпечення захисту критичної інфраструктури: проблеми та перспективи розвитку. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 87-95.

Тамара ЛОЗИНСЬКА,
професор кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету,
д. держ. упр., професор,
м. Полтава, Україна

ВИКЛИКИ РЕАЛІЗАЦІ КОНЦЕПЦІЇ РЕФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Черговий етап реформи місцевого самоврядування в Україні, який завершився формуванням у 2020 р. територіальної основи для проведення місцевих виборів, не вирішив усі завдання процесу децентралізації влади, пов'язані з переміщенням владних повноважень на рівень територіальних громад. Розгортання з 2022 р. повномасштабної російської агресії проти України посилює слабкі місця, які залишалися в системі місцевого самоврядування, у черговий раз продемонструвавши:

- нерівномірність у спроможності територіальних громад, яка лише збільшилася за рахунок втрати потенціалу прифронтових і деокупованих громад;
- дублювання повноважень між центральною та місцевою владою, а також передачу в окремих громадах функцій місцевого самоврядування військовим адміністраціям населених пунктів (ВАНП), введення, по суті, військового управління, що обумовлено воєнною доцільністю;
- проблеми з координацією між різними рівнями та інститутами влади при виконанні завдань оборони, цивільної безпеки, евакуацій, відновлення зруйнованої енергетичної та іншої інфраструктури;
- потребу в значних ресурсах, насамперед, кадрових для відновлення спроможності громад, які перебували на лінії фронту й були повністю зруйновані.

Перелічені обставини пояснюють доцільність схвалення Кабінетом Міністрів України у 2025 р. документу під назвою «Особливості реалізації



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнних викликів і підготовки до набуття членства України в Європейському Союзі» (далі – Концепція)[1]. Документ має два важливі аспекти: по-перше, він не скасовує принципи, мету і спрямованість Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, ухваленої в 2014 р. [2], а по-друге, підтверджує наміри України інтегруватися до європейського економіко-політичного простору. Звертається увага на основні труднощі реалізації положень Концепції під час війни і після її завершення, з якими вже стикається Україна. До найбільш вагомих з них можна віднести:

- ведення бойових дій або окупація на частині територій громад, що унеможлиблює повноцінне функціонування органів місцевого самоврядування (ОМС);

- руйнування інфраструктури, критично важливої для життєзабезпечення населення, обумовлюють необхідність застосування евакуацій, спонукають людей до самостійного пошуку більш безпечних місць та ускладнюють роботу органів місцевого самоврядування або унеможлиблюють її;

- вимушене зміщення пріоритетів у використанні ресурсів громад: вони спрямовуються на оборону, гуманітарну допомогу, евакуацію, кризове реагування, що відсуває реалізацію довгострокових цілей реформи;

- погіршення доходної частини місцевих бюджетів через зниження бізнес-активності, міграцію населення, руйнування об'єктів підприємництва та зростання видатків на соціальну підтримку й відновлення критичної інфраструктури;

- мобілізація працівників органів місцевого самоврядування, виїзд за кордон та внутрішнє переміщення фахівців створюють дефіцит кваліфікованих кадрів та погіршують управлінську спроможність місцевих рад;

- неможливість проведення виборів під час дії режиму воєнного стану створює напруження у роботі рад: поступово, через низку причин, збільшується кількість секретарів рад, які виконують повноваження сільських, селищних чи міських голів; в окремих громадах посилюється корупція, зростає недовіра населення до місцевої влади;

- центральна влада під час війни змушена централізувати низку функцій, щоб швидко реагувати на кризові ситуації, що створює



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



напруження між принципами децентралізації та практичною потребою у посиленні вертикалі виконавчої влади.

Очевидно, що подальша реалізація Концепції реформування місцевого самоврядування має бути адаптованою до тих викликів, які спровоковані війною. Головними змінами управлінських процесів на місцевому рівні під час війни мають стати:

- зосередження уваги на посиленні спроможності громад за рахунок власних ресурсів та їхньої безпеки;
- підсилення взаємодії між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями;
- продовження цифровізації управлінських процесів, підвищення прозорості управління, а також реальна підтримка ініціатив громадян і місцевого бізнесу, що підвищуватиме довіру до влади, а отже, і стійкість громад.

Також стає зрозуміло, що на різних територіях України для різних громад (тилових, прифронтових, окупованих) мають бути реалізовані різні моделі реформи. Реформа місцевого самоврядування в умовах війни – це одночасно виклик і можливість, а виконання завдань реформи в цих умовах наражається на безпекові, фінансові, кадрові та правові проблеми. Водночас саме спроможні громади відіграли ключову роль у забезпеченні стійкості держави, взявши на себе великий організаційно-фінансовий тягар із підтримки життєзабезпечення громад та відбудови зруйнованих об'єктів інфраструктури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Особливості реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнних викликів і підготовки до набуття членства України в Європейському Союзі (проект): схвалено Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.08.2025. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/osoblivosti-realizaciyi-koncepciyi-reformuvannia-ms-dlia-opriliudnennia.pdf> (дата звернення 21.11.2025)
2. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL:



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80?lang=uk#Text> (дата
звернення 21.11.2025)

Наталія ПРОХОРЕНКО,

магістрантка спеціальності «Публічне управління та
адміністрування», студентка 6 курсу групи ПУАдм-61 Державний
університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна
Науковий керівник:

Олександр ІГНАТЕНКО, доктор наук з державного управління,
кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри публічного
управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Після початку повномасштабної агресії Україна зіштовхнулася з руйнуванням критичної інфраструктури, зниженням економічної активності, порушенням логістичних зв'язків та різким зростанням соціальних потреб. Відновлення країни вимагає переходу від фрагментарних та реактивних рішень до цілісної, структурованої системи управління, що ґрунтується на сучасних підходах проєктного, програмного та портфельного менеджменту. [2; 3; 4]. Проєктний менеджмент у цьому контексті виступає не лише технічною технологією організації робіт, а й комплексним управлінським інструментом, який забезпечує прозорість, підзвітність і ефективне використання ресурсів у відповідності до європейських та міжнародних стандартів. [1]

У процесах відбудови особливого значення набуває взаємодія трьох рівнів управління — проєктного, програмного та портфельного. На проєктному рівні формується безпосередня додана вартість, на програмному забезпечується синергія та узгодженість секторальних рішень, а портфельний рівень визначає стратегічні пріоритети, відповідність макрофінансовим обмеженням, боргову стійкість та вимоги міжнародних партнерів. Упровадження цих інструментів забезпечує можливість



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



структурувати потреби відновлення, оптимізувати використання фінансових ресурсів, застосовувати механізми ризик-менеджменту та відстежувати результати на всіх етапах реалізації [2].

Актуальним питанням постає розвиток національної системи управління публічними інвестиціями (PIM), яка інтегрує планування, експертизу, відбір та моніторинг проєктів. Україна вже запроваджує сучасні цифрові інструменти, зокрема платформу DREAM і Єдиний проєктний портфель, що забезпечують відкритість даних та дозволяють уникнути дублювання проєктів, посилювати підзвітність та підвищувати довіру міжнародних інвесторів і донорів. Водночас залишається проблема фрагментації управління, коли різні міністерства, агенції та громади реалізують проєкти без єдиного системного координування. Це створює ризики неефективності, втрати ресурсів і загальної неузгодженості рішень[3].

Одним із ключових викликів у сфері відновлення є високий рівень ризиків — фінансових, політичних, соціальних, екологічних та технічних. Механізми їх мінімізації включають застосування гарантій ЄС, страхування інвестицій, інструментів дерискінгу, SPV-структур, державно-приватного партнерства (PPP), blended finance, а також вимог міжнародних фінансових інституцій (Світового банку, ЄБРР, ЄІБ). Інтеграція підходів risk-sharing є необхідною умовою залучення приватних інвесторів у відновлення енергетики, логістики, водопостачання, соціальної інфраструктури та житлових проєктів[4, 5].

Важливою умовою успішної реалізації відновлювальних проєктів є зміцнення спроможності органів місцевого самоврядування, оскільки значна частина проєктів стосується саме територіальних громад. Розвиток муніципальних проєктних офісів, підвищення кваліфікації фахівців, стандартизація підготовки проєктних заявок і застосування цифрових систем управління є необхідними елементами формування ефективної екосистеми відбудови. Саме на локальному рівні реалізуються найважливіші для громад ініціативи — реконструкція шкіл, лікарень, мереж водопостачання, енергетичних систем, транспортної інфраструктури [7].

Особливе значення для України має програмно-портфельний підхід, що закладений у плані Ukraine Facility, який вимагає чіткої пріоритизації, відповідності реформам, наявності індикаторів результативності, прозорості та звітності. Фінансування в межах цієї програми є умовним



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



(performance-based), що вимагає від держави побудови системи контролю та моніторингу, орієнтованої на досягнення конкретних результатів [3; 4]. Це сприяє переходу від «проектів заради проектів» до стратегічно важливих інвестиційних дій, які формують довгострокову стійкість і конкурентоспроможність країни.

Важливим напрямом дослідження є інтеграція ESG-підходів, цифровізації та інновацій у відновлювальні проекти. Використання енергозберігаючих технологій, «зеленої» реконструкції, кліматичної оцінки, сучасних будівельних рішень і цифрових платформ сприяє адаптації України до європейських вимог та реалізації екологічно сталого відновлення[2; 7].

Отже, проєктний менеджмент у системі відновлення України виступає ключовою управлінською технологією, що забезпечує логічну архітектуру рішень, прозоре використання ресурсів, ефективну координацію між усіма учасниками, інтеграцію міжнародних стандартів та побудову стійкої інституційної екосистеми. Його застосування дозволяє перетворити процес відбудови з реактивного на стратегічний, орієнтований на модернізацію, інноваційність, економічну стійкість та інтеграцію до європейського управлінського простору [1; 3].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New York: Wiley, 2020.
2. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Public Investment Management Review. Paris: OECD Publishing, 2023.
3. European Commission. Ukraine Facility Plan 2024–2027. Brussels: EC, 2024.
4. The World Bank. Post-Conflict Reconstruction: Global Practices and Lessons. Washington, DC: World Bank Publications, 2023.
5. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI (зі змінами).
6. Кабінет Міністрів України. Постанова № 1229 «Деякі питання функціонування цифрової платформи DREAM» від 15.12.2023.
7. RDNA-3 / RDNA-4. Rapid Damage and Needs Assessment of Ukraine. Київ: Мінекономіки, Світовий банк, ЄС, 2024.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Олександр САДОВСЬКИЙ,
аспірант кафедри права та публічного управління
Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка,
м. Суми, Україна

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ
В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ МЕДИЧНОЇ
ДОПОМОГИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Реформування системи охорони здоров'я в умовах воєнного стану вимагає нормативного удосконалення організації спеціалізованої медичної допомоги. У цьому контексті важливого значення набуває оновлення регуляторної бази, яке визначає напрями подальшого розвитку управлінських процесів у медичній сфері. З огляду на зазначене, варто зауважити, що Постанова Кабінету Міністрів України (далі КМУ) «Про внесення змін до деяких постанов КМУ щодо організації надання спеціалізованої медичної допомоги» від 4 лютого 2023 року № 97 [1] істотно оновлює нормативну базу у сфері функціонування системи охорони здоров'я. Зазначені зміни спрямовані на вдосконалення структури надання медичних послуг та усунення дублювання рівнів медичної допомоги. У рамках реалізації цього нормативного акта поняття «високоспеціалізована медична допомога» замінено на узагальнений термін «спеціалізована медична допомога», що забезпечує уніфікований підхід до нормативного регулювання галузі та створює основу для підвищення ефективності управлінських процесів.

Зіставлення оновлених положень із попереднім нормативним масивом свідчить, що прийняті зміни відображають еволюцію державної політики у сфері охорони здоров'я. Вони демонструють перехід до системного підходу, орієнтованого на результативність і якість надання послуг. Така трансформація особливо важлива в умовах воєнного стану, коли необхідно забезпечити оперативність рішень та злагоджену взаємодію між рівнями медичної допомоги. У контексті нормативного оновлення важливим доповненням є Постанова КМУ «Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я» від 28 лютого 2023 року № 174 [2], яка конкретизує управлінські механізми формування госпітальної мережі. Вона визначає структуру функціонування багатопрофільних лікарняних закладів



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



у межах госпітальних округів, що забезпечує узгодженість дій між медичними установами різних рівнів. Це своєю чергою сприяє оптимізації територіальної організації медичної інфраструктури, раціональному використанню матеріально-технічних і кадрових ресурсів, а також підвищує стійкість системи охорони здоров'я до зовнішніх викликів.

Подальший розвиток управлінських рішень у напрямку зазначеної політики можна розглянути на регіональному рівні. Саме тут відбувається практична реалізація державних рішень через створення міжрегіональних кластерів спеціалізованих медичних закладів. Прикладом у цьому контексті слугує Львівська область, де функціонує ефективна модель організації госпітального округу, що поєднує мережу кластерних, надкластерних і загальних лікарень [3]. Така модель демонструє переваги децентралізованого управління, орієнтованого на гнучкість реагування, цифровізацію процесів і забезпечення автономності медичних закладів.

Важливо зазначити, що нормативне закріплення управлінських інновацій реалізується також через Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення надання медичної допомоги» від 1 липня 2022 року № 2347-IX [4]. Цей законодавчий акт формує засади функціонування державних і комунальних закладів охорони здоров'я, які здійснюють надання спеціалізованої допомоги, та вводить механізм створення наглядових рад із представників громадськості.

Відтак, у рамках впровадження нової управлінської моделі відбувається зміцнення децентралізованих форм управління у сфері охорони здоров'я. Передача повноважень між державним і місцевим рівнями сприяє підвищенню відповідальності за планування, координацію та моніторинг діяльності медичних закладів. Тому в умовах воєнного стану така модель виявилася дієвою для оперативного переорієнтування маршрутів пацієнтів, організації евакуації поранених і розгортання мобільних шпиталів.

Практичне втілення таких управлінських інновацій слід продемонструвати прикладом створення мережі мобільних медичних клінік, що функціонують у структурі обласних Центрів контролю та профілактики хвороб (ЦКПХ). Так, у рамках цієї ініціативи станом на початок лютого 2025 року впроваджено 19 спеціалізованих автомобілів, оснащених автономними системами життєзабезпечення, холодильним обладнанням для зберігання медичних препаратів і засобами комунікації.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Підключення до електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ) забезпечує безперервний облік пацієнтів і моніторинг медичних послуг у реальному часі [5]. У результаті реалізації цього підходу підвищується доступність медичних послуг для населення, особливо у громадах, що зазнали руйнувань або мають обмежену інфраструктуру.

Варто звернути також увагу на те, що у рамках Програми медичних гарантій держава бере на себе зобов'язання повного фінансування спеціалізованих медичних послуг та відповідного лікарського забезпечення для громадян України, іноземців, осіб без громадянства з постійним місцем проживання, а також для біженців чи осіб, які потребують додаткового захисту, з коштів Державного бюджету України [6]. Зазначений механізм державних гарантій створює нормативну основу для рівного доступу до медичних послуг, незалежно від соціального статусу чи місця проживання пацієнтів. Поряд з тим, поступове розгортання системи спеціалізованої допомоги передбачає чітке регламентування процедур її отримання. Надання таких медичних послуг та лікарських засобів здійснюється виключно на підставі направлення від лікаря первинної ланки або лікуючого спеціаліста в порядку, встановленому законодавством, за винятком випадків, коли закон прямо допускає звернення без направлення [6]. Це дозволяє забезпечити цільове використання бюджетних ресурсів, уникнути дублювання функцій і гарантувати контроль якості медичних втручань.

З метою підвищення ефективності реалізації державних гарантій у сфері охорони здоров'я виникає потреба в упровадженні нових управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення координації дій між учасниками системи. Одним із важливих напрямів модернізації стає використання цифрових технологій, зокрема електронного направлення (е-направлення). Відтак, цей інструмент надає можливість лікареві створювати направлення у цифровому середовищі, а пацієнту – відслідковувати його статус і самостійно обирати заклад для отримання послуги. Реалізація системи е-направлень у межах Єдиної системи електронного здоров'я (ЕСОЗ) забезпечує зручність комунікації між пацієнтами та медичними установами, підвищуючи прозорість і контроль процесів надання допомоги⁹[6].

В умовах воєнного стану цифрові рішення набувають особливої актуальності, адже вони сприяють безперервності медичного обслуговування навіть за обмеженого доступу до фізичної інфраструктури.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Завдяки цифровим каналам пацієнти можуть дистанційно отримати направлення, а лікарі – швидко реагувати на запити, координуючи переміщення хворих до безпечних лікувальних закладів. У періоди активних бойових дій це дозволяє централізовано управляти потоками пацієнтів, оперативно розподіляти ресурси та мінімізувати ризики для медичного персоналу.

Разом з тим, із цифровізацією системи відбувається вдосконалення організації реабілітаційної допомоги, що становить важливий компонент післявоєнної медичної підтримки. Реабілітаційна допомога в Україні надається на кількох рівнях, зокрема первинному та спеціалізованому, з урахуванням потреб пацієнтів, які зазнали поранень або втратили працездатність унаслідок бойових дій. В умовах війни така система реабілітації забезпечує послідовність і безперервність лікування, сприяючи фізичному, психологічному та соціальному відновленню постраждалих. Координація маршруту пацієнтів між рівнями допомоги здійснюється відповідно до індивідуального реабілітаційного плану, який формує мультидисциплінарна команда фахівців. З огляду на це, у межах спеціалізованої медичної допомоги реалізується поетапна система відновлення здоров'я, що охоплює гострий, післягострий і довготривалий етапи. Така структурна організація сприяє комплексності медичних втручань і підтримці пацієнтів протягом усього періоду реабілітації [6]. У контексті воєнного стану це забезпечує стабільність функціонування медичної системи та запобігає перевантаженню окремих закладів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про внесення змін до деяких постанов КМУ щодо організації надання спеціалізованої медичної допомоги: Постанова КМУ від 04.02.2023 № 97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/97-2023-%D0%BF#Text>
2. Про внесення змін до деяких постанов КМУ щодо організації надання спеціалізованої медичної допомоги: Постанова КМУ від 04.02.2023 № 97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/97-2023-%D0%BF#Text>
3. Львівщина підсумувала досягнення у сфері охорони здоров'я за 2024 рік. URL: <https://loda.gov.ua/news/127569>
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення надання медичної допомоги: Закон України від 01.07.2022 № 2347-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2347-20#Text>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



5. «Амбулаторії на колесах»: 19 областей отримали спеціальні мобільні медичні авто для виїздів та діагностики у громадах. URL: <https://moz.gov.ua/uk/ambulatoriyi-na-kolesaiv-ta-diagnostiki-u-gromadah>

6. Як працює е-направлення на медичну послугу в Україні? URL: <https://ehealth.gov.ua/2025/06/13/na-medychnu-poslugu-v-ukrayini>

Віктор СИЧОВ,
аспірант кафедри права та публічного управління
Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка,
м. Суми, Україна

**ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО
РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Проблематика підвищення ефективності економічного розвитку в умовах після кризового відновлення безпосередньо пов'язана з необхідністю модернізації інструментів публічного регулювання, які повинні базуватися на інноваційних підходах. Цей аспект стає особливо актуальним у світлі сучасних викликів, спричинених наслідками воєнних дій, руйнуванням інфраструктури та обмеженістю фінансових ресурсів, що демонструє недостатню ефективність традиційних управлінських механізмів у забезпеченні стійкого економічного зростання. Водночас глобальні тенденції цифровізації, поширення інноваційних технологій та посилення ролі міжнародного співробітництва відкривають нові можливості для створення дієвої системи державного регулювання, здатної забезпечити довгостроковий розвиток національної економіки. У зв'язку з цим постає нагальна потреба у теоретичному обґрунтуванні та практичному впровадженні інноваційних інструментів публічного управління, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності, ефективному використанню ресурсів та інтеграції України у європейський економічний простір.

Законом України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV [1] визначено, що стратегічним завданням державної інноваційної політики є формування соціально-економічних, організаційних та правових умов, необхідних для ефективного відтворення, розвитку й використання



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



науково-технічного потенціалу держави. При цьому акцент зроблено на тому, що інноваційний поступ повинен відбуватися через поєднання економічних і правових механізмів, що забезпечують цілісність державної політики. У документі також підкреслено, що одним із важливих напрямів є запровадження сучасних екологічно безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, які виступають основою для виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції. Розглянуті у законі положення задають орієнтацію економіки України на інноваційний шлях розвитку, що передбачає визначення пріоритетності завдань інноваційного поступу, розбудову нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності та створення сприятливого середовища для збереження й використання вітчизняного науково-технічного потенціалу. Крім того, акцент зроблено на інтеграції науки, освіти, виробництва та фінансово-кредитної сфери, адже саме їх взаємодія забезпечує практичне втілення задекларованих принципів [1]. Зокрема, міжнародний досвід підтверджує результативність застосування таких інструментів, як регуляторні «пісочниці» для тестування інноваційних рішень, створення спеціалізованих інноваційних фондів, розвиток публічно-приватних партнерств і кластерних моделей [2]. Кожен із цих механізмів демонструє комплексний вплив на економічну систему: з одного боку, стимулюється технологічний розвиток, з іншого – формуються умови для залучення інвестицій у важливі сектори. У поєднанні це сприяє зростанню продуктивності праці та відкриває можливості для інтеграції України в європейський науково-технологічний простір. Перехід від узагальненого аналізу міжнародної практики до національного нормативного регулювання є необхідним для виявлення взаємозв'язку між глобальними тенденціями та українською державною політикою. Саме у цьому контексті законодавчо визначені орієнтири розвитку інноваційної діяльності наведено у Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, що схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р [3]. Важливість цього документа зумовлюється тим, що він деталізує стратегічні завдання, визначені у законодавстві, а також формує інституційну основу для створення сучасної інноваційної екосистеми.

У документі чітко визначено мету побудови такої екосистеми, яка забезпечує швидке перетворення креативних ідей у конкурентоспроможні продукти й послуги та одночасно підвищує рівень інноваційності



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



економіки. Крім того, одним із завдань є закріплення комплексу заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для зростання кількості впроваджуваних розробок, підвищення економічної віддачі від інноваційних рішень і залучення додаткових інвестицій у цю сферу. Завдяки цьому формується механізм, який відтворює положення законодавства та конкретизує їх через сучасні регуляторні інструменти, що відповідають вимогам після кризового відновлення. У такий спосіб стратегічні орієнтири інтегрують положення законодавства із практичними завданнями державної політики, забезпечуючи перехід від декларативних принципів до комплексної інноваційної інфраструктури. Водночас сформована інфраструктура набуває системного значення, оскільки поєднує міжнародний досвід та національні інституційні можливості в єдину модель публічного регулювання. Завдяки цьому створюються передумови для закріплення довгострокових тенденцій економічного зростання, що особливо актуально в умовах післякризового відновлення.

Подальший крок у цьому напрямі репрезентує Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів на 2025-2027 роки, ухвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р [4]. Основна мета цього документа ґрунтується на необхідності розширення можливостей для громадян, підприємців, інвесторів, науковців та інноваторів, що дозволяє поєднати завдання економічної модернізації із потребами суспільного розвитку. Структура Стратегії охоплює важливі напрями державної політики у сфері інновацій: розвиток людського капіталу шляхом якісної освіти у сферах науки, технологій та інженерії; створення інклюзивних і доступних інноваційних продуктів і програм; формування розвиненої інноваційної інфраструктури (інкубаторів, акселераторів, наукових та індустріальних парків). Водночас увага акцентується на дерегуляції інноваційної діяльності та формуванні сприятливого інвестиційного клімату, що уможливорює залучення додаткових фінансових ресурсів. Системність цього підходу посилюється орієнтацією на розширення міжнародного співробітництва та поліпшення доступу до фінансування через гранти, субсидії, податкові пільги й кредити під низький відсоток [4].

Крім того, поєднання положень двох стратегій формує комплексну модель інноваційної політики держави, яка базується на інтеграції



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



інституційних, фінансових та організаційних механізмів. Це забезпечує узгодженість між різними рівнями регулювання та водночас посилює ефективність післякризового відновлення економіки через інноваційні рушії зростання. Водночас акцент на комплексності дозволяє розглядати інноваційне регулювання як системний процес, що поєднує національні орієнтири з міжнародними практиками. У цьому контексті показовим є досвід Європейського Союзу, де стратегічні документи поєднують інструменти цифровізації з активною підтримкою наукових досліджень та інноваційних кластерів. Зокрема, Європейська комісія у межах програми Horizon Europe передбачає багаторівневе фінансування стартапів, науково-дослідних центрів та індустриальних парків, що забезпечує стійке економічне зростання навіть у кризових умовах [5]. Виходячи з цього, порівняння українських та європейських стратегічних підходів дозволяє визначити перспективні напрями адаптації національної інноваційної політики до європейських стандартів, що підвищує її здатність реагувати на глобальні виклики.

Варто відзначити, що нормативне забезпечення інноваційної сфери закріплено також в Указі Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019 № 722/2019 [6]. У документі інтегровано економічні, соціальні та екологічні пріоритети, що уможливорює формування цілісного бачення державної політики. Передбачено створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій та сталій індустріалізації, а також активізацію інноваційної діяльності. У результаті стратегічний акцент робиться на формуванні інституційного середовища, здатного забезпечити рівновагу між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною безпекою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
2. Directorate for Science, Technology and Innovation. URL: <https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-science-technolog.html>
3. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2080#n12>

4. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 31.12.2024 № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-#Text>

5. Horizon Europe. URL: <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/fund>

6. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

Володимир СІЧКАР,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Львівського національного університету
ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького,
м. Львів, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Сучасна державна фінансова політика України зазнає глибоких змін у зв'язку з воєнними подіями, масштабними руйнуваннями інфраструктури та постійними гібридними загрозами з боку країни-агресора. Фінансові рішення уряду набули стратегічного значення, адже вони безпосередньо впливають не лише на економічну стабільність, а й на обороноздатність, соціальну безпеку та ефективність функціонування державних інститутів. З початком повномасштабної війни у 2022 році Україна опинилася перед необхідністю радикально трансформувати фінансову систему від бюджетного планування до механізмів залучення міжнародної допомоги.

Водночас постала потреба забезпечити прозорість використання ресурсів, зберегти довіру громадян та партнерів, а також гарантувати безперервне функціонування критичної інфраструктури навіть в умовах дефіциту фінансів. Воєнні та гібридні загрози виявили структурні слабкості



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



традиційної фінансової політики України [4]. Держава вимушена балансувати між фінансуванням армії, соціальною підтримкою громадян, відновленням інфраструктури та контролем інфляції. Такий багатовекторний тиск змусив уряд перейти до гнучких бюджетних підходів, де ключову роль відіграють міжнародні фінансові партнери - МВФ, Світовий банк, ЄС, уряди США, Канади та Японії.

Особливу увагу варто приділити зміні структури доходів державного бюджету. З одного боку, спостерігається зниження податкових надходжень через скорочення економічної активності у воєнний період. З іншого збільшується частка зовнішнього фінансування, яке формує близько половини усіх державних витрат. Така залежність створює нові ризики, пов'язані з борговим навантаженням, валютною стабільністю та фінансовим суверенітетом країни.

Паралельно уряд запроваджує цифрові рішення для підвищення прозорості фінансів. Платформа «Є-відновлення», цифровізація бюджетного процесу, автоматизація закупівель через систему ProZorro стали інструментами мінімізації корупційних ризиків і контролю за витрачанням коштів [1]. Такі технологічні новації не лише покращують ефективність управління, а й сприяють міжнародній довірі, що критично важливо для залучення грантів і кредитів.

Разом із тим, воєнна економіка потребує не лише оперативного реагування, а й стратегічного бачення післявоєнного відновлення. Державна фінансова політика має перейти від моделі «виживання» до моделі розвитку, через підтримку інвестицій, стимулювання малого бізнесу, відновлення промисловості та модернізацію інфраструктури. У цьому контексті важливо посилити координацію між центральними та місцевими органами влади для ефективного використання ресурсів.

Водночас трансформація фінансової політики неможлива без усунення системних проблем, які залишаються чинниками нестабільності. Українська фінансова система досі не повністю адаптована до нових безпекових і економічних умов, що ускладнює стратегічне планування [2]. До ключових проблем належать надмірна централізація бюджетних ресурсів і слабка фінансова автономія регіонів; недостатній рівень прогнозування бюджетних ризиків; обмежена ефективність державного фінансового контролю; низький рівень довіри до державних фінансів серед



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



населення; недостатня адаптація податкової системи до реалій воєнної економіки.

Для подолання цих викликів необхідно запровадити комплекс реформ, передусім потрібно посилити децентралізацію фінансів, дозволивши громадам ефективніше розпоряджатися власними доходами. Варто розширити використання середньострокового бюджетного планування, удосконалити податкову політику для стимулювання внутрішнього виробництва та інновацій. Важливо створити незалежну систему аудиту воєнних і відновлювальних витрат, а також запровадити єдину електронну платформу моніторингу державних запозичень [3]. Такі заходи підвищать стійкість фінансової системи й довіру до публічного управління.

Державна фінансова політика України переживає безпрецедентну трансформацію. Вона стає не лише інструментом економічного розвитку, а й елементом національної безпеки. В умовах гібридних загроз держава змушена діяти швидко, але водночас системно, забезпечуючи баланс між військовими потребами, соціальною стабільністю та стратегічними реформами. Подальше вдосконалення фінансової політики має базуватися на принципах прозорості, технологічності та партнерства з громадянами і міжнародною спільнотою. Лише за умови комплексної модернізації фінансової системи Україна зможе не лише вистояти в умовах війни, а й створити фундамент для сталого економічного розвитку та інтеграції до європейського простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімов, В. Еволюція наукової думки щодо децентралізації публічних фінансів: погляд крізь призму воєнного стану і змін у світопорядку. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. Т. 16. DOI: 10.31891/mdes/2025-16-12.
2. Гасанов, С., Іващенко, О., Бартош, С., Клименко, К., Ухналь, Н. Трансформація бюджетної системи України в умовах надзвичайних викликів та загроз. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2024. Т. 1, № 54, с. 84–101. DOI: 10.55643/fcaptp.1.54.2024.4261.
3. Герасимчук, В. Трансформація форм фінансового забезпечення малого бізнесу в Україні в умовах воєнного стану та посткризового



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-11.

4. Коцубальська, Л. Трансформація публічних фінансів в умовах воєнного стану в Україні. *Публічна політика і державне управління в умовах війни*. ДонНУ, 2023.

Валерій СТАФІЙЧУК,
аспірант кафедри
публічного управління, адміністрування та
соціальної роботи Національний університет охорони
здоров'я України імені П.Л. Шупика
м. Київ, Україна

**ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Економічна безпека держави є фундаментальною складовою її національної безпеки, що визначає стійкість соціально-економічної системи до внутрішніх і зовнішніх загроз. В умовах воєнного стану ця категорія набуває особливого змісту, оскільки поєднує завдання підтримання функціонування економіки, забезпечення обороноздатності, збереження фінансової стабільності та соціальної стійкості суспільства [1]. Повномасштабна війна в Україні актуалізувала питання адаптації економічної політики до умов воєнної економіки, де головним пріоритетом стає не лише зростання, а й виживання економічних інститутів, підприємств і домогосподарств.

Забезпечення економічної безпеки в умовах війни потребує системного підходу, який охоплює фінансову, енергетичну, продовольчу, інвестиційну, зовнішньоекономічну та соціальну складові. Найбільш критичною є фінансова безпека, що визначається спроможністю держави підтримувати платоспроможність, виконувати зобов'язання та забезпечувати фінансування оборонних потреб. У цьому контексті важливу роль відіграє міжнародна фінансова допомога, яка стала ключовим стабілізуючим чинником української економіки у 2022–2025 рр. [2]. Водночас нарощення державного боргу вимагає підвищення прозорості бюджетної політики та контролю за ефективністю використання коштів.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Однією з особливостей воєнного періоду є трансформація структури національної економіки. Частка військово-промислового комплексу та оборонних видатків суттєво зростає, тоді як цивільні галузі орієнтуються на виробництво товарів і послуг подвійного призначення. Відбувається переорієнтація експортно-логістичних маршрутів, посилюється роль внутрішнього ринку, активізуються процеси імпортозаміщення та диверсифікації торговельних зв'язків [3]. Такі процеси супроводжуються підвищенням навантаження на енергетичну інфраструктуру, транспорт, логістику та фінансову систему, що потребує оперативного державного реагування.

Ключовим завданням державної політики у сфері економічної безпеки стає забезпечення стійкості критичної інфраструктури, у тому числі енергетичних об'єктів, транспортних вузлів, телекомунікацій та фінансових систем. Серед інструментів – державне регулювання, стратегічне планування, запровадження кризових протоколів і резервних фондів, розвиток системи стратегічних запасів. Важливою складовою є інформаційна безпека, адже кібератаки, дезінформація та маніпуляції на фінансових ринках безпосередньо впливають на економічну стабільність [4].

Окрему увагу слід приділити економічній стійкості регіонів, що перебувають у зоні бойових дій або мають значні міграційні навантаження. Тут необхідні інструменти фінансової децентралізації, податкові стимули для бізнесу, підтримка малого та середнього підприємництва, створення умов для релокації підприємств і залучення інвестицій у відновлення територій.

Забезпечення економічної безпеки у воєнний період також тісно пов'язане з питаннями міжнародної інтеграції. Участь України у програмах ЄС, МВФ, Світового банку та інших партнерів не лише забезпечує фінансову підтримку, але й сприяє наближенню економічних інститутів до європейських стандартів управління, прозорості та підзвітності [5]. Після завершення активних бойових дій головним завданням стане реалізація комплексної стратегії відновлення, яка поєднає принципи безпеки, інноваційності та сталого розвитку.

Таким чином, забезпечення економічної безпеки держави в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, що поєднає економічну мобілізацію, стратегічне планування, ефективне управління ресурсами та



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



розбудову інституційної стійкості. Це не лише запорука перемоги, але й основа для повоєнного відновлення та інтеграції України у європейський економічний простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильців Т. Г. *Економічна безпека держави: сутність, структура, механізми забезпечення*. Львів: ЛКА, 2021.
2. Міністерство фінансів України. *Огляд фінансової стабільності в умовах воєнного стану*. Київ, 2024.
3. Мазаракі А. А., Мельник Т. М. *Національна економіка в умовах війни: адаптація та трансформації*. К.: КНЕУ, 2023.
4. Гайдай І. А. *Кібербезпека та фінансова стійкість у контексті економічної безпеки України*. Харків: Право, 2023.
5. European Commission. *Ukraine Facility: Economic resilience and recovery plan 2024–2027*. Brussels, 2024.

Сергій ТАРАСОВ,

начальник навчально-наукового інституту інженерної та спеціальної підготовки Національного університету цивільного захисту України,
кандидат наук з державного управління, доцент,
м. Черкаси, Україна

Микола ОМЕЛЬЧЕНКО,

Заступник начальника Головного центру підготовки особового складу ДПСУ ім. генерал-майора Ігоря Момота з навчальної роботи

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СЕКТОРОМ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ: АДАПТАЦІЯ ДО ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ НА ОСНОВІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Сучасні виклики національній безпеці України у 2023–2025 роках демонструють, що традиційні моделі державного управління сектором безпеки та оборони потребують оперативної трансформації. Гібридні загрози тепер включають масовані атаки БПЛА дальньої дії, комбіновані удари балістичними та крилатими ракетами, високотехнологічні кібератаки, а також інформаційні операції із застосуванням генеративного штучного



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



інтелекту. Противник використовує багатовимірні методи тиску та швидко адаптує підходи, що робить традиційні системи оцінки ризиків недостатньо ефективними [5].

За умов зростання невизначеності та швидкості трансформації середовища безпеки виникає потреба в переході від реактивних до проактивних моделей державного управління. Це передбачає впровадження механізмів швидкого виявлення загроз, раннього попередження та стратегічного прогнозування. Концепція упереджувального державного управління, яка активно імплементується з 2023 року, стала новою методологічною основою системи безпеки України [6]. Сьогодні Україна інтегрує методи делиберативного аналізу ризиків, які використовуються в НАТО, з сучасними технологіями OSINT-моніторингу, супутниковими даними та прогнозними моделями. Адаптація цих підходів забезпечує більш точну оцінку загроз та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Делиберативні методи, які передбачають оцінку альтернативних сценаріїв та залучення різних груп експертів, дозволили скоротити час реагування та мінімізувати стратегічні помилки.

Методологія корпорації RAND, що поєднує делиберативні підходи з технологіями Delphi, довела свою ефективність у 2024–2025 роках. Її результатом стало підвищення точності прогнозування, оптимізація ресурсного планування та формування механізмів індикативного аналізу ризиків. Використання інструменту PortMan сприяло вдосконаленню оцінки вартості оборонних проєктів та визначенню їх пріоритетності за умов обмежених ресурсів. Гібридні загрози нині характеризуються високою адаптивністю. У 2023–2025 роках Росія активно комбінує ракетно-дронові атаки, інформаційні кампанії, кібератаки та економічний тиск. Такі синхронізовані дії ускладнюють своєчасне виявлення загроз, що вимагає розвитку багаторівневих систем моніторингу [7].

У цих умовах концепція національної стійкості (resilience) стала основою довгострокового стратегічного управління. Україна інтегрує європейські та натівські підходи, зокрема розвиток енергетичної резервності, кіберзахисту, захищених телекомунікаційних алгоритмів, логістичної автономності та підвищення спроможностей громад до самостійного реагування. Модель стійкості передбачає, що повний захист від загроз неможливий, а отже державі необхідна спроможність діяти ефективно навіть під час інтенсивних атак [3]. Європейська модель



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



управління ризиками зберігає переваги завдяки багаторівневій системі координації між державами-членами та інституціями ЄС. Вона прагне збалансувати технократичну експертність і демократичний контроль. Китайський досвід, що базується на оцінці «комплексної потужності» держави, також корисний у контексті формування методології української системи оцінювання ризиків.

У 2024–2025 роках штучний інтелект став ключовим інструментом у сфері безпеки та оборони. Моделі предиктивної аналітики використовуються для прогнозування напрямків атак БПЛА, виявлення ранніх сигналів кіберактивності та аналізу великих масивів даних для оцінки вразливостей інфраструктури. З іншого боку, постає проблема прозорості алгоритмів і ризики автоматизованих помилок, що потребує нормативного врегулювання [5]. Доказова політика стає основою формування рішень у секторі безпеки й оборони. Вона забезпечує підвищення обґрунтованості рішень завдяки використанню дослідницьких даних, фактів і статистичних показників [2]. Український досвід відзначається необхідністю адаптації міжнародних методологій до специфіки активних бойових дій та високої динаміки гібридних загроз.

Перспективи розвитку сектору безпеки у 2025 році пов'язані з подальшим впровадженням стандартів НАТО, створенням міжвідомчих центрів аналітики, розвитком системи стратегічного планування та підвищенням ролі індикативного аналізу в ухваленні рішень. Перехід до проактивних моделей управління вже став ключовим досягненням. Використання сучасних даних, прогностичних моделей та інструментів аналізу забезпечує підвищення ефективності протидії гібридним загрозам та зміцнює національну стійкість України [3].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Доказова політика в державному управлінні: сучасні підходи та практики. МОН України. URL: <https://mon.gov.ua>
2. Загальна декларація прав людини від 10 грудня 1948 р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
3. Європейська модель управління ризиками та стійкістю. Європейська комісія. URL: <https://ec.europa.eu>
4. Китайська модель оцінки комплексної потужності держави. Дослідницький центр Держради КНР.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



5. Когнітивні та II-орієнтовані підходи в оборонній аналітиці. NATO Innovation Hub, 2024.
6. Концепція упереджувального державного управління в секторі безпеки України. Кабінет Міністрів України.
7. Міжнародне гуманітарне право та сучасні виклики безпеці. МЗС України. URL: <https://mfa.gov.ua>
8. Національна стійкість: рекомендації НАТО для країн-партнерів. NATO Resilience Guidelines, 2023.
9. Підтримка впровадження європейських стандартів прав людини в Україні. Офіс Ради Європи в Україні. URL: <https://coe.int>
10. Про основні заходи цивільного захисту України на 2025 рік. Розпорядження КМУ №1313-р від 24.12.2024. URL: <https://kmu.gov.ua>

Ірина УРУЗБАЄВА,
студентка магістратури, освітня програма «Публічне управління
та адміністрування» Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

Олександр ІГНАТЕНКО,
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет інформаційно-
комунікаційних технологій,
доктор наук з державного управління, к.е.н., доцент,
м. Київ, Україна

**ПРІОРИТЕТИ ВІДНОВЛЕННЯ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Вступ. В умовах воєнного стану система охорони здоров'я України постала перед безпрецедентними викликами, що вимагають формування нових стратегічних підходів до відновлення. Масштабні руйнування, кадрові втрати та обмежені фінансові ресурси визначають необхідність модернізації галузі за принципом «відбудови з випередженням». Об'єктом дослідження є система охорони здоров'я України як сукупність ресурсів та інституцій в умовах війни. Предметом виступають пріоритетні напрями її



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



відновлення: від інфраструктури до цифровізації та реабілітації. Метою роботи є наукове обґрунтування системи пріоритетів відновлення медичної галузі на основі аналізу руйнувань, кадрового потенціалу та фінансових можливостей.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабна агресія РФ спричинила системну кризу, що поєднує руйнування інфраструктури, вимушену міграцію та зростання попиту на специфічні медичні послуги. Масштаби руйнувань та інфраструктурні виклики. За даними ВООЗ, станом на 9 січня 2025 року верифіковано 2209 атак на заклади охорони здоров'я (205 загиблих, 698 поранених). Лише у 2024 році зафіксовано 487 атак (+12 % до попереднього року). За оцінками Київської школи економіки, зруйновано або пошкоджено щонайменше 426 амбулаторій і 358 лікарень. Станом на березень 2025 року МОЗ України повідомляє про 1984 пошкоджені об'єкти, з яких 301 знищено повністю. Попри відновлення близько 1000 об'єктів, темпи реконструкції ускладнюються постійними обстрілами. Критичним фактором є енергетична безпека: до середини 2024 року 827 закладів зазнали пошкоджень, а 13 % стикнулися з перебоями водо- та електропостачання, що вимагає автономізації лікарень [5; 8].

Кадровий потенціал та демографія. Війна радикально змінила географію попиту на послуги через міграцію понад 6 млн біженців та 3,5 млн ВПО. Спостерігається «розпорошення» кадрів та їх дефіцит у прифронтових зонах. З початку вторгнення кадровий ресурс скоротився орієнтовно на 14 % (втрата ~89 тис. працівників). Кількість вакансій лікарів зросла з 24,7 тис. (2019 р.) до 31,7 тис. (2022 р.). Ключовими проблемами є фізична небезпека (285 загиблих медиків) та професійне вигорання [9].

Фінансово-інституційна стійкість. Попри війну, збережено інституційну стабільність завдяки реформі фінансування через НСЗУ та Програму медичних гарантій (ПМГ). У бюджеті-2025 на охорону здоров'я передбачено понад 217 млрд грн (з них 175,5 млрд грн на ПМГ). Однак, за оцінками Світового банку, загальна потреба у відновленні становить 524 млрд доларів, що вказує на обмеженість внутрішніх ресурсів і значну частку прямих витрат домогосподарств (out-of-pocket payments) [1; 2].

На основі проведеного аналізу визначено стратегічні пріоритети відновлення медичної галузі:

Модернізація інфраструктури («Build Back Better»). Відновлення закладів має відбуватися з урахуванням енергоефективності, інклюзивності



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



та безпекових вимог (бомбосховища, автономне живлення). Географія мережі повинна адаптуватися до нових демографічних реалій.

Збереження та розвиток людського капіталу. Впровадження комплексних стимулів для медиків: конкурентна оплата праці, страхування ризиків, житлові програми для роботи на деокупованих територіях, психологічна підтримка персоналу та безперервний професійний розвиток у сферах бойової травми й реабілітації.

Фінансова стійкість та ефективність. Оптимізація витрат через прозоре контрахтування НСЗУ, розширення програм реімбурсації («Доступні ліки») для зниження фінансового навантаження на пацієнтів, залучення донорських коштів та державно-приватне партнерство.

Цифрова трансформація. Розширення функціонала eHealth, впровадження телемедичних платформ для доступу до вузьких спеціалістів у віддалених громадах, створення єдиних реєстрів пацієнтів з бойовими травмами для координації довготривалого лікування [3; 6].

Розвиток системи реабілітації та ментального здоров'я. Створення національної мережі реабілітаційних центрів, інтеграція послуг з психічного здоров'я на рівні первинної ланки для подолання наслідків колективної травми.

Висновки. Стійкість медичної системи України забезпечується збереженням керованості та фінансування, однак подальший розвиток потребує чіткої пріоритизації. Відновлення галузі має розглядатися не як просте повернення до довоєнного стану, а як трансформація у технологічну, пацієнторієнтовану систему, інтегровану в європейський простір. Реалізація окреслених пріоритетів є інвестицією в національну безпеку та збереження людського капіталу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борщевський В.В., Василиця О.В., Матвєєв Є.Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 2 (76). С. 30–35.
2. Гавриченко Д.Г. Інституційне забезпечення реформування сфери охорони здоров'я України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/62.pdf (дата звернення: 04.10.2025).



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



3. Карчевич М. Цифровізація медицини: топ-10 проєктів 2023-го року Вебсайт Українського національного інформаційного агентства «Укрінформ». 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-health/3806089-cifrovizacia-medicinitop10-proektiv-2023go-roku.html#>.
4. Ковтонюк П., Корчак Т. Кризь війну: що відбулося з охороною здоров'я у 2022 році. Українська правда. URL: <https://life.pravda.com.ua/health/2023/04/3/253632/> (дата звернення: 04.10.2025).
5. Медицина в умовах війни: які виклики треба подолати системі охорони здоров'я. ANTS: веб-сайт. URL: <https://ants.org.ua/medycyna-v-umovahvijny-yaki-vyklyky-treba-podolaty-systemi-ohorony-zdorovya/> (дата звернення: 04.10.2025);
6. Мельниченко О.А., Овчарова Ж.М. Публічне управління розвитком сфери охорони здоров'я як предмет наукових досліджень. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. № 3. С. 79–86.
7. Томашук Я. Об'єкти критичної інфраструктури: детальний аналіз та відповіді на поширені питання. Блог Думка експерта. 2022. URL: <https://smarttender.biz/blog/view/ob-yekti-kritichnoyi-infrastrukturi-detalniy-analiz-ta-vidpovidi-na-poshireni-pitannya/>.
8. Цифрова трансформація охорони здоров'я: методичні рекомендації для практичних занять здобувачів вищої медичної освіти 2-го року навчання з дисципліни «Медична інформатика» Електронний ресурс / укладачі О. В. Мартиненко, Л. В. Малярова. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2024. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/serve/r/api/core/bitstreams/d961507b-f54a-4ac7a9ac-6f526af3b52c/content>.
9. Чурпій І.К., Мельник І.В., Чурпій Н.В. Теоретико-правові аспекти реформування системи охорони здоров'я. Art of Medicine. 1 (13) січень – березень, 2020. С. 179–174.
10. Шевченко С.О., Бутковська Н.М. Особливості реформування системи охорони здоров'я України в умовах децентралізації. Проблеми формування громадянського суспільства в Україні: виклики та колізії : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (ДДУВС, 15.05.2020). С. 284–288.
11. Шелеміна Н. Особливості фінансування системи охорони здоров'я: вітчизняний та закордонний досвід. Економіка та суспільство, 2023, № 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-80>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Юрій ФЕДЧЕНКО,

магістрант Національного університету цивільного захисту України,
м. Черкаси, Україна

Науковий керівник: Артем КУРИЛО,

старший науковий співробітник науково-дослідної лабораторії
радіаційного, хімічного та біологічного захисту Навчально-наукового
інституту інженерної та спеціальної підготовки Національного
університету цивільного захисту України, PhD,
м. Черкаси, Україна

**ФОРМУВАННЯ ПРОАКТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ
ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТЕХНОГЕННИХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ
НА ОБ'ЄКТАХ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ
В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ЗАГРОЗ**

Сучасний стан оборонно-промислового комплексу України визначається безпрецедентними викликами, спричиненими повномасштабною збройною агресією та системним ураженням критичної інфраструктури. Україна опинилася в унікальних для європейського простору умовах, де висока концентрація техногенно небезпечних, вибухонебезпечних і хімічно небезпечних об'єктів поєднується з постійними ракетними, артилерійськими та безпілотними атаками. За таких обставин традиційні підходи до забезпечення техногенної та пожежної безпеки, орієнтовані переважно на реагування, істотно втрачають ефективність. Це зумовлює потребу у впровадженні проактивних, ризик-орієнтованих і технологічно підсилених механізмів публічного управління, гармонізованих з вимогами європейського цивільного захисту та положеннями директиви Seveso III [1].

Для України, яка має унікально високу щільність підприємств оборонно-промислового комплексу, баз зберігання боєприпасів, підприємств з виробництва небезпечних речовин, нафтопереробних і портових комплексів, впровадження таких стандартів є не лише інструментом гармонізації законодавства, а ключовою умовою забезпечення національної стійкості.

Європейська модель управління небезпеками передбачає:



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



- систематизовану ідентифікацію та класифікацію небезпечних виробництв;
- створення єдиного реєстру ризиків;
- обов'язкове моделювання сценаріїв аварій та розрахунок зон ураження;
- інтеграцію даних між органами влади, силовими структурами та місцевим самоврядуванням;
- оперативну можливість активувати міжнародні модулі цивільного захисту;
- підвищення прозорості та підзвітності процесів управління техногенною безпекою.

В умовах збройної агресії ці інструменти набувають критичної важливості. Об'єкти ОПК залишаються пріоритетними цілями противника, що створює передумови для виникнення каскадних техногенних аварій — вибухів, пожеж, хімічних викидів, руйнування технологічних систем. Це зумовлює необхідність формування нової парадигми політики техногенної та пожежної безпеки, заснованої на:

- проактивності управлінських рішень;
- стандартизації процедур оцінки ризиків;
- впровадженні цифрових систем моніторингу;
- стратегічному просторовому плануванні та моделюванні зон ураження;
- використанні віддалених і автоматизованих систем керування технологічними процесами;
- зміцненні інженерного та функціонального захисту підприємств оборонної промисловості.

Побудова такої системи є неможливою без ефективної міжвідомчої взаємодії. Державні органи, підприємства ОПК, підрозділи ДСНС, органи місцевого самоврядування та міжнародні партнери мають працювати в єдиному інформаційному середовищі з узгодженими алгоритмами реагування і стандартизованими протоколами [2]. Це відповідає вимогам інтегрованого цивільного захисту ЄС і дозволяє Україні зблизити власні підходи з європейським безпековим простором [3].

До ключових напрямів проактивної моделі належать:

- комплексний аудит технологічних, хімічних і вибухових небезпек з урахуванням воєнних ризиків;



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



- цифровізація систем моніторингу та діагностики стану виробництв;
- розвиток інфраструктури раннього виявлення загроз;
- інтегроване моделювання сценаріїв аварій та динаміки розвитку надзвичайних ситуацій;
- створення регіональних та галузевих центрів управління ризиками;
- удосконалення нормативної бази відповідно до директиви Seveso III і рекомендацій Механізму цивільного захисту ЄС.

Впровадження таких механізмів забезпечує низку стратегічних переваг:

- зменшення кількості критичних невиявлених ризиків;
- підвищення рівня захищеності підприємств ОПК;
- зміцнення обороноздатності в умовах системних воєнно-техногенних викликів;
- гармонізацію національних підходів із європейськими, що підсилює міжнародну довіру та формує умови для співробітництва у сфері безпеки.

Висновки. Впровадження проактивних механізмів попередження техногенних надзвичайних ситуацій на об'єктах оборонно-промислового комплексу є ключовою умовою формування стійкого, захищеного й ефективного оборонно-промислового сектору України. Гармонізація з вимогами ЄС, імплементація положень директиви Seveso III та інтеграція до європейського простору цивільного захисту створюють єдину рамку управління ризиками, підсилюють національні механізми реагування та забезпечують захист населення і критично важливих виробничих потужностей. У сучасних умовах збройної агресії ці підходи мають стратегічне значення, визначаючи здатність держави протистояти складним воєнно-техногенним викликам і зберігати ключові елементи оборонного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Directive 2012/18/EU of the European Parliament and of the Council of 4 July 2012 on the control of major-accident hazards involving dangerous substances, amending and subsequently repealing Council Directive 96/82/EC // Official Journal of the European Union. 2012. L 197. P. 1–37.

2. Про ратифікацію Угоди між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, з іншої сторони, щодо участі України в Механізмі цивільного захисту Союзу. Верховна Рада України: офіційний вебпортал.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3434-20#Text>. (дата звернення: 08.11.2025).

З. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В. Механізми забезпечення цивільної безпеки України: аспекти попередження НС на об'єктах військово-промислового комплексу // Публічне адміністрування та національна безпека. 2024. № 3. С. 25–34. DOI: 10.25313/2617-572X-2024-3-9732.

Геннадій ФЕРДМАН,
професор кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і
газу, доктор наук з державного управління,
старший науковий співробітник,
м. Івано-Франківськ, Україна

**ДЕЯКІ СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРУБОПРОВІДНОГО ТРАНСПОРТУ
В УМОВАХ ВІЙНИ**

Умови війни створюють численні проблеми несанкціонованого втручання в роботу трубопровідного транспорту: порушили його безперервність і стійкість; створили реальні чи потенційні загрози для населення, суспільства, соціально-економічного стану, національної безпеки і оборони України [1, с. 1], зокрема руйнування інфраструктури через бойові дії, порушення логістичних ланцюгів, неможливість безпечного обслуговування, ризики для персоналу та пошкодження у зв'язку з інфраструктурними атаками і створюють серйозні виклики для будь-якої економіки, зокрема для трубопровідного транспорту. Саме тому, в таких умовах важливо розробити ефективні стратегії для забезпечення неперервності поставок та збереження економічної активності.

Ефективна відсіч російським загарбникам під час широкомасштабного вторгнення рф на територію України значною мірою залежить від здатності трубопровідного транспорту оперативно здійснювати постачання вуглеводнів, хімічних продуктів, води та інших продуктів і речовин з місць їх знаходження, видобутку (промислів),



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



виготовлення або зберігання до місць їх переробки чи споживання, перевантаження та подальшого транспортування [2, с. 4] у необхідних обсягах для задоволення потреб держави, Збройних Сил України та інших утворених відповідно до законів України військових формувань, національної економіки та цивільного населення.

Крім того, на особливий період безпосереднє керівництво підприємствами трубопровідного транспорту та контроль за їх діяльністю забезпечуються органами Міністерства оборони України [3, с. 8].

Основними проблемами трубопровідного транспорту під час війни є:

1. **Фізичні атаки та саботаж:** Трубопроводи, як частина критичної інфраструктури, є пріоритетними цілями для військових атак і диверсійних груп. Обстріли, бомбардування та сплановані вибухи можуть призвести до руйнування ділянок трубопроводів, насосних станцій та іншої супутньої інфраструктури. Прикладом є пошкодження газопроводів "Північний потік" та численні атаки на паливну інфраструктуру в Україні.

2. **Перебої в енергопостачанні:** Для роботи насосних та компресорних станцій потрібне стабільне електропостачання. Систематичні атаки на енергетичну інфраструктуру України призводять до відключень електроенергії, що ускладнює або унеможлиблює перекачування нафти та газу.

3. **Кібератаки:** Цифрові системи управління трубопроводами (SCADA) є вразливими до кібератак. Ворожі суб'єкти можуть намагатися порушити роботу систем контролю, спричинити аварії або отримати контроль над потоками ресурсів.

4. **Зміна логістичних маршрутів та ринкових відносин:** Війна кардинально змінює традиційні ланцюжки постачання. Блокування, санкції та політичні ризики змушують країни та компанії шукати нові шляхи транспортування енергоресурсів, що призводить до фрагментації мереж та зниження ефективності.

5. **Проблеми з обслуговуванням та ремонтом:** Доступ до пошкоджених ділянок трубопроводів у зонах бойових дій або на окупованих територіях є вкрай складним або неможливим. Нестача кваліфікованого персоналу, обладнання та запасних частин також є значною перешкодою.

6. **Екологічні наслідки:** Пошкодження трубопроводів призводить до витоків нафтопродуктів або газу, що спричиняє серйозне забруднення



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



грунтів, водойм та повітря. Ці інциденти мають довгострокові руйнівні наслідки для екосистем.

7. **Кадрові виклики:** Війна спричиняє мобілізацію працівників, що призводить до дефіциту кадрів для забезпечення безперебійної роботи та ремонту інфраструктури.

8. **Фінансові та інвестиційні ризики:** Високий рівень небезпеки та невизначеності збільшує вартість страхування, фінансування та залучення інвестицій у підтримку або розвиток трубопровідної інфраструктури.

Стратегічні підходи до забезпечення функціонування трубопровідного транспорту в умовах війни вимагають комплексного та багатовекторного планування, яке включає в себе: фізичну безпеку, операційну гнучкість та міжнародну співпрацю. Данні стратегічні підходи повинні бути спрямовані на мінімізацію ризиків, швидке відновлення після пошкоджень та адаптацію до мінливих геополітичних умов.

Адаптація до мінливих геополітичних умов включає в себе:

1. Фізичний захист та посилення безпеки:

- **Багаторівнева фізична охорона:** Забезпечення цілодобової охорони критичних об'єктів (насосних/компресорних станцій, ключових ділянок, терміналів) із залученням спеціалізованих військових або охоронних підрозділів.

- **Інженерний захист:** Будівництво захисних споруд, наприклад, бетонних укриттів для обладнання та персоналу, маскування інфраструктури.

- **Технології раннього виявлення загроз:** Використання сучасних систем моніторингу (дрони, супутникові знімки, сенсори руху, акустичні системи) для відстеження підозрілої активності або пошкоджень уздовж маршрутів трубопроводів.

- **Мінування/розмінування:** Контрольоване мінування певних ділянок для запобігання саботажу, а також постійна готовність до оперативного розмінування для доступу ремонтних бригад.

2. Операційна гнучкість та диверсифікація:

- **Резервування та дублювання потужностей:** Створення резервних ліній, використання альтернативних маршрутів транспортування та інтеграція з різними видами транспорту (залізничний, автомобільний,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



морський) для перенаправлення потоків ресурсів у разі пошкодження основної гілки.

- **Гнучке управління логістикою:** Розвиток ефективних систем управління ланцюгами постачання, які можуть швидко адаптуватися до змін і використовувати всі доступні транспортні можливості.

- **Автономність ключових об'єктів:** Забезпечення насосних і компресорних станцій автономними джерелами енергії (наприклад, дизель-генераторами, системами безперебійного живлення) для підтримки роботи під час відключень електроенергії.

- **Створення запасів:** Накопичення достатніх запасів пального, матеріалів та обладнання для проведення швидкого ремонту та обслуговування.

3. Кібербезпека:

- **Захист систем управління (SCADA):** Посилення кіберзахисту критичних інформаційних систем для запобігання несанкціонованому доступу, диверсіям або витоку даних.

- **Регулярні аудити та навчання:** Постійне проведення аудитів безпеки та тренувань персоналу з реагування на кіберзагрози.

4. Підготовка персоналу та відновлення:

- **Навчання та мобілізація ремонтних бригад:** Підготовка спеціалізованих, добре оснащених ремонтних бригад, готових працювати в небезпечних умовах.

- **Швидке відновлення:** Розробка чітких протоколів дій та планів швидкого реагування на аварійні ситуації та пошкодження, що включають логістику доставки обладнання та персоналу.

5. Міжнародна співпраця та інтеграція:

- **Інтеграція в європейські мережі:** Приведення української транспортної та логістичної системи у відповідність до стандартів ЄС, що полегшує співпрацю та використання міжнародних коридорів.

- **Залучення міжнародної допомоги:** Отримання фінансової, технічної та експертної підтримки від міжнародних партнерів та інституцій для модернізації, захисту та відновлення інфраструктури.

- **Спільні механізми реагування:** Створення спільних з країнами-партнерами механізмів реагування на кризи та забезпечення безперебійного транзиту енергоресурсів.

Таким чином, можливо зробити наступні основні висновки:



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



1. Вищезазначені основні проблеми створюють значні виклики для енергетичної безпеки як України, так і її міжнародних партнерів, і вимагають розробки нових підходів до захисту та відновлення трубопровідного транспорту.

2. Впровадження вищезазначених стратегічних підходів потребує скоординованої роботи уряду, бізнесу та міжнародних партнерів, а також значних інвестицій у модернізацію та безпеку трубопровідного транспорту.

3. Попри складні умови війни, трубопровідний транспорт України довів свою життєздатність і потенціал для зростання. Завдяки швидкій адаптації, міжнародній співпраці та інноваціям він не лише зберіг функціональність, а й заклав основу для подальшого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України “Про критичну інфраструктуру” Ст.1, п. 12.
2. Закон України “Про трубопровідний транспорт” (із змінами), Ст. 4
3. Закон України “Про трубопровідний транспорт” (із змінами), Ст. 8.

Андрій ШИНЬКОВИЧ,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державного торговельно-економічного університету, кандидат
економічних наук, народний депутат України 8 скликання,
м. Київ, Україна

ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ ЯК СТРАТЕГІЧНА КОМПОНЕНТА НАЦІОНАЛЬНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

За умов глобальних криз, геополітичної турбулентності та повномасштабної війни продовольча безпека перестає бути лише економічною категорією — вона відображає здатність держави гарантувати населенню доступ до якісних і безпечних продуктів харчування в будь-яких умовах, слугуючи одним із базових вимірів національної резильєнтності. Резильєнтність у цьому контексті розуміється як спроможність держави й суспільства адаптуватися до шоків, пом'якшувати їх наслідки та відновлюватися, зберігаючи критичні функції продовольчої системи [1].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Сучасні методологічні інструменти оцінки та регулювання продовольчої безпеки, що переважно базуються на статистичних, балансових і ресурсних підходах, виявляються недостатніми для системного управління ризиками [3; 2; 6]. У цих умовах актуалізується потреба у формуванні нової наукової та управлінської парадигми, здатної інтегрувати економічні, фінансові, інституційні та соціальні виміри продовольчої безпеки. Такою парадигмою постає авторський асекураційний метод, що поєднує інструменти державного регулювання, фінансової інженерії, страхування, резервування, інвестиційної підтримки та публічно-приватного партнерства.

Метою статті є обґрунтування продовольчої безпеки України як стратегічної компоненти національної резильєнтності та розкриття сутності асекураційного методу як інноваційного інструмента державного регулювання продовольчої безпеки в умовах воєнних загроз і повоєнного відновлення.

У сучасних дослідженнях продовольча безпека дедалі частіше розглядається як компонент ширшої системи економічної та національної безпеки [4; 6]. За висновками міжнародних організацій, продовольча безпека, безпечність харчових продуктів і здорове харчування є взаємопов'язаними, але часто конфліктними в умовах політичних компромісів [8]. Для України, яка з одного боку є значним експортером агропродовольчої продукції, а з іншого — має високий рівень витрат домогосподарств на продукти харчування, цей дисбаланс є особливо відчутним [6; 8]. Отже, продовольча безпека в українських реаліях має розглядатися як стратегічна компонента національної резильєнтності, що поєднує економічну, соціальну, безпекову та гуманітарну функції.

Російська воєнна агресія спричинила істотні руйнування аграрної інфраструктури, виробничих потужностей та логістичних маршрутів. Частина сільськогосподарських угідь замінована або забруднена вибухонебезпечними предметами, що робить їх тимчасово непридатними для обробки й суттєво зменшує потенціал виробництва продовольства [5]. Частки витрат на харчування в бюджетах домогосподарств України є однією з найвищих серед європейських країн [6; 8]. Значна кількість внутрішньо переміщених осіб (майже 7 млн осіб за оцінками міжнародних організацій) створює додаткове навантаження на регіональні продовольчі системи та соціальну інфраструктуру [7]. За оцінками ООН, близько 7,3 млн людей в



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Україні перебувають у стані помірної або тяжкої продовольчої незахищеності. Це орієнтовно п'ята частина населення на підконтрольній території. У цю групу, зокрема, входять (за гендерно-віковою розбивкою HRP/CARE): $\approx 3,8$ млн жінок і $3,5$ млн чоловіків; приблизно $1,2$ млн дітей; приблизно 2 млн людей $60+$ років [7].

Запропонований новий асекураційний метод у дослідженні продовольчої безпеки держави можна визначити як інтегрований підхід, що поєднує інструменти державного регулювання, управління ризиками, страхування, резервування, стабілізаційних фондів, інвестиційної політики та інституційного партнерства в єдину систему попередження, пом'якшення та компенсації загроз продовольчій стійкості [1; 2; 5]. На відміну від традиційних методів, зорієнтованих переважно на описово-ретроспективний аналіз стану продовольчої безпеки, асекураційний підхід акцентує увагу на випереджувальному управлінні ризиками, формуванні багаторівневої системи гарантій, використанні сценарного моделювання, індикаторних систем та цифрових засобів моніторингу [2].

Методологічне ядро запропонованого автором асекураційного методу формують три концептуальні блоки: теорія державного регулювання економіки; теорія ризиків і фінансової інженерії; концепція продовольчої безпеки та національної резильєнтності.

Фінансова асекурація становить серцевину асекураційного підходу та охоплює: системи страхування аграрних ризиків (у тому числі воєнних, кліматичних, цінових); створення продовольчих стабілізаційних фондів для цінової рівноваги та компенсації шоків; державні та регіональні продовольчі резерви; інвестиційні програми модернізації виробництва, розвитку логістики, зрошення, переробки; кредитно-гарантійні механізми підтримки малих і середніх товаровиробників. Синергія державних і ринкових механізмів асекурації забезпечує не лише компенсацію втрат, а й формування довгострокової стійкості продовольчої системи, підвищення довіри до державної політики та залучення інвестицій у агропродовольчу сферу.

Інституційна структура асекураційної політики включає державні, приватні та міжнародні інститути, які формують середовище продовольчої стабільності. Ефективність асекураційного підходу залежить від узгодженості дій цих суб'єктів, чіткої регламентації повноважень і



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



процедур, прозорості використання ресурсів і здатності до адаптивного управління в умовах високої невизначеності.

Нова парадигма повинна відрізнятися від традиційних підходів за низкою параметрів: міжсекторальністю (інтеграція аграрної, соціальної, екологічної, економічної політики); орієнтацією на стале використання ресурсів; соціальною справедливістю та інклюзивністю; гнучкістю й адаптивністю в умовах воєнних та глобальних викликів; широким використанням цифрових технологій та інновацій.

Таким чином, продовольча безпека України в умовах повномасштабної війни та глобальних викликів набуває статусу стратегічної компоненти національної резилієнтності, визначаючи здатність держави забезпечувати фізичне виживання населення, соціальну стабільність, економічну стійкість і обороноздатність. Запропонований асекураційний метод виступає інноваційним науково-методологічним інструментом, який дозволяє інтегрувати економічні, фінансові, інституційні та соціальні механізми в єдину систему попередження, пом'якшення та компенсації загроз продовольчій стійкості держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросук І. Комплексний аналіз глобальних детермінантів продовольчої безпеки в умовах сучасних викликів // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 346, № 5. С. 488–496. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-71>
2. Білоусько Т., Головка О. Продовольча безпека країни як соціально-економічна категорія // Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-41>
3. Глушков О. Продовольча безпека: сутність, еволюція поняття та сучасні імперативи забезпечення // Економічний простір. 2025. № 200. С. 144–150. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.144-150>
4. Згурська О. М., Лазаренко В. І., Нечитайло Б. С. Напрями забезпечення продовольчої безпеки України в умовах ресурсних обмежень. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. № 3. С. 11–16. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.030211>
5. Мазур Г. Ф., Ельхаддад А. А. Парадигма забезпечення продовольчої безпеки на основі підвищення потенціалу аграрного сектору. *Агросвіт*. 2024. № 9. С. 49–56. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.9.49>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



6. Свиноус І., Ібатуллін М., Артимонова І., Гаврик О. Організаційні підходи до формування системи продовольчої безпеки країни. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2(53). С. 71–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-10>

7. International Organization for Migration (IOM). Ukraine Internal Displacement Report – General Population Survey. Round 14. IOM, 2023. 38 p. URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_Gen%20Pop%20Report_R14_Displacement_Final.pdf (дата звернення: 25.11.2025)

8. World Bank. Ukraine Economic Update. November 2023. Washington, D.C.: World Bank Group, 2023. 28 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099612511172347102/pdf/IDU1cfba5ce718dcf1497418d7b1b52e5cc30417.pdf> (дата звернення: 23.11.2025)

Дмитро ШУЛЬГА,
аспірант кафедри публічного управління
та адміністрування, Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

НАЦІОНАЛЬНА СТІЙКІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНА ЦІННІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ

На тлі сучасних викликів для України, стійкість стала не просто важливою суспільною цінністю, а необхідним ресурсом для кожного. Українці продовжують працювати, допомагати армії та боротися за своє майбутнє, попри постійний стрес. У таких умовах інформаційної війни з РФ, стійкість є тим внутрішнім ресурсом, який допомагає не просто виживати, а й рухатися вперед. У часи випробувань цінності стають нашим внутрішнім компасом. Свобода, гідність, родина – ці ціннісні пріоритети підтримують нас у найважчі моменти.

Основна мета національної стійкості – протистояти загрозам. Аналіз українського досвіду останніх років, здійснений у контексті різноманітних досліджень стійкості, дозволяє виокремити як проблеми, так і сильні сторони України.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Тому, урядом України була розроблена і запроваджена «Концепція національної стійкості», в якій було визначено, що національна стійкість – здатність держави і суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження і характеру, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стає функціонування, швидко відновлюватися до бажаної рівноваги після кризових ситуацій.

І, хоча ця концепція була прийнята ще у 2021 році, тобто майже за півроку до війни, її основні «меседжі» повністю співпадають з тими проблемами з якими зіткнулася наша держава. Запровадження національної системи стійкості, спрямованої на формування на державному, регіональному та місцевому рівнях необхідних спроможностей для належного реагування держави і суспільства на широкий спектр загроз та швидке відновлення після кризових ситуацій, впливатиме на ключові інтереси таких заінтересованих сторін, як громадяни України, органи державної влади та органи місцевого самоврядування, підприємства, установи, організації [2].

Щодо найбільш проблемних моментів, то серед них можна виокремити насамперед такі як: катастрофічна ситуація в економіці, відсутність у держави власних ресурсів, а також залежність від підтримки партнерів; політична відповідальність політичного класу перед українським суспільством, боротьба з корупцією, реформа правоохоронних органів, судової системи тощо.

До сильних сторін, що забезпечують національну стійкість України, сьогодні можна віднести такі:

- 1) незламність українського народу, яка полягає у наявності своєї історичної місії ;
- 2) приналежність до спільноти, що забезпечується наявністю тісних зв'язків у цій спільноті, потужна мережа підтримки;
- 3) довіра до влади, постійна комунікація з населенням (щоденне інформування про хід подій на фронті тощо);
- 4) демократія і свобода [3].

«Важливими складовими стійкості як такої є: емоційний стан, здатність до консолідації з іншими людьми, здатність до дії, уважає Є.Головаха. Безумовно, є певні проблеми в усіх компонентах, але без емоційної підтримки не може бути ні здатності до дії, ні здатності до взаємодії з іншими людьми.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Глибокими філософськими роздумами щодо поняття «національна стійкість» і «національна безпека», поділилися в своїй статті на основі «Національної доповіді НАН України «Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз» відомі українські вчені Сергій Пирожков та Назіп Хамітов, наголосивши, що ці поняття, є «достатньо близькими, і на перший погляд, навіть тотожними.

Проте більш глибоке осмислення прояснює відмінності: національна безпека є стан захищеності ідентичності країни та самого її існування, реалізації її національних інтересів, тоді як національна стійкість (резилієнтність) постає доволі ефективною стратегією забезпечення такого стану, як вже було зазначено, є фундаментальною запорукою національної безпеки. При цьому надзвичайно важливо розуміти, що і національна безпека як стан, і національна стійкість як стратегія його забезпечення є лише засобами досягнення й розвитку сильної та гуманістичної цивілізаційної суб'єктності країни. Адже саме така суб'єктність відкриває для громадян можливість розвитку, гідної самореалізації та щасливого життя»[4].

В той же час, ми маємо відрізнити поняття «стійкість держави» і «стійкість громадянського суспільства». Якщо ми візьмемо стійкість держави, то мова йде про стійкість інституцій, державного управлінського апарату тощо, протидію загрозам національній безпеці. А стійкість суспільства – це в першу чергу національна ідентичність, вміння протидіяти новим викликам і загрозам, довіра до влади, залучення людей до розв'язання суспільних проблем і ще – це єдність, згуртованість суспільства.

Отже, новим ціннісним орієнтиром під час війни з РФ набуло поняття «національна стійкість країни» уважають С.Пирожков., Н. Хамітов – «це така стратегія її існування, коли вона здатна зберігати збалансованість розвитку та успішно відповідати на зовнішні і внутрішні виклики, протистояти загрозам і кризам, ба більше – зусиллями політичної та інтелектуальної еліти вчасно передбачати й ефективно реагувати на них заради гідної самореалізації та гуманістичного розвитку людини, що їх забезпечує держава у взаємодії з громадянським суспільством»[4].

При цьому особливе значення має постійна робота з населенням з метою формування у суспільстві відчуття захищеності та розуміння порядку дій у випадку підвищення рівня певної загрози.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Концепт стійкості в державному управлінні цивілізовані країни запроваджувати стали нещодавно. Тому, вважаю, що власно кажучи, більшість країн не мають досвіду з формуванню національної стійкості. Скоріше Україна може поділитися з ними досвідом національної стійкості, згуртованості – як ціннісних ознак стратегії перемоги України в інформаційній війні.

Різні країни визначають стійкість по-різному і різними способами інтегрують стійкість до існуючих структур (переважно до структур цивільної оборони та кризового управління). (див. табл.1)

Наприклад, НАТО, ЄС та ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку) розглядають стійкість із різних кутів. НАТО – з військової точки (постачання військ, завдання для цивільної оборони, опір). ЄС дивиться з точки зору економічної безпеки та національної безпеки (скринінг інвестицій, безпека постачання, енергетична безпека, цифрова стійкість, стійкість і захист критичної інфраструктури і т.д.). ОЕСР – з погляду покращення інвестиційного клімату, фокусуючись на стійкості бізнесу, інфраструктури, цифрової сфери, на добробуті жителів і т.п.

Відсутність системи національної стійкості не лише знижує рівень обороноздатності країни, але й призводить до того, що дуже неефективно використовується потенціал активної частини населення з високим рівнем національної самосвідомості та громадянської ідентичності[4]

Таблиця 1.

Контент стійкості в організації державного управління різних країн світу

Країна	Мета та шляхи досягнення
Австралія	Стійкість до катастроф. Розвиток стійких до катастроф громад. Колективна відповідальність у всіх сферах суспільства
Канада	Менеджмент надзвичайних ситуацій. План дій для критичної інфраструктури. Побудова процвітаючих, стійких до катастроф громад. Міцна, безперебійна діяльність влади на всіх рівнях.
Чехія	Збільшення ступеня активності громадян у життя суспільства
Германія	План дій до адаптації до кліматичних змін
Фінляндія	План дія до адаптації до стихійних лих
Латвія	доктрина тотальної оборони. Підвищення соціальної стійкості, посилення ролі громадянського суспільства



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Ізраїль	План стабільного розвитку до 2030 року. Підвищення соціальної стійкості, благополуччя, посилення ролі громадянського суспільства
Японія	Фундаментальний план розвитку національної стійкості, посилення ролі муніципалітетів та громад шляхом втілення регіональних планів та взаємодії на всіх рівнях

Джерело: [розроблено автором на основі 2]

Відрізняється сприйняття стійкості у прикордонних з РФ країнах та країнах Західної Європи. Наприклад, країни Балтії розглядають планування стійкості разом із плануванням опору. У країнах із доктриною тотальної оборони підготовка до стійкості включає військові загрози.

В умовах війни, національна стійкість стає ще більш важливою цінністю, вимагаючи від держави та суспільства здатності протистояти агресії, адаптуватися до умов воєнного часу та забезпечувати відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Головаха Є. 2025-й стане для України роком емоційного драматизму. [URL:https://www.ipg-journal.io/ua/rubriki/intervju/2025-i-stane-dlja-ukrajini-rokom-emociinogo-dramatizmu-2437/](https://www.ipg-journal.io/ua/rubriki/intervju/2025-i-stane-dlja-ukrajini-rokom-emociinogo-dramatizmu-2437/)
2. В Україні з'явилася «Концепція забезпечення національної стійкості»: для чого вона потрібна. [URL:https://defenceua.com/minds_and_ideas/v_ukrajini_zjavilasja_kontseptsi_ja_zabezpechennja_natsionalnoji_stijkosti_dlja_chogo_vona_potribna-5661.htm](https://defenceua.com/minds_and_ideas/v_ukrajini_zjavilasja_kontseptsi_ja_zabezpechennja_natsionalnoji_stijkosti_dlja_chogo_vona_potribna-5661.htm)
3. Концепція забезпечення національної системи стійкості. Затверджено Указом Президента України від 27 вересня 2021. [URL:https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181](https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181)
4. Пирожков С., Хамітов Н. Національна стійкість заради незалежності і розвитку України. [URL:https://naps.gov.ua/ua/press/about_us/2413/](https://naps.gov.ua/ua/press/about_us/2413/)
5. Формула української стійкості. *Дзеркало тижня*. 17 грудня 2022 року. [URL:https://zn.ua/ukr/SOCIUM/formula-ukrajinskoji-stijkosti.html](https://zn.ua/ukr/SOCIUM/formula-ukrajinskoji-stijkosti.html)[дата звернення 22.10.2025].



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



СЕКЦІЯ 4

МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ: ОБМІН ДАНИМИ, СПІЛЬНІ НАВЧАННЯ ТА КООРДИНАЦІЯ ПРОТИДІЇ ТРАНСКОРДОННИМ ЗАГРОЗАМ

Борис БАБІН,
професор кафедри міжнародного та європейського права
Державного університету «Київський авіаційний інститут»,
д.ю.н., професор,
м. Київ, Україна

СТАНДАРТИ РАДИ ЄВРОПИ ЩОДО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ВИМІРІ СУДОВОЇ ЕКСПЕРТИЗИ

Сучасна правова доктрина сприймає правозастосування у сфері цифровізації судової експертизи, зокрема стосовно штучного інтелекту (ШІ), як процес адаптації та впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність судових експертів із дотриманням правових норм, стандартів і процедур. При цьому у зазначеному процесі мова може йти як про, власне, технологічні інновації, так і про відповідну нормативно-правову базу, яка регулює їх використання [6, с. 17].

Водночас цифровізація судової експертизи, яка охоплює оцифрування експертних матеріалів, впровадження єдиних цифрових платформ для експертного документообігу, використання цифрових слідів у криміналістиці, автоматизований аналіз даних та забезпечення електронної взаємодії між експертами, судами та правоохоронними органами [6, с. 18], потребує на відповідну нормативно-правову базу, яка має очевидні лакуни саме у сфері ШІ.

У цьому вимірі особливу роль набувають міжнародні правові стандарти, серед яких варто вказати на Конвенцію про кіберзлочинність 2001 року та на Рамкову Конвенцію зі ШІ, прав людини, демократії та верховенства права 2024 року [3], а також на Етичну хартію по використанню ШІ у судовій системі та її середовищі, прийняту Європейською комісією з ефективності правосуддя Ради Європи у 2018 році [6, с. 18]. Водночас Рамкова Конвенція 2024 року не тільки ще не набрала чинності, але й не отримала жодної ратифікації узагалі.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Більш того, сам підхід цієї Рамкової Конвенції до питань ІІІ свідчить про перехідний та програмний характер цього документу: цей договір не містить широкого глосарію, надаючи визначення лише системам ІІІ та концентрується насамперед на загальних принципах застосування ІІІ. Розробники цього документу прямо констатували, що вони уникають розгорнутого опису чи регулювання власне технічних, цифрових та кібернетичних аспектів ІІІ та концентруються на його вимірі у площині прав людини, для уникнення швидкої втрати актуальності нормами Рамкової Конвенції [4], які, очевидно, будуть доповнюватися та змінюватися завідомо повільніше аніж проходитиме подальший технічний прогрес у сфері ІІІ.

При цьому сталий міжнародний механізм, який вживається для договорів, що стосуються питань техніки та забезпечує швидку модернізацію таких угод, резолюціями конвенційного органу за принципом мовчазної згоди сторін, автори Рамкової Конвенції щодо перспектив еволюції систем ІІІ та самого ІІІ як феномену не застосували. Більш того, вони уповноважили вирішувати спірні питання щодо застосування цієї конвенції її Конференції Сторін, залишивши поза дужками роль інших сталих механізмів Ради Європи, таких як Європейський Суд з прав людини.

Можливо, цьому сприяла стала позиція Суду щодо контролю за застосуванням Конвенції про захист прав і гідності людини щодо застосування біології та медицини 1997 р. [1], де Суд у цілій низці власних рішень останніх двох десятиріч фактично відмовився від встановленій у цьому договорі ролі конвенційного органу та застосовує цю угоду виключно як джерело права. Та очевидно, що застосовувати Рамкову Конвенцію Суд стосовно впливу ІІІ на конвенційні права людини буде вже після набуття нею чинності.

Втім, для визначення ролі ІІІ у сфері судової експертизи наявна позиція Суду матиме значення, як стосовно застосування ним вказаної Ов'єдської конвенції 1997 р., так й у вимірі Конвенції Ради Європи про захист осіб у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних 1981 р., оновленої у 2018 р. [2]. Прикладом цього є добре досліджені на доктринальному рівні справи «Узун проти Німеччини» 2010 р., «Барбулеску проти Румунії» 2017 р., «Бенедік проти Словенії» 2018 р., «Кірдьок та інші проти Туреччини» 2019 р. тощо [6, с. 19].



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Також важливе значення для питання застосування штучного інтелекту у сфері судової експертизи має резолюція Парламентської Асамблеї Ради Європи (ПАРЄ) 2342 (2020) «Правосуддя за алгоритмом – роль ШІ в поліцейській діяльності та системах кримінального правосуддя» [5].

У цьому документі ПАРЄ уперше системно констатує, що «по всьому світу розроблено велику кількість застосувань ШІ для використання поліцією та системами кримінального правосуддя», до яких, відповідно до резолюції, «належать розпізнавання облич, прогнозна поліцейська діяльність, ідентифікація потенційних жертв злочинів, оцінка ризиків під час прийняття рішень про взяття під варту, винесення вироку та умовно-дострокове звільнення, а також виявлення "нерозглянутих справ", які тепер можна було б вирішити за допомогою сучасних криміналістичних технологій» [5].

Резолюція ПАРЄ 2342 (2020), серед іншого, закликала держави-члени до реалізації системних кроків в контексті систем поліції та кримінального правосуддя, а саме: вести реєстр усіх застосувань ШІ, що використовуються в державному секторі; забезпечити наявність достатньої правової бази для кожного застосування ШІ та для обробки відповідних даних; забезпечити, щоб усі державні органи, що впроваджують застосування ШІ, мали внутрішніх експертів, здатних оцінювати та консультувати щодо впровадження, експлуатації та впливу таких систем [5].

Додатково Резолюція ПАРЄ 2342 (2020) приписує державами Ради Європи проводити змістовні консультації з громадськістю; забезпечити, щоб кожне нове застосування ШІ було обґрунтованим, його мета була визначена, а його ефективність підтверджена перед введенням в експлуатацію, враховуючи конкретний операційний контекст; впроваджувати лише ті програми ШІ, які можна ретельно перевірити та протестувати з місця експлуатації; ретельно розглядати можливі наслідки додавання елементів на основі ШІ до існуючих технологій; створити ефективні, незалежні механізми етичного нагляду щодо ШІ; забезпечити, щоб впровадження, експлуатація та використання програм ШІ могли бути предметом ефективного судового перегляду [5].

Таким чином системна та послідовна імплементація Україною європейських стандартів у сфері ШІ стосовно судової експертизи наразі має ґрунтуватися на вимогах правових актів Ради Європи, серед іншого наявної практики Європейського суду з прав людини, на застосуванні *mutandis*



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



mutandis договорів Ради Європи, що набули чинності до виникнення систем ШІ, та з урахуванням профільних резолюцій ПАРЕ та беручи до увагу програмний наразі характер Рамкової Конвенції 2024 р.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Convention for the Protection of Human Rights and Dignity of the Human Being with regard to the Application of Biology and Medicine: Convention on Human Rights and Biomedicine. 1997. *Council of Europe*. URL: <https://rm.coe.int/168007cf98> (дата звернення: 28.10.2025).
2. Convention for the Protection of Individuals with Regard to the Processing of Personal Data, amended. Convention 108+. 2018. *Council of Europe*. URL: https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/plmrep/COMMITTEES/LIBE/DV/2018/09-10/Convention_108_EN.pdf (дата звернення: 28.10.2025).
3. Framework Convention on Artificial Intelligence and Human Rights, Democracy and the Rule of Law. 2024. *Council of Europe*. URL: <https://rm.coe.int/1680afae3c> (дата звернення: 28.10.2025).
4. Explanatory Report to the Council of Europe Framework Convention on Artificial Intelligence and Human Rights, Democracy and the Rule of Law. 2024. *Council of Europe*. URL: <https://rm.coe.int/1680afae67> (дата звернення: 28.10.2025).
5. Justice by Algorithm – the Role of Artificial Intelligence in Policing and Criminal Justice Systems. PACE Resolution 2342 (2020). 2020. *Council of Europe*. URL: [http://www.europeanrights.eu/public/atti/Resolution_2342_\(2020\)_ENG.pdf](http://www.europeanrights.eu/public/atti/Resolution_2342_(2020)_ENG.pdf) (дата звернення: 28.10.2025).
6. Бабін Б., Варлахов В., Крайнов І. Деякі аспекти правозастосування у сфері цифровізації експертного забезпечення правосуддя в Україні. *Цифрова ера розвитку судової експертизи: інноваційні технології та штучний інтелект*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 29 серпня 2025 р.). Одеса: Юридика, 2025. С. 17-20.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Вікторія БАЗИЧЕНКО,
аспірантка кафедри державного управління
і місцевого самоврядування
Херсонського національного
технічного університету,
м. Хмельницький, Україна

**ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ
І НІМЕЧЧИНИ У ЗМІЦНЕННІ СТІЙКОСТІ ДО КІБЕРАТАК**

Повномасштабна військова агресія росії проти України трансформувала кіберпростір у ключовий театр бойових дій. Саме у цьому контексті, Німеччина (ФРН) постала одним із найважливіших стратегічних партнерів України, надаючи критичну допомогу для зміцнення кібернетичної стійкості, особливо у життєво важливих секторах, таких як: енергетика, фінанси та державне управління. Варто зазначити, що співпраця, формалізована, зокрема, у Двосторонній угоді про безпеку (лютий 2024 року), є саме ключовим елементом не лише захисту України, але й архітектури безпеки всієї Європи [1].

Слід підкреслити, що співпраця України та Німеччини у сфері кібербезпеки є прикладом оперативного реагування на безпрецедентні загрози. На сьогодні енергетика України є постійною мішенню як фізичних, так і кібератак. І саме німецька підтримка тут зосереджена на двох рівнях, а саме: технологічній допомозі, що полягає в наданні сучасного обладнання та програмного забезпечення для посилення захисту SCADA-систем (системи диспетчерського керування) та мережевої інфраструктури від цілеспрямованих атак; фінансової стійкості - залучення коштів через міжнародні механізми (зокрема, Фонд підтримки енергетики України), які спрямовуються на відновлення та цифрову модернізацію, підвищуючи стійкість систем до відключень та кібервтручань [2].

Також, важливим є і розвиток державного потенціалу. Ключова роль у співпраці належить Федеральному відомству з інформаційної безпеки Німеччини (BSI) та українським структурам - Держспецв'язку та CERT-UA. Відбувається регулярний обмін даними про нові вектори атак, шкідливе програмне забезпечення та тактики агресора. Німецькі експерти надають корисні консультації щодо формування політик кіберзахисту критичної



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



інфраструктури, базуючись на досвіді впровадження німецького Закону про ІТ-безпеку. Інституційна підтримка є дуже важливою, адже Німеччина надає фінансову та технічну допомогу для посилення спроможності українських урядових команд реагування на інциденти (CERT-UA).

На рахунок фінансового сектору, то саме у цьому секторі співпраця спрямована на забезпечення безперервності та безпеки фінансових операцій. Хоча деталі часто конфіденційні, Німеччина, як ключовий член ЄС, сприяє інтеграції українських фінансових структур у європейську систему безпеки, що вимагає відповідності високим стандартам кіберзахисту. Майбутня співпраця, закріплена в Угоді про безпеку на 10 років, виходить за рамки реактивного реагування та фокусується на стратегічній інтеграції та розвитку.

Дуже важливим ключовим стратегічним напрямком є допомога Україні у гармонізації національного кіберзаконодавства зі стандартами Європейського Союзу, насамперед із Директивою NIS2. Саме Німеччина, як провідна економіка ЄС, має великий досвід у впровадженні цих директив, що є критично важливим для України на шляху до членства [3].

Крім вищезазначеного, важливим аспектом для України є стійкість, що насамперед залежить від кваліфікації фахівців. Перспективи співробітництва включають: спільні кібернавчання (регулярне проведення симуляційних тренувань для відпрацювання сценаріїв кризового реагування на атаки, спрямовані на енергетичні, телекомунікаційні та банківські системи), освітні програми (розширення програм стажування та професійної підготовки українських кіберфахівців у німецьких центрах та університетах, що спеціалізуються на криптографії та цифровій безпеці)⁴[4,с.160].

Також, співпраця поглиблюватиметься у сфері протидії дезінформації та інформаційно-психологічним операціям (ІПСО), які часто супроводжують кібератаки. Обмін інформацією тут має стати більш структурованим та оперативним, створюючи ефективний "інформаційний щит" між двома країнами.

Таким чином, співпраця України та Німеччини у сфері кібербезпеки є взірцем ефективної реакції демократичних держав на гібридну агресію. Досвід, набутий у захисті критичної інфраструктури в умовах повномасштабної війни, є дійсно унікальним для всієї Європи. Перспективи, закріплені в Угоді про безпеку, свідчать про перехід до



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



довгострокового стратегічного партнерства, метою якого є не лише захист України, але й побудова спільного, стійкого та безпечного цифрового простору в межах Євроатлантичної спільноти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Угода про співробітництво у сфері безпеки та довгострокову підтримку між Україною та Федеративною Республікою Німеччина. Київ, 2024. 23 с. URL: <https://www.president.gov.ua/news/ugoda-pro-spivrobitnictvo-u-sferi-bezpeki-ta-dovgostrokovu-p-88985> (дата звернення: 15.11.2025).
2. Зеленський В. Про підписання Угоди про співробітництво у сфері безпеки з Німеччиною. Офіс Президента України. 2024. 16 лют. URL: <https://www.president.gov.ua/news/ugoda-pro-spivrobitnictvo-u-sferi-bezpeki-ta-dovgostrokovu-p-88985> (дата звернення: 15.11.2025).
3. Феттер М. Німецькі та українські кіберфахівці налагодили взаємовигідну співпрацю. Укрінформ. 2025. 25 верес. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/4040409-nimecki-ta-ukrainski-kiberfahivci-nalagodili-vzaemovigidnu-spivpracu-general-fetter.html> (дата звернення: 15.11.2025).
4. Сидоренко А. П., Петров І. В. Кіберстійкість критичної інфраструктури: німецькі практики та українські реалії. Київ : Либідь, 2024. 310 с.

Людмила БУДНИК,
доцент кафедри безпеки та правоохоронної діяльності
Західноукраїнського національного університету,
к.е.н., доцент,
м. Тернопіль, Україна

ЗАГРОЗИ КІБЕРТЕРОРИЗМУ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ

Загрози та протидія кібертероризму у сучасних умовах становлять одну з найактуальніших тем глобальної безпеки, оскільки стрімкий розвиток цифрових технологій радикально трансформував природу терористичної діяльності та методи її здійснення. Масштабність цифрової інфраструктури, повсюдне застосування штучного інтелекту, зростання



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



залежності державних і приватних систем від мережевих технологій та ускладнення глобальних політичних процесів сприяють формуванню нового середовища загроз. Кібертероризм перестав бути лише гіпотетичною небезпекою, перетворившись на реальний інструмент дестабілізації, спрямований на завдання шкоди критичним об'єктам, порушення суспільної безпеки, маніпулювання інформаційними потоками та створення атмосфери страху на міжнародному рівні.

Природа сучасних кібертерористичних загроз багатовимірна та охоплює технічні, соціальні, інформаційні, політичні та психологічні аспекти. У цьому контексті вивчення механізмів їхнього виникнення та аналіз ефективності способів протидії стають ключовими елементами глобальної стратегії безпеки. *Комп'ютерна команда реагування на надзвичайні події України CERT-UA*, починаючи з 2025 року, фіксує приблизно 15 кіберінцидентів щодобово та веде спостереження за більш ніж 150 групами кіберзагроз [1].

Серед основних загроз кібертероризму визначаються атаки на критичну інфраструктуру, які мають потенціал завдати масштабної шкоди життєво важливим секторам. Відповідно до даних звіту IBM X-Force Threat Intelligence Index 2024, кількість таких атак зросла на 30% [2]. Цифрові системи енергетики, транспорту, водопостачання, медичного обслуговування та фінансового сектору є особливо вразливими через свою складність та взаємозалежність. Кібертерористи, використовуючи складне шкідливе програмне забезпечення, інструменти соціальної інженерії та методи кібершпигунства, можуть уражати керівні системи, спричиняти перебої в роботі або повні відмови об'єктів. Такі атаки здатні викликати значні економічні збитки та становити небезпеку для життя і здоров'я населення, особливо у випадках ураження систем охорони здоров'я або транспортних мереж. Складність сучасних інфраструктурних систем створює широке поле для маніпуляцій, оскільки навіть невеликий збій може спричинити ланцюгову реакцію порушень.

Другим важливим напрямом загроз є інформаційно-психологічні операції, які спрямовані на створення атмосфер недовіри, паніки або соціального хаосу. Використовуючи фейкові новини, підроблені відеоматеріали, deepfake-технології та маніпулятивні інформаційні кампанії, кібертерористи можуть впливати на громадську думку, підривати суспільну стабільність або стимулювати політичні конфлікти. У 2025 році



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



особливого значення набувають атаки, що поєднують технічні та психологічні елементи, адже вони спрямовані на комплексний вплив на цільову аудиторію. Оскільки інформаційний простір стає дедалі фрагментованішим, а швидкість поширення контенту зростає, достовірність інформації часто опиняється під сумнівом. У таких умовах кібертерористичні групи отримують широкі можливості для маніпулювання емоціями людей, дискредитації інституцій та дестабілізації демократичних процесів.

Суттєвими залишаються й загрози, пов'язані з використанням штучного інтелекту злочинними угрупованнями. Ускладнення алгоритмів, доступність генеративних моделей та широке поширення автономних систем створюють нові можливості для проведення атак. Штучний інтелект дозволяє автоматизувати процеси вибору цілей, генерації шкідливого контенту, обходу систем захисту та аналізу вразливостей. Особливо небезпечними є можливості штучного інтелекту в автоматизації атак на критичну інфраструктуру, оскільки це дозволяє проводити операції з високою швидкістю та мінімальною участю людини. Крім того, генеративні системи можуть створювати достовірні фальсифікації, що унеможливають швидке розпізнавання загроз традиційними інструментами [3].

Водночас загрози кібертероризму не обмежуються виключно технологічним виміром, адже значний вплив мають політичні та геополітичні чинники. Нестабільність у деяких регіонах світу, зростання напруженості між державами та утворення нових центрів сили сприяють активізації діяльності терористичних груп, які використовують кіберпростір як відносно безпечну та маловитратну арену для досягнення своїх цілей [4]. Кібератаки дозволяють здійснювати вплив без прямого фізичного зіткнення, що робить їх особливо привабливими в умовах глобальних конфліктів і інформаційних війн. Терористичні групи можуть також отримувати підтримку з боку держав, які використовують кібертероризм як інструмент гібридного протистояння, що ускладнює ідентифікацію реальних виконавців та унеможливорює негайну відповідь.

У відповідь на зростання загроз кібертероризму світова спільнота розробляє комплексні механізми протидії, що охоплюють технологічні, правові, організаційні та соціальні аспекти. Одним із ключових напрямів є модернізація систем кіберзахисту, включно з використанням проактивних



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



технологій моніторингу, аналізу поведінки користувачів та виявлення аномалій. В сучасних умовах держави та приватні компанії активно застосовують системи штучного інтелекту для прогнозування загроз, що дозволяє зменшити час реагування та запобігти масштабним атакам. Багаторівневі системи аутентифікації, криптографічний захист даних, сегментація мереж та резервні протоколи роботи стають необхідними елементами інфраструктури, яка має бути здатною протистояти будь-яким спробам проникнення.

Важливим компонентом протидії є розвиток міжнародної співпраці, оскільки кібертероризм має транскордонний характер. Держави об'єднують зусилля в рамках міжнародних організацій, таких як НАТО, Європейський Союз, ООН та ОБСЄ, для координації дій, обміну оперативною інформацією, проведення спільних розслідувань та розробки єдиних стандартів кібербезпеки. У рамках міждержавних угод створюються центри реагування на інциденти, групи швидкої допомоги та спільні дослідницькі платформи. Координація зусиль дозволяє зменшити ризики, пришвидшити обмін інформацією та забезпечити більш узгоджені дії у випадку масштабних атак.

Значну роль у протидії кібертероризму відіграє правове регулювання, яке має відповідати сучасним технологічним викликам. Держави активно оновлюють законодавчі акти щодо цифрової безпеки, визначаючи відповідальність за кіберзлочини, процедури міжнародної співпраці, особливості збору цифрових доказів та правила використання штучного інтелекту. Гармонізація нормативних актів між різними країнами сприяє ефективнішому переслідуванню злочинців та спрощує процес екстрадиції. Важливим аспектом є також визначення статусу цифрових платформ, які повинні нести відповідальність за поширення шкідливого контенту та забезпечення захисту даних користувачів.

Ще одним ключовим елементом є розвиток людського капіталу та цифрової грамотності населення. Оскільки значна частина кібертерористичних операцій базується на використанні соціальної інженерії, здатність громадян розпізнавати загрози, критично оцінювати інформацію та дотримуватися правил кібергігієни є важливою складовою загальної безпеки. Освітні програми, медіаграмотність, навчання спеціалістів у сфері цифрової безпеки та підвищення рівня обізнаності суспільства зменшують ризики успішного впливу терористичних кампаній.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Отже, загрози кібертероризму в сучасному світі набувають безпрецедентної складності та різноманітності, що зумовлює необхідність комплексної та багаторівневої системи протидії. Ефективне реагування потребує поєднання технологічних інновацій, правових механізмів, міжнародного співробітництва та розвитку культури кібербезпеки. Лише інтегрований підхід дозволить забезпечити стійкість цифрового середовища та мінімізувати ризики, пов'язані з діяльністю кібертерористичних структур, які продовжують використовувати новітні технології для досягнення своїх деструктивних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Огляд кіберзагроз та стратегій захисту в 2025 році: досвід CERT-UA URL:<https://cip.gov.ua/ua/faqs/cyber-threat-overview-and-defense-strategies-in-2025-cert-ua-s-experience>.
2. Кібербезпека 2025: актуальні загрози та рішення. URL:
<https://blog.colobridge.net/uk/2025/04/cybersecurity-2025-ua/>.
3. Top cybersecurity threats and predictions for 2025. Brussels Worldwide Services BV October 2024. URL:https://media-eur.gwt.bdo.global/cmslibrary/Ukraine/media/bdo/Insight%20promos/Insights/New%20from%20August%202023/Top-cybersecurity-threats-and-predictions-for-2025-17-09-2024_FINAL.pdf.
4. Чумакова Г.В., Столецький А.В., Пасічнюк В.В. Оптимізація інструментів захисту інформації державних органів в умовах зростання кіберзагроз. *Національні інтереси України*. 2024. № 4. С.612-623. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-4\(4\)-612-623](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-4(4)-612-623)



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Дмитро ДЗВІНЧУК,
професор кафедри публічного управління, адміністрування і
національної безпеки ІФНТУНГ,
д-р філос. наук, професор,
заслужений працівник освіти України,
м. Івано-Франківськ, Україна

Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ,
зав. кафедри публічного управління, адміністрування
і національної безпеки ІФНТУНГ,
д-р наук з держ. управління, професор,
заслужений працівник освіти України,
м. Івано-Франківськ, Україна

Василь ОСТАП'ЯК,
професор кафедри публічного управління, адміністрування і
національної безпеки ІФНТУНГ,
д-р політ. наук, доцент,
м. Івано-Франківськ, Україна

Віктор ПЕТРЕНКО,
професор кафедри публічного управління, адміністрування і
національної безпеки ІФНТУНГ,
д-р екон. наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України,
м. Івано-Франківськ, Україна

**ПРО ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ К. ЧІПОЛЛА
«5 ЗАКОНІВ ЛЮДСЬКОЇ ТУПОСТІ» ДЛЯ УХВАЛЕННЯ
РІШЕНЬ ПРО МІЖНАРОДНУ СПІВПРАЦЮ І БЕЗПЕКУ**

Запропоноване майже 40 років тому професором економіки К. Чіполла ствердження про те, що «... що люди не рівні, що одні дурні, а інші ні, і що різниця визначається природою, а не культурними силами чи факторами» («... men are not equal, that some are stupid and others are not, and that the difference is determined by nature and not by cultural forces or factors»)



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



[1], лягли в основу сформульованих ним же 5 законів людської тупості для інтерпретації процесів можливих варіантів взаємодії людей 4-х категорій (розумних, безпорадних, бандитів і дурнів) та отриманих в результаті цього наслідків.

Зроблене свого часу авторами досліджень [5, 6, 7] припущення про те, що в інтелектуальній характеристиці будь-якої особистості присутні всі 4 названі К. Чіполла категорії з розподілом за їх значеннями від максимальних до мінімальних, співвідношення яких і визначає приналежність особи до категорії «розумних», «безпорадних», «бандитів» чи «дурнів», дозволили зробити крок в напрямку отримання не тільки індивідуальних [4], а й колективних інтелектуальних портретів [2] з прогнозами можливої поведінки індивідуумів чи їх організованих груп у взаєминах із оточенням.

Оскільки ж К. Чіполла вважав, що «добробут суспільства» є «... як алгебраїчна сума індивідуальних умов», отриманих в результаті поведінки індивідуумів [1], то наступним можливим кроком у прикладному використанні його моделі може стати спроба інтерпретації, вивчення, аналізу та оцінки інтелектуально-поведінкових характеристик таких масштабних людських спільнот, як окремі держави.

Адже, якщо інтерпретувати у координатах моделі «вигоди - втрати» і «для себе – для інших» (Див. рис.) поведінку держав в глобальних масштабах як результату використання існуючою системою публічного управління колективного розуму її людських, а через них і природних ресурсів, то можна прийти до припущення що позиціонування будь-якої держави *N* в площині цієї моделі може описуватись класичними характеристиками поведінки по відношенню до інших держав світового співтовариства, сформульованими в [1] для аналізу поведінки окремішньої людини:

- розумні держави (SMART STATE), які «... роблять добро для інших, водночас роблячи добро для себе (виграш-виграш). Вони економічно розумні та роблять усе краще для всіх»;

- безпорадні (добрі) держави (HELPLESS STATES), які «Роблять добро для інших, нехтуючи тим, щоб робити добро для себе (виграш-програш), є щедрими, але занадто гарними для цього світу»;

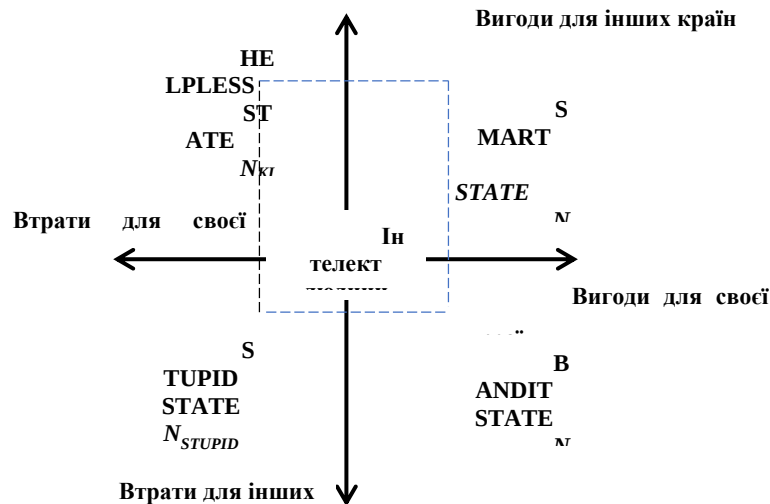
- бандитські держави (BANDIT STATES), які «Роблять зло іншим, одночасно роблячи добро для себе. Є нечесними і посягають на права інших для особистої вигоди»;



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



- дурні держави (STUPID STATES), які «... наносять збитки, не отримуючи вигоди. Блага знищуються, суспільство бідніше».



Модель диференціації і розподілу держав світу за характерними ознаками взаємодії їх керівництва і людських ресурсів з іншими державами світового співтовариства

При цьому, саме очевидність того, що поведінка держав визначається не стільки рівнем індивідуальних і колективного інтелекту її громадян, скільки ідеями, політикою, цілями і прагненнями систем їх публічного управління, робить ці системи управління відповідальними за позиціонування країн в системі координат. Адже відомий вислів П. Друкера про те, що «Економіка і соціальний розвиток створюються управлінням. Можна сказати, що не існує «недорозвинутих країн». Існують тільки «недокеровані» («Management creates economic and social development. It can be said that there are no «underdeveloped countries». There are only «undermanaged» ones) [3] можна і слід доповнити тим, що можуть існувати та існують країни з т. зв. «бандитським» та «дурним» управлінням.

Цілком очевидно, що позиціонування тієї чи іншої країни в площині цієї моделі є складним і, з багатьох точок зору, суперечливим завданням, вирішення якого вимагає виконання складних аналітичних досліджень і оцінок стану інституціональної орієнтації, економіки, політики, зв'язків, союзів тощо в першу чергу персоналу систем управління різних країн, результати яких можуть бути представлені у вигляді моделі розподілу людських ресурсів в системі публічного управління будь-якої країни



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



$$N_{PM} = N_{SMART} > N_{KIND} > N_{BANDIT} > N_{STUPID},$$

де N_{PM} – число персоналу системи публічного управління, N_{SMART} – частка розумних, освічених професіоналів, орієнтованих на глобальні і загальнолюдські цінності, N_{KIND} – частка безпомічних (добрих) професіоналів, N_{BANDIT} – частка персоналу, орієнтованого на ідеологічну, політичну, економічну тощо конфронтацію з іншими учасниками цивілізаційного розвитку і задоволення виключно власних інтересів, N_{STUPID} – частка просто дурних людей.

Умовою ж безпечної і результативної міжнародної співпраці країн можна і слід вважати $N_{PM} = N_{SMART} > N_{KIND}$, при $N_{BANDIT} = 0$ $N_{STUPID} = 0$.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Carlo M. Cipolla. The Basic Laws of Human Stupidity. *Whole Earth Review*. Spring. 1987 р. 2 – 7. URL: <https://harmful.cat-v.org/people/basic-laws-of-human-stupidity/>
2. Dmytro Dzvinchuk, Mykola Kolisnyk, Iryna Ozminska, Viktor Petrenko, Hryhoriy Khamchuk. On the Method and Tool of Intellectualization of Public Management of Energy Supply Sector of Ukraine. *On-line Journal Modelling te New Europe. Interdisciplinary studies*. Issue No. 45. September 2024. Pp. 52-77. DOI: <https://doi.org/10.24193/OJMNE.2024.45.03>
3. Drucker, Peter Ferdinand. The ecological vision : reflections on the American condition. New Brunswick, N.J. : Transaction Publishers, 1993. 466 p.
4. Victor Petrenko. Intellectual personality portrait as a tool for assessment of candidates for positions in the civil service system. **3rd International Conference** / “Relationship between public administration and business entities management-2023” (RPABM, November 24, 2023). *Book of abstracts*. Scientific Center of Innovative Research OÜ. С. 24-25. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM-2023/paper/view/582>
5. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Ідентифікація умов ефективної взаємодії інтелектуальних ресурсів людських спільнот у процесі забезпечення раціонального природокористування. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72). №6. С. 85-95.
6. Колісник М. О., Петренко В. П. Інтелектуальний портрет публічного службовця як модель для аналізу його доброчесності. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* :



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лют. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. 517 с. (С. 92-94).

7. Хамчук Г. П., Карпик Ю. В., Петренко В. П. Закони Карло Чіполли в публічному управлінні: новий погляд на можливість використання / *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.) / зв ред. Д. І. Дзвінчука; упоряд. Л. С. Мосора, Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. С. 111-114.

Ольга КАРАПЕТЯН,

к.е.н., доцент

Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна

Ю. КОЖЕНЬОВСЬКИЙ,

здобувач ступеня доктора філософії,

Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна

МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ ТА ПРОТИДІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМ ЗАГРОЗАМ

У сучасних умовах глобалізації ефективного забезпечення національної безпеки неможливе без активної міжнародної співпраці. Транснаціональні загрози, серед яких тероризм, кібератаки, організована злочинність, незаконний обіг фінансових ресурсів та стратегічно небезпечні технології, вимагають інтегрованого підходу та координації дій на міждержавному рівні. Одним із основних інструментів такої взаємодії є інтеграція даних, яка передбачає обмін оперативною, аналітичною та прогновною інформацією між державами для своєчасного виявлення ризиків, оцінки потенційних загроз та формування ефективних заходів реагування [1].

Не менш важливим аспектом є спільна підготовка та навчання державних органів, правоохоронних структур і спеціалізованих підрозділів. Такі заходи дозволяють відпрацьовувати алгоритми взаємодії у кризових ситуаціях, удосконалювати протоколи обміну інформацією, тестувати



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



стандарти безпеки та відпрацьовувати практичні сценарії реагування на надзвичайні події. Спільні навчання сприяють виробленню єдиних підходів, підвищують рівень готовності персоналу і забезпечують оперативне реагування на загрози. Спільна підготовка та навчання державних органів, правоохоронних структур і спеціалізованих підрозділів є ключовим елементом міжнародної співпраці у сфері безпеки та протидії транснаціональним загрозам. Вона включає проведення модульних тренінгів, симуляційних вправ, спільних навчальних операцій і кризових сценаріїв, спрямованих на відпрацювання взаємодії між різними структурами та державами [2].

Такі навчання дозволяють тестувати процедури обміну інформацією, перевіряти ефективність каналів комунікації, відпрацьовувати алгоритми реагування на надзвичайні події та оцінювати готовність персоналу до дій у кризових умовах [3]. Учасники набувають практичних навичок управління ризиками, координації з іншими відомствами, прийняття рішень в умовах обмеженої інформації та високого тиску.

Особливу увагу під час спільних навчань приділяють координації дій між державними та міжнародними структурами, що включає синхронізацію планів реагування, відпрацювання спільних алгоритмів дій, оцінку ефективності командного керівництва та управління ресурсами. Психологічний аспект таких заходів полягає у формуванні довіри та взаєморозуміння між учасниками, відпрацюванні стресостійкості та швидкості прийняття рішень, що є критично важливим під час реальних кризових ситуацій.

Результатом спільної підготовки є підвищення оперативної готовності, узгодження стандартів безпеки та стандартизованих процедур реагування, а також створення системи взаємної підтримки і контролю між державами [4]. Такий комплексний підхід дозволяє не лише покращити внутрішню готовність кожної країни, а й забезпечує системну ефективність міжнародної протидії транснаціональним загрозам.

Особливу увагу слід приділяти психологічним аспектам міжнародної взаємодії, оскільки ефективність спільних заходів значною мірою залежить від рівня довіри, взаєморозуміння та культурної сумісності учасників. Психологічна підготовка дозволяє мінімізувати ризики неправильного трактування інформації, підвищує ефективність командної взаємодії та сприяє формуванню колективного розуміння пріоритетів і загроз.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Координація дій на міжнародному рівні передбачає створення ефективних каналів обміну інформацією, розробку єдиних стандартів реагування та інтеграцію систем раннього попередження. Важливим аспектом є також узгодження превентивних заходів, моніторинг виконання спільних планів дій і регулярне оновлення процедур відповідно до змін у глобальному безпековому середовищі.

Практичне значення міжнародної співпраці у сфері безпеки полягає у підвищенні надійності національних систем захисту, зниженні ризиків загроз для держав, удосконаленні механізмів реагування на кризові ситуації та інтеграції національних структур у глобальну систему безпеки. Такий підхід забезпечує синергію між державами та дозволяє ефективно протидіяти транснаціональним загрозам, підвищуючи стабільність та безпеку у міжнародному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грубінко А. І., Мельник Т. М. Міжнародна безпека: теорія і практика. Київ: Кондор, 2020. 312 с.
2. Волуйко В. М. Механізми міжнародної взаємодії у протидії транснаціональним загрозам. Науковий вісник Дипломатичної академії України. 2021. № 28. С. 45–53.
3. Morkvin D., Gokh I., Cherkashyn S. The role and importance of international cooperation in the development of the National Guard of Ukraine. D. Morkvin, I. Gokh, S. Cherkashyn. Часопис Національної академії Національної гвардії України. 2022. № 1(80).
4. Kinne B. J. The Defense Cooperation Agreement Dataset (DCAD). B. J. Kinne. Journal of Conflict Resolution. 2020. Vol. 64, № 1. С. 56-78.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Максим КОШОВИЙ,

здобувач другого рівня вищої освіти,

Українська державна льотна академія,

м. Кропивницький, Україна

Науковий керівник: **Сергій НЕДІЛЬКО,**

доктор технічних наук,

професор, Українська державна льотна академія,

м. Кропивницький, Україна

**ЗАРУБІЖНИЙ І ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ
БПЛА У ПОШУКОВО-РЯТУВАЛЬНИХ ОПЕРАЦІЯХ**

Упровадження безпілотних літальних апаратів (БПЛА) в діяльність пошуково-рятувальних служб стало одним із найбільш ефективних напрямів модернізації системи реагування на надзвичайні ситуації. Світова практика демонструє, що використання БПЛА значно скорочує час виявлення потерпілих, підвищує точність оцінки небезпечних територій та мінімізує ризики для рятувальників [1]. У провідних країнах ЄС і США сформовано спеціалізовані підрозділи, які інтегрують повітряний моніторинг, тепловізійну зйомку та автоматизований аналіз даних у реальному часі [2].

В Україні також відзначається стрімке зростання застосування БПЛА у рятувальних операціях, зокрема в умовах бойових дій, техногенних аварій та стихійних лих. Перевагами є можливість швидкого доступу до важкодоступних зон, оперативне картографування місцевості та передання даних у штаби координації [3]. Налагоджується партнерство між ДСНС, волонтерськими групами та приватними операторами, що сприяє розширенню практичного досвіду й розвитку технічного забезпечення [4].

Водночас важливою проблемою залишається стандартизація алгоритмів використання БПЛА, підготовка операторів, забезпечення кіберзахисту каналів передачі інформації та інтеграція даних у єдині системи ситуаційної обізнаності [5]. Розвиток нормативно-правового поля та створення національних центрів компетенцій є ключовими умовами підвищення ефективності пошуково-рятувальних робіт із застосуванням дронів.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Таким чином, поєднання передового міжнародного досвіду з українськими практичними напрацюваннями формує підґрунтя для оптимізації рятувальних алгоритмів, прискорення реагування та зниження людських втрат у надзвичайних ситуаціях. Використання БПЛА стає не просто інноваційним інструментом, а необхідним елементом сучасної системи безпеки.

Подальший розвиток застосування БПЛА у пошуково-рятувальних операціях передбачає інтеграцію їх у комплексні системи кризового реагування на національному та регіональному рівнях. У зарубіжній практиці успішно реалізуються проекти, які поєднують дрони з автоматизованими центрами управління, GPS-навігацією, тепловізійними камерами та системами штучного інтелекту для аналізу великого обсягу даних у режимі реального часу. Це дозволяє не лише виявляти потерпілих, а й прогнозувати потенційно небезпечні ділянки, планувати маршрути рятувальних груп і оптимізувати логістику медичного забезпечення [6].

Вітчизняний досвід застосування БПЛА ускладнений нерівномірним фінансуванням, обмеженою кількістю спеціалізованих операторів та необхідністю удосконалення нормативної бази. Проте в умовах воєнних та надзвичайних ситуацій українські рятувальні підрозділи демонструють високу мобільність та інноваційність, використовуючи дрони для оцінки руйнувань інфраструктури, пошуку людей у завалах та доставлення медичних вантажів у важкодоступні райони [7]. Співпраця з волонтерськими організаціями та приватними компаніями дозволяє оперативно обмінюватися даними, координувати дії та розширювати масштаби операцій.

Особливу увагу слід приділити підготовці кадрів та розвитку компетенцій операторів БПЛА. Стандартизовані тренінги, симуляційні модулі та сертифікаційні програми підвищують якість виконання рятувальних завдань та зменшують ризики технічних помилок. Крім того, необхідно впроваджувати процедури кіберзахисту каналів зв'язку дронів та інтегрованих систем управління, щоб забезпечити безпеку передачі даних під час надзвичайних ситуацій [8].

Розвиток інноваційних технологій відкриває перспективи використання БПЛА для превентивного моніторингу: аналізу гідрологічних та сейсмічних даних, контролю пожежної небезпеки та оцінки екологічних ризиків. Універсальність та мобільність безпілотних систем дозволяє значно



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



скоротити час реагування, оптимізувати ресурси та підвищити ефективність пошуково-рятувальних операцій, що в цілому зміцнює національну безпеку та зменшує втрати серед населення [9].

Отже, синтез зарубіжного та українського досвіду застосування БПЛА демонструє значний потенціал для модернізації системи екстреного реагування та підвищення оперативності рятувальних операцій, а також формує платформу для впровадження інноваційних технологій у національну систему безпеки.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Adams S., Friedland C. A review of unmanned aerial vehicle (UAV) applications for disaster management.
2. Erdelj M., Natalizio E. UAV-assisted disaster management: Applications and open issues.
3. ДСНС України. Застосування безпілотних систем у рятувальних операціях.
4. Bianchi P. Integration of UAVs in emergency response systems: European experience.
5. Kim J. Security challenges in UAV-based emergency operations.
6. Erdelj M., Natalizio E. UAV-assisted disaster management: Applications and open issues.
7. ДСНС України. Використання безпілотних літальних апаратів у рятувальних операціях.
8. Kim J. Security challenges in UAV-based emergency operations.
9. Bianchi P. Integration of UAVs in emergency response systems: European experience.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Олександр ПІВНЕНКО,
командувач Національної гвардії України,
кандидат наук з державного управління

Сергій БЄЛАЙ,
начальник центру організації та координації наукової та інноваційної
діяльності Національної академії Національної гвардії України,
доктор наук з державного управління, професор,
м. Харків, Україна

**МІЖНАРОДНА ВІЙСЬКОВА КООРДИНАЦІЯ В ПИТАННЯХ
ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

Захист критичної інфраструктури в умовах війни та гібридних операцій виходить за межі національних процедур і вимагає багаторівневої військової кооперації з уніфікованими правилами обміну даними, ролями сторін і вимогами до звітності між союзниками та партнерами [1]. ЄС і НАТО закріпили спільну рамку дій через Спільну цільову групу з резилієнтності критичної інфраструктури, яка визначила пріоритетні сектори і надала практичні рекомендації щодо спільних оцінок ризиків, координації нагляду та підготовки до інцидентів [2].

Ключовим напрямом військової взаємодії став захист підводної інфраструктури, що забезпечують зв'язок та енергопостачання: створено Морський центр безпеки критично важливої підводної інфраструктури у Нортууді для спільного моніторингу й реагування [3]. Паралельно у 2025 р. оголошено місію «Baltic Sentry» для підсилення охорони підводної інфраструктури в Балтійському регіоні силами кораблів, авіації та безпілотних систем, що свідчить про намір забезпечувати тривалу багатонаціональну присутність в районах підвищеного ризику [4].

Військова складова кооперації спирається на цикли спільної підготовки. Щорічні навчання Cyber Coalition відпрацьовують штабні, правові й технічні процедури управління кризами, що прямо проектується на сценарії захисту критичної інфраструктури [5]. Додатково полігон Locked Shields перевіряє спроможність багатонаціональних команд діяти під тиском комплексних загроз, включно з юридичним і комунікаційним компонентом [6]. Окремо НАТО розвиває Federated Mission Networking як



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



керовану рамку інтероперабельності організаційних, процедурно-управлінських та технічних підсистем з метою швидкого формування тимчасових мереж спільних операцій. Такі мережі підтримують ситуаційну обізнаність і координацію рішень у завданнях із захисту критичної інфраструктури [7].

На боці ЄС інструментом швидкого практичного підсилення є команди швидкого кіберреагування (CRRT) в межах PESCO, які активувалися на підтримку України, забезпечуючи інцидент-менеджмент і обмін технічними відомостями з національними структурами безпеки та оборони [8]. Додатково проєкт PESCO «Critical Seabed Infrastructure Protection (CSIP)» розвиває спроможності підводної ситуаційної обізнаності та захисту морської критичної інфраструктури, інтегруючи сучасні засоби спостереження й профілі оперативного застосування флотів [9].

Оскільки енергетична інфраструктура є однією з головних цілей противника, НАТО системно нарощує підтримку захисту критичної енергетичної інфраструктури через навчання, оцінювання вразливостей та обмін практиками серед союзників і партнерів [10]. У цивільно-військовому вимірі Механізм цивільного захисту ЄС (UCPM) та цикл EU MODEX забезпечують кроскордонні розгортання й моделювання кризових ситуацій з ураженням об'єктів критичної інфраструктури, зокрема енергетики та транспорту [11; 12]. Практична релевантність цього каналу допомоги підтверджується поставками обладнання для стабілізації енергосистеми України (зокрема потужних трансформаторів) через UCPM [13].

Сили безпеки і оборони України є ключовим компонентом оперативного захисту критичної інфраструктури, поєднуючи фізичну охорону, контрдиверсійні заходи, протиповітряне прикриття, кіберстійкість і аварійно-рятувальні дії. Їхня спроможність ґрунтується на єдиному управлінні, ризик-орієнтованому плануванні та спільних стандартних процедурах із операторами й регуляторами. Міжнародна співпраця надає доступ до розвідданих, навчань, сумісних мереж та інструментів швидкої допомоги, що скорочує час від виявлення до відновлення. На національному рівні ці зовнішні можливості вбудовуються в міжвідомчі процедури й правові мандати, забезпечуючи вимірюваність результатів і підзвітність рішень [14].

Узагальнюючи доречно зазначити, що спільні політичні орієнтири задають вектор реформ для сумісності національних правил і процедур із



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



загальноєвропейськими підходами до стійкого функціонування критичних суб'єктів, що полегшує багатонаціональне планування охорони та відновлення, а також обмін оперативними даними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. NATO. Resilience, civil preparedness and Article 3. URL: https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_132722.htm (дата звернення: 07.11.2025).
2. European Commission; NATO. EU-NATO Task Force on the Resilience of Critical Infrastructure: Final Assessment Report. 29.06.2023. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2023-06/EU-NATO_Final%20Assessment%20Report%20Digital.pdf (дата звернення: 07.11.2025).
3. SHAPE (Allied Maritime Command). NATO officially launches new Maritime Centre for Security of Critical Undersea Infrastructure. 28.05.2024. URL: <https://shape.nato.int/news-archive/2024/nato-officially-launches-new-maritime-centre-for-security-of-critical-undersea-infrastructure> (дата звернення: 07.11.2025).
4. Associated Press. NATO announces “Baltic Sentry” mission to protect undersea cables. 14.01.2025. URL: <https://apnews.com/article/b8d351fa018d703fe9dbc50459211e61> (дата звернення: 07.11.2025).
5. NATO Allied Command Transformation. Cyber Coalition – NATO’s annual collective cyber defence exercise. URL: <https://www.act.nato.int/activities/cyber-coalition/> (дата звернення: 07.11.2025).
6. NATO CCDCOE. Locked Shields. URL: <https://ccdcoe.org/locked-shields/> (дата звернення: 07.11.2025).
7. NATO Allied Command Transformation. Federated Mission Networking (FMN). URL: <https://www.act.nato.int/activities/federated-mission-networking/> (дата звернення: 07.11.2025).
8. Ministry of National Defence of the Republic of Lithuania. EU Cyber Rapid Response Teams to support Ukraine. 23.02.2022. URL: <https://kam.lt/en/eu-cyber-rapid-response-teams-to-support-ukraine/> (дата звернення: 07.11.2025).
9. PESCO. Critical Seabed Infrastructure Protection (CSIP). URL:



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



<https://www.pesco.europa.eu/project/critical-seabed-infrastructure-protection-csip/> (дата звернення: 07.11.2025).

10. NATO. Topic: Energy Security. 11.01.2024. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_49208.htm (дата звернення: 07.11.2025).

11. European Commission (DG ECHO). EU Civil Protection Mechanism (UCPM) – overview. URL: https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/civil-protection/eu-civil-protection-mechanism_en (дата звернення: 07.11.2025).

12. EU Civil Protection Knowledge Network. EU MODEX – Modules Exercises. URL: <https://civil-protection-knowledge-network.europa.eu/civil-protection-exercises> (дата звернення: 07.11.2025).

13. EU Neighbours East. EU Civil Protection Mechanism delivers powerful transformer to Ukraine. 19.04.2024. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/eu-civil-protection-mechanism-delivers-powerful-transformer-to-ukraine/> (дата звернення: 07.11.2025).

14. EUR-Lex. Directive (EU) 2022/2557 on the resilience of critical entities (CER). 27.12.2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj/eng> (дата звернення: 07.11.2025).

Тетяна ПІДЛІСНА,

доцент кафедри публічного управління, та адміністрування, декан
факультету публічного управління Хмельницького університету
управління та права імені Леоніда Юзькова, к. держ. упр., доцент,
м. Хмельницький, Україна

**ІНСТИТУЦІЙНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ
РЕГІОНІВ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ
В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ТА ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ**

В умовах глобалізації Україна зосереджена на орієнтацію до Європейського союзу, знаходить своє місце і співпрацює з країнами світового співтовариства на засадах партнерства та рівноправності. Але проблеми, які є в у суспільному житті нашої країни вони створюють додаткові перешкоди цьому процесу. Особливо в плані регіонального розвитку державного управління та нашої держави у цій сфері існує низка



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



проблем, які є перешкодою на шляху до покращення показники соціального розвитку, створення ефективної системи управління регіональним розвитком.

Погіршення соціально-економічного статусу регіонів, зниження рівня життя та якості життя, відсутність ефективних державних дій щодо припинення нової рецесії та подолання її негативних наслідків призводять до подальшої дестабілізації ситуації в нашій державі. Це визначає ряд пріоритетів, які створюють необхідність дослідження поточної ситуації та проблем функціонування державної системи управління регіональним розвитком, розробки та впровадження обґрунтованих змін до системи регіонального управління з урахуванням сучасного досвіду промислово розвинених країн у цій сфері та пошук нових ефективних підходів до державного регулювання соціально-економічного розвитку.

Роль держави у забезпеченні розвитку регіонів у сучасному світі не обмежують лише регулюючі функції, такі як: стимулювання економічного зростання, використання робочої сили, забезпечення поступової зміни галузевої та територіальної систем, підтримування системи експорту продукції та послуг. Основним завданням державного управління є створити усі умови для економічної та соціальної стабільності, захистити вітчизняних виробників на світових ринках, забезпечити гармонізацію власності, зміцнення існуючої системи, демократизація управління і ін.

Безсумнівно, що управління регіональним розвитком, яке відбуватиметься в умовах глибоких ринкових перетворень, є важливою ланкою в механізмі державного управління. Проте відсутність системного підходу, як одного із ключових механізмів реалізації якісної регіональної політики, невизначеність щодо стратегічних перспектив регіонального розвитку і призвело до таких результатів, як неефективне впровадження механізмів державного регулювання регіонального розвитку.

Слід зазначити, що сьогодні державна підтримка соціально-економічного розвитку регіонів реалізуються за основними напрямками: розробка та реалізація програм державної допомоги соціально-економічного розвитку окремих регіонів і територій; реалізація промислових програм, таких як виділення коштів на окремі території та соціальний захист їх населення; регулювання міждержавних відносин [4].

Враховуючи сучасний стан регіонального розвитку в нашій державі, теоретичні та практичні підходи для визначення основних завдань



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



управління регіональним розвитком можна сказати, що на сьогоднішній день в державному управлінні соціально-економічного розвитку регіонів існує значна кількість проблем, вирішення яких має стати одним із стабілізуючих чинників ситуації в нашій країні та створити умови для подальшого розвитку регіонів і країни в цілому [1].

У цьому контексті зазначимо, що основні проблеми, які стосуються соціально-економічного розвитку слід класифікувати за такими критеріями, а саме:

- генезис (за ознаками виникнення або народження);
- місце виникнення або походження;
- тривалість життя до нейтралізації (короткострокова, довгострокова);
- кількість ресурсів, необхідних для їх нейтралізації або регулювання (низька вартість, висока вартість);
- важливі характеристики (соціально-політичні, соціально-економічні, організаційно-правові, екологічні тощо);
- дисбаланси, які вони створюють [3].

Звісно так класифікація умовна, оскільки саму проблему можна розглядати з різних сторін відповідно до атрибута розглянутої власності. Враховуючи результати аналізу динаміки соціально-економічного розвитку регіонів, можна виокремити найважливіші питання, на які варто звернути увагу при розробці та реалізації нової регіональної державної політики.

По-перше, питання конкурентоспроможності, зокрема: знищення соціальних об'єктів, виробнича та дорожньо-транспортна інфраструктура; економічний розвиток відстає від сусідніх країн; економічна дезінтеграція українського ринку, ізольованість регіональних ринків, залежність регіонального ринку від експорту; обмежені ресурси для розвитку, одноорієнтована економіка найбільш розвинених регіонів; технологічна роздробленість регіональної економіки; висока енергоємність економіки; відсутність реальних інновацій в економіці регіону, нереформованість житлово-комунального господарства; недостатнє розвинуте бізнес-середовище; висока концентрація монополізації окремих регіональних товарних ринків, зменшення кількості працівників і якості Трудового потенціалу, посилення імміграційного процесу працездатного населення.

По-друге, питання територіального розвитку, а саме: збільшення кількості міграційних процесів; зростання рівня безробіття; Житло,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



соціальний захист та пенсії; регіональна асиметрія більшення прогалів у формулюванні ключових показників регіональної асиметрії; відсутність достатніх фінансово-економічних ресурсів для саморозвитку органів місцевого самоврядування; відсутність регіонального розвитку в сфері інфраструктури, транспортного сполучення; технологічна відсталість економіки регіонів; погіршення екологічних умов у багатьох містах та інших агломераціях; при формуванні планів регіонального розвитку не враховуються потреби окремих міст та регіонів, використання потенціалу міжрегіонального та транскордонного співробітництва на низькому рівні, політика стимулювання розвитку МСП на місцевому рівні є неефективною, недостатні стимули до легалізації доходів і скорочення тіньової зайнятості; спад, старіння, низька економічна активність, неповна оцінка фактичної вартості робочої сили [2].

Отже, пріоритетами регіональної політики держави мають бути:

- створення ефективної системи органів влади в регіонах, здатних забезпечити сталий розвиток регіонів;
- розробка нових шляхів покращення матеріального, фінансового, інформаційного, кадрового та іншого забезпечення регіонального розвитку;
- сприяння міжрегіональній інтеграції, подолання міжрегіонального відчуження та створення регіональної інтеграції сфери знань і освіти в єдиному всеукраїнському просторі;
- формування ефективних механізмів представлення інтересів регіонів на республіканському та обласному рівнях;
- регіональна державна політика в галузі забезпечення самобутності регіонів та конкурентних переваг;
- оптимізація земель органів державної влади всередині країни зі стиранням кордонів;
- чіткий розподіл повноважень між місцевою владою, органами виконавчої та місцевої влади;
- зменшення відмінностей в людському індексі розвитку, створення поліцентричної системи освоєння державних земель; введення критеріїв визначення «проблемних» зон у регіонах та реалізація державних заходів в індивідуальному порядку;
- створення ефективних механізмів державної підтримки міжрегіональної інтеграції;



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



— впровадження міжрегіональних проєктів та програм ефективного використання місцевих ресурсів.

Державне регулювання регіонального розвитку в Україні має ряд перешкод для досягнення збалансованого розвитку на національній території, що створюють труднощі для динамічного зростання кожного регіону на основі унікальної комбінації внутрішніх факторів та умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гнатенко А. Напрями вдосконалення механізму державного регулювання соціально-економічного розвитку регіонів України. Управління розвитком. 2015. № 8. С. 103-104.
2. Громоздова Л. Удосконалення оцінки тенденцій регіонального економічного. Держава та економіка. 2014. № 1. С. 12-16.
3. Дацій Н.В. Принципи дії соціальної держави щодо підтримання соціального статусу і життєвих потреб населення території. Вісник Академії митної служби України. Серія: «Державне управління». №1(8). 2013. С.7-13.
4. Єліневський В. Наукові засади управління сталим соціально-економічним розвитком регіонів. Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. Дніпропетровськ, 2016. №12. С. 45-49.

Анна ПРИХОДЬКО,
експерт Асоціації Реінтеграції
Криму, к.ю.н.

СУЧАСНІ СТАНДАРТИ ООН ЩОДО РОЗСЛІДУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ЗЛОЧИНІВ, ЗУМОВЛЕНИХ КОНФЛІКТОМ

Процеси розслідування міжнародних злочинів, пов'язаних із російською агресією проти України, так саме як й інших злочинів, вчинених за умов збройного конфлікту, потребують на застосування, врахування та дотримання не тільки загально відомих та ключових універсальних міжнародних договорів, на кшталт Римського Статуту чи Женевських конвенцій.

Водночас підлягають на врахування, особливо під час вчинення слідчим, прокурором, судовим експертом, представником потерпілих дискреційних процесуальних дій, актів та вчинків, й сучасні рекомендації



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



міжнародних органів, насамперед системи ООН. За останні роки в рамках діяльності низки спецдоповідачів, експертів та робочих груп ООН склалася система документів, які подаються до Генасамблеї та Ради з прав людини та містять у собі ґрунтовні рекомендації щодо розслідування відповідних злочинів. Наша Асоціація Реінтеграції Криму послідовно комунікує з відповідними органами ООН, надаючи на їх запит відповідні тематичні інформування щодо подій російської агресії, сформовані за участю наших експертів: професора Бабіна Б.В., доцентів Плотнікова О.В., Плешка Е.А. та Чвалюка А.М. та інших фахівців, та здійснює моніторинг схвалених в ООН доповідей [6].

Серед іншого, цього року було оприлюднене Доповідь Спецдоповідача ООН щодо сприяння встановленню істини, правосуддю, відшкодуванню та гарантіям неповторення професору Бернара Дюема А/HRC/60/32 «Документування грубих порушень прав людини та серйозних порушень міжнародного гуманітарного права». Цей документ містить низку рекомендацій стосовно збору, обробки та збереження найважливішої інформації щодо відповідних міжнародних злочинів, а також щодо захисту задіяних персоналу та установ [1].

Доповідь А/HRC/60/32 зазначає, що в умовах тривалих конфліктів діяльність з документування міжнародних злочинів має специфічні виклики, та пропонує міжнародному співтовариству, державам та їх органам, а також громадському сектору кроки з вирішення найбільш гострих питань; приписує опрацювати стратегії та процедури, що забезпечують захист або безпечні місця зберігання для документації й архівів, які стосуються серйозних порушень прав людини; забезпечити доступ до них жертвам, зокрема колективним, їх представникам, та органам національного слідства [1].

Окремо варто додати, що Доповідь А/HRC/60/32 приписує організаціям громадянського суспільства, що займаються документуванням міжнародних злочинів, «розробити чіткі та суворі внутрішні керівні вказівки та процедури для розслідування, документування, збору, збереження, захисту та архівування доказів, інформації та показань, пов'язаних із серйозними порушеннями прав людини, а також для опитування жертв та свідків відповідно до міжнародних стандартів з цього питання; та забезпечувати належну підготовку персоналу, який виконує ці функції» [1]. Інша Доповідь 2025 р. цього ж Спецдоповідача ООН, а саме



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



А/80/175 «Сприяння правді, справедливості, відшкодуванню та гарантіям неповторення» досліджує взаємозв'язок перехідного правосуддя та економічних, соціальних та культурних прав, й приписує, щоб розслідування дій осіб, відповідальних за грубі порушення прав людини, включаючи економічні, соціальні та культурні права, проводилося оперативного, ретельного, неупередженого та ефективного [4].

Доповідь А/80/175 приписує державам забезпечити ефективне, всебічне та трансформаційне відшкодування збитків жертвам, зокрема щодо медичної допомоги, психосоціальної реабілітації, доступу до освіти, житла, харчування та джерел засобів до існування, майнових прав та соціального забезпечення, а також забезпечити, щоб відшкодування було адаптовано до конкретних потреб жертв та залишалось відмінним від загальних послуг соціального забезпечення, що надаються державою; та забезпечити, щоб процеси перехідного правосуддя були інклюзивними та враховували потреби і перспективи жертв, включаючи осіб чи групи, які перебувають у вразливих ситуаціях, зокрема жінок [4].

Крім загальних доповідей, на кшталт наведених вище, які можуть бути застосованими до розслідування усіх груп міжнародних злочинів, вчинених під час конфлікту, є й більш спеціалізовані, прикладом Доповідь 2025 р. А/HRC/60/35 «Насильницькі або недобровільні зникнення» Робочої групи ООН із насильницьких зникнень [2]; Доповідь 2025 р. А/80/174 «Військова діяльність та токсичні речовини» Спецдоповідача ООН з питання про наслідки для прав людини екологічно обґрунтованого регулювання та видалення небезпечних речовин та відходів професора Маркоса Орельяни [3] чи Доповідь 2025 р. А/HRC/59/54 Спецдоповідача ООН з питання про позасудові або довільні страти професора Морріса Тідболла-Бінця «Права сімей жертв незаконних вбивств» [5].

Серед іншого, у Доповіді А/HRC/59/54 наголошувалося, що родини жертв незаконних вбивств, зокрема вчинених під час збройних конфліктів, мають завжди визнаватись як окремі жертви, у тому числі у профільному національному законодавстві, та у правоохоронній практиці, а також ці родини повинні мати право на встановлення істини, здійснення правосуддя та відшкодування спричинених збитків. Також Доповідь А/HRC/59/54 вимагала від держав гарантувати родинам жертв незаконних вбивств ефективні засоби правового захисту, зокрема реституцію, реабілітацію, компенсацію, сатисфакцію та гарантії неповторення [5].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Особливе місце серед відповідних доповідей займають складені за підсумками візиту спецдоповідачів та робочих груп ООН в Україну; додамо що наша Асоціація здійснює періодичне запрошення таких посадових осіб до нашої держави в рамках їх мандатів, оскільки з 2022 року Уряд України оголосив відповідну згоду на такі моніторингові візити за визначенням.

Прикладом той самий професор Морріс Тідбол-Бінц опублікував за підсумками такого візиту окрему Доповідь A/HRC/59/54/Add.1 «Відвідування України», де провів аналіз наданої інформації включаючи свідчення, звіти та судово-медичні докази, надав рекомендації стосовно «забезпечення ефективних розслідувань та судового переслідування військових злочинів, зокрема незаконних вбивств, включаючи всю технічну, судово-медичну та консультативну допомогу, яка може знадобитися для пошуку, збору, належного управління та надійної ідентифікації загиблих та встановлення причин та обставин смерті» [7].

Таким чином сформовані в рамках діяльності спеціальних доповідачів, незалежних експертів та робочих груп ООН доповіді до Генеральної Асамблеї та Ради з прав людини є важливим джерелом для врахування слідчим, прокурором, судовим експертом, представником потерпілих в рамках формування відповідної процесуальної позиції під час розслідування міжнародних злочинів, пов'язаних із російською агресією проти України, так саме як й інших злочинів, вчинених за умов збройного конфлікту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Documentation of gross violations of human rights and serious violations of international humanitarian law. Report of the UN Special Rapporteur on the promotion of truth, justice, reparation and guarantees of non-recurrence, Bernard Duhaime. A/HRC/60/32. 2025. UN. URL: <https://docs.un.org/en/A/HRC/60/32> (дата звернення: 29.10.2025).

2. Enforced or involuntary disappearance. Report of the UN Working Group on Enforced or Involuntary Disappearances. A/HRC/60/35. 2025. UN. URL: <https://docs.un.org/en/A/HRC/60/35> (дата звернення: 29.10.2025).

3. Implications for human rights of the environmentally sound management and disposal of hazardous substances and wastes. Report of the UN Special Rapporteur on the implications for human rights of the environmentally sound management and disposal of hazardous substances and wastes, Marcos Orellana.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



A/80/174. 2025. UN. URL: <https://docs.un.org/en/A/80/174> (дата звернення: 29.10.2025).

4. Promotion of truth, justice, reparation and guarantees of non-recurrence. Report of the UN Special Rapporteur on the promotion of truth, justice, reparation and guarantees of non-recurrence, Bernard Duhaime. A/80/175. 2025. UN. URL: <https://docs.un.org/en/A/80/175> (дата звернення: 29.10.2025).

5. Rights of families of victims of unlawful killings. Report of the UN Special Rapporteur on extrajudicial, summary or arbitrary executions, Morris Tidball-Binz. A/HRC/59/54. 2025. UN. URL: <https://docs.un.org/en/A/HRC/59/54> (дата звернення: 29.10.2025).

6. Russian Aggression and Reports of 60th Human Rights Council Session. Sept. 11, 2025. ARC. URL: <https://arcrimea.org/en/analytics/2025/09/11/russian-aggression-and-reports-of-60th-human-rights-council-session/> (дата звернення: 29.10.2025).

7. Visit to Ukraine. Report of the UN Special Rapporteur on extrajudicial, summary or arbitrary executions, Morris Tidball-Binz. A/HRC/59/54/Add.1. 2025. UN. URL: <https://docs.un.org/en/A/HRC/59/54/Add.1> (дата звернення: 29.10.2025).

Олександр САЛЮК-КРАВЧЕНКО,
доцент кафедри публічного адміністрування
ПрАТ «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»,
кандидат економічних наук,
м. Київ, Україна

**МІЖНАРОДНА ЕНЕРГЕТИЧНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ
ВОЄННОГО ЧАСУ**

Неможливо уявити складнішого періоду реалізації державних політик України ніж умови воєнного часу, а особливо у розрізі функціонування політик, сфери яких стосуються забезпечення енергетичної безпеки держави. Розв'язування відповідного питання є основним завданням для зовнішньої, та в широкому розумінні, міжнародної енергетичних політик держави.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Результати, отримані від досягнень та невдач енергетичної дипломатії, отриманих публічними інституціями України на міжнародній енергетичній арені, повною мірою відображаються на сталій роботі паливно-енергетичного комплексу держави та в результаті на її економіці в цілому.

Водночас доречно зазначити, що для вітчизняної енергетичної дипломатії повномасштабне вторгнення у 2022 році російської федерації в Україну не є першою сутичкою на міжнародному енергетичному полі бою. Але разом з тим саме російсько-українська війна перевела вітчизняну енергетичну дипломатію на військові рейки умов свого функціонування в дипломатичній площині.

Відтак, повертаючись до дослідження ворожих прикладів міжнародних енергетичних проєктів, які були використані як інструмент енергетичної боротьби, відмінно підходять для ілюстрації проєкти: Південний потік (South Stream), який розпочатий у 2007 році російською корпорацією «Газпром», якому не судилося бути реалізованою та Північний потік-1 й 2 (Nord Stream 1 and 2), будівництво яких розпочаті тією ж корпорацією у 2010 році, а вже у 2022 році функціонування яких було зупинене через масштабну технічну аварію.

Відтак, зазначимо, що недопущення реалізації проєкту Південний потік (South Stream), можливо, завдячувати вітчизняним публічним інституціям у сфері енергетики та їх умінню застосовувати інструментарій міжнародної енергетичної політики держави в ефективній взаємодії з міжнародними партнерами. А ось можливість функціонування Північних потоків-1 й 2 (Nord Stream 1 and 2) було не кращим взірцем захисту національних інтересів.

Необхідно зазначити, що міжнародна енергетична політика держави, яка реалізується з метою забезпечення енергетичної безпеки України у період воєнного часу, є надскладним завданням для функціонально пов'язаних систем органів управління, які формують відповідну політику через механізми публічного управління на власних рівнях.

Дослідження сфери функціонування міжнародної енергетичної політики держави у період воєнного часу потребують наукового погляду через призму безпекових механізмів публічного управління, з метою отримання необхідних результатів для подальшого їх використання у стратегічному зміцненні й захисті національних інтересів України у сфері енергетики.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Результати, отриманні на основі проведеного аналізу наукових праць й думок вчених різних наукових галузей, управлінців та практиків з міжнародної, енергетичної й дипломатичної сфер діяльності, які приділенні вивченню питання міжнародної енергетичної політики держави як елемента забезпечення енергетичної безпеки України, показали всю багатогранність та необхідність проведення відповідного дослідження. Так, О. Суходоля у своїй науковій доповіді на прикладі зовнішньої енергетичної політики росії розкриває тематику використання практичного інструментарію міжнародної енергетичної політики як інструмента гібридної зброї на міжнародній арені направленої на країни Заходу [1].

Л. Побоченко та А. Єршов досліджують особливості енергетичної дипломатії України в умовах повномасштабної агресії росії проти України та наголошують про доцільність використання в українській системі управління дипломатії гібридної моделі як здійснення енергетичної дипломатії в складі економічної дипломатії з посиленими безпековим та кліматичним компонентами [2]. Межинська О. розглядає російсько-українську війну як війну дипломатії в контексті гібридних проявів російської агресії. Науковець зазначає, що в умовах повномасштабної російської агресії зовнішня політика України в галузі електроенергетики, у тому числі енергетична дипломатія стає інструментом, основною складовою, що гарантує захист національних інтересів держави [3].

Доречно додати, що загальна архітектоніка дипломатичної сфери у фокусі інституціональної взаємодії ієрархічно і функціонально пов'язаних систем органів управління енергетикою держави вимагає чіткого й системного розуміння самого поняття енергетична дипломатія, а особливо в призмі умов воєнного часу.

Необхідно також зазначити, що в організаційному устрою побудови вітчизняної інституціональної системи публічної влади, енергетичну дипломатію розглядають як компоненту економічної дипломатії, що є певним недоопрацюванням та відсутністю подальшого стратегічного бачення конструкції української школи дипломатії. Доречно в цьому ключі підкреслити, що рф використовує енергетичну дипломатію як постулату власної стратегії військово-енергетичної гібридної війни, яка направлена на створення комплексу енергетичних небезпек й загроз міжнародного значення, саме через механізми власного енергетичного впливу на світові енергетичні ринки, окремі країни і їх союзи. Відповідна ситуація потребує з



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



боку української публічної влади швидкого реагування й створення власних інструментів відповідної енергетичної дипломатичної протидії.

Важливо також відмітити, що підготовка вітчизняних дипломатів в енергетичній галузі є питанням, яке потребує окремої уваги через підставу гострої потреби відповідних спеціалістів в міжнародній енергетичній діяльності публічної влади й приватного енергетичного менеджменту України. Саме в питаннях захисту, відстоювання, зміцнення й поглиблення інтересів енергетичної безпеки держави в межах сфери енергетичної дипломатії присутня необхідність створення базису трудового ресурсу професіоналів своєї справи, які будуть готові до роботи в умовах будь-яких викликів та загроз міжнародної енергетичної політики.

Відтак, міжнародна енергетична політика держави в незалежності від умов її функціонування та проявів і її форм реалізації, в тому числі в змісті направлення, таких як енергетична безпека, має набувати та приймати особливого значення для публічної системи органів влади, в не залежачи від умов й різних функціональних обставин, якщо це стосується національного інтересу збереження сталого функціонування безпекової системи держави, але і в періоди сталого функціонування країни в умовах відсутності зовнішніх чи внутрішніх загроз.

Узагальнюючи можливі варіації удосконалення енергетичної дипломатії, як окремого дипломатичного напрямку, необхідно підкреслити важливість врахування швидкоплинності умов, за яких функціонує сфера міжнародної енергетичної політики та кон'юнктури світових енергетичних ринків, що потребує впровадження дієвих комплексних механізмів енергетичної безпеки національного рівня, від яких буде залежати спроможність та стійкість роботи національної безпекової енергетичної системи держави.

Резюмуючи відповідне дослідження, можливо стверджувати, що основною метою або генеральною концепцією функціонування енергетична дипломатія воєнного часу є забезпеченням сталого рівня функціонування комплексної системи національної енергетичної безпеки завдяки використанню всіх можливих методів та інструментів зовнішньої політики країни за для забезпечення стійкої роботи енергетичної галузі держави у період воєнного часу.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Суходоля О. Енергетична зброя у геополітичній стратегії Росії: аналітична доповідь. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2020. – 128 С. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/suchodolya_e-book-1.pdf (дата звернення: 20.09.2025).

2. Побоченко Л., Єршов А. Особливості енергетичної дипломатії України в умовах повномасштабної агресії РФ проти України. Дипломатія в міжнародних відносинах: ретроспекція і сучасність, Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю Національний авіаційний університет: збірник матеріалів. (Київ, 24 лютого 2023 року). 2023. С. 62–65.

3. Межинська О. Російсько-українська війна – війна дипломатії. Актуальні проблеми політики. 2024. Випуск 73 (2024). С. 134 – 141. DOI: <https://doi.org/10.32782/app.v73.2024.19> URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/73_2024/21.pdf (дата звернення: 25.09.2025).

Вікторія СМЕСОВА,

д.е.н., проф., завідувач кафедри економічної теорії та міжнародних
економічних відносин Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна

Єлизавета ГОРПИНЯК,

магістр кафедри економічної теорії та міжнародних економічних
відносин Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА МАШИННОГО НАВЧАННЯ В СИСТЕМУ МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ

Стрімкий розвиток і повсюдне впровадження технологій штучного інтелекту (AI) значним чином змінили підходи до забезпечення міжнародної і національної безпеки. Сучасні системи машинного навчання використовуються для аналізу великих масивів даних, прогнозування загроз, підвищення ефективності управління безпекою, а також



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



автоматизації процесів спостереження та реагування на небезпечні ситуації.

У результаті впровадження AI військовий та цивільний сектори країн світу зазнали радикальних змін, змінили методи і механізми контролю над небезпечними ситуаціями що відобразилося на національній обороні та стратегії глобальної безпеки. Технології машинного навчання проявляють себе якнайкраще для вирішення зазначених проблем, адже ці цифрові технології можуть виявляти причинно-наслідкові зв'язки, розуміти закономірності, передбачати загрози, обробляти та аналізувати величезні обсяги даних і т.д., і все це відбувається зі швидкістю роботи машини. Машинне навчання (Machine Learning, ML) – це компонент AI, що вивчає методи побудови алгоритмів, здатних навчатися, змінюватися, підлаштовуватися під задані умови [3].

На основі використання зазначеної технології та автоматизації проведення аналізу, кіберкоманди можуть швидко виявляти загрози та ситуації, які потребують проведення аналізу та вивчення людиною, визначення найоптимальніших варіантів рішення. Машинне навчання ідентифікує ризики і загрози, дозволяє здійснювати безперервний моніторинг поведінки мережі на наявність у ній аномалій. Механізми машинного навчання обробляють величезні обсяги даних майже в режимі реального часу, що дає можливість своєчасно виявляти критичні події, ситуації та інциденти.

При застосуванні технологій системного навчання використовуються наступні методи для захисту міжнародних серверів:

- аналіз великих обсягів даних для виявлення шаблонних ситуацій та аномальних випадків;
- автоматизація процесів реагування на інциденти та розробки варіантів їх вирішення;
- прогнозування потенційних загроз на основі вивчення історичних даних та поведінкових моделей суб'єктів;
- виявлення сильних і слабких сторін у мережевій інфраструктурі шляхом симуляції атак або небезпечних ситуацій;
- зниження ризику людської помилки через автоматизацію рутинних завдань в процесі забезпечення безпеки;
- адаптування та гнучке реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, загрози і виклики через оновлення політики доступу та шифрування даних.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Так, проєкт Maven, використовує машинне навчання для аналізу відео з дронів, щоб швидко та точно виявляти об'єкти, транспортні засоби і людей у військових зонах та у зонах конфліктів. Системи комп'ютерного спостереження автоматично відокремлюють ключові моменти у відеоматеріалах, а аналітики підтверджують або виправляють результати, що дозволяє моделям машинного навчання покращуватися з часом. Це прискорює виявлення загроз, зменшує навантаження на людей та підвищує ефективність стратегічного планування. При цьому рішення про застосування сили залишаються під контролем людини [2].

Штучний інтелект та машинне навчання на сучасному етапі глобального розвитку активно інтегруються у різні галузі для посилення кіберзахисту. Зокрема, банки, страхові компанії та інвестиційні фонди застосовують прогнозну аналітику для виявлення потенційно шахрайських транзакцій. У сфері охорони здоров'я лікарні та медичні центри використовують AI-рішення для захисту персональних даних пацієнтів. Крім того, технологічні гіганти і корпорації, наприклад, такі як Google, Microsoft, Amazon та IBM впроваджують алгоритми машинного навчання для обробки великих масивів даних та проактивного виявлення слабких місць у власних цифрових екосистемах [4].

Глобальний ринок штучного інтелекту та машинного навчання у сфері кібербезпеки оцінювався в 16,48 млрд дол США у 2022 р. Очікується, що він зростатиме з сукупними річними темпами росту (CAGR) у 2023 – 2030 роках на рівні 24,3% (рис. 1) [4].



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*

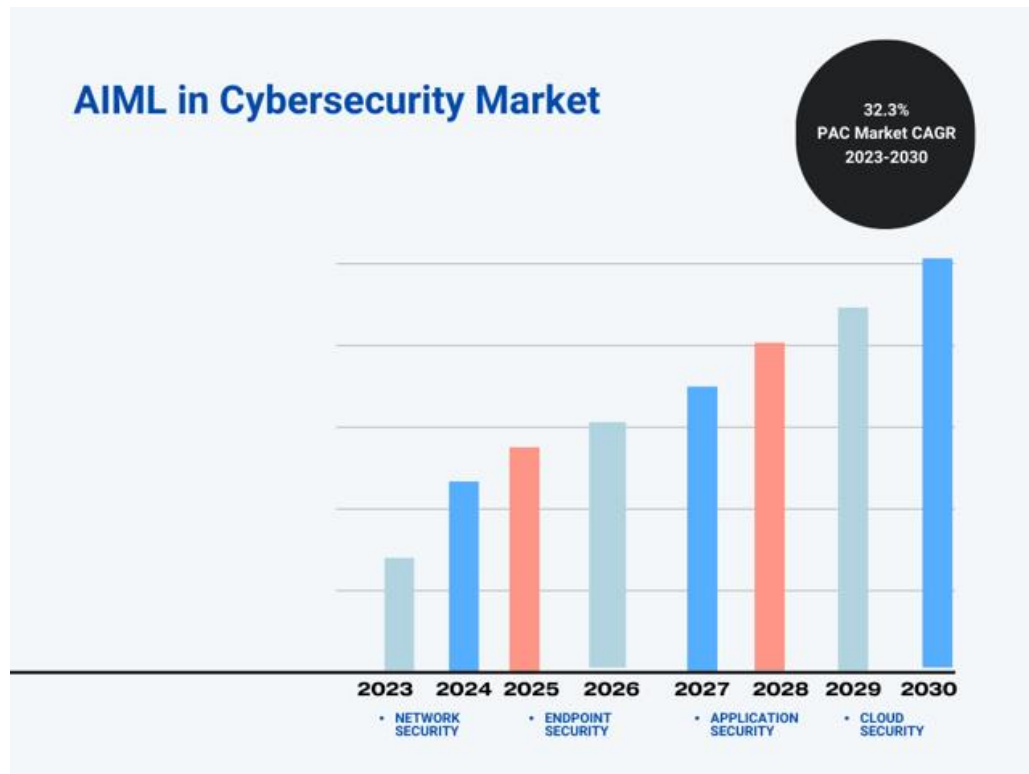


Рисунок 1 – Обсяг ринку ML 2023-2030 рр. [4]

Уряди та приватний сектори активно інвестують в AI та машинне навчання для забезпечення захисту своєї цифрової інфраструктури. Згідно з прогнозами, наведеними у звіті Міністерства внутрішньої безпеки США, очікується, що світовий ринок рішень у сфері кібербезпеки в результаті впровадження штучного інтелекту досягне понад 38 млрд дол США до 2026 року, зростаючи з сукупними річними темпами (CAGR) на рівні 23,6%. Ріст цього показника значною мірою пояснюється збільшенням кількості кібератак на урядові цифрові системи та потребою в автоматизованих, ефективних системах виявлення загроз. Машинне навчання, зокрема, використовується для покращення процесу виявлення потенційних загроз нападу шляхом оцінювання величезних наборів даних, факторів, подій, обставин для подальшого прогнозування потенційних небезпек, перш ніж їх зможуть використати кіберзлочинці [1].

Зі збільшенням кіберзагроз попит на більш ефективні, системні та гнучкі рішення продовжує зростати. Одним із компонентів цієї трансформації є розвідка загроз, яка використовує алгоритми машинного навчання для обробки даних з кількох джерел та прогнозування



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



потенційних схем атак. Цей підхід стає дедалі все більше актуальним на ринку, оскільки компанії прагнуть бути на крок попереду кіберзлочинців. Інтеграція AI з моделями машинного навчання дозволяє інструментам кібербезпеки стати більш ефективними у запобіганні, виявленні та реагуванні на кіберзагрози з мінімальним втручанням людини [1].

Попри значні переваги, впровадження AI та ML у кібербезпеку компаній та країн супроводжується низкою викликів. Основна проблема – динамічність кіберзагроз: хакери постійно змінюють тактики, тому цифрові технології і стратегії захисту повинні безперервно оновлюватися, що потребує значних витрат та фінансування.

Ще один ризик – це атаки на самі алгоритми машинного навчання. Зловмисники намагаються маскуватися та маніпулювати моделями атак, щоб уникнути виявлення. Тому фахівці постійно працюють над створенням стійких і надійних AI-рішень, здатних ефективно протистояти таким загрозам.

Стрімкий розвиток штучного інтелекту та машинного навчання суттєво змінив підходи до забезпечення міжнародної безпеки та кіберзахисту на сучасному етапі розвитку глобального середовища. Системи ML дозволяють проводити аналіз та опрацювання великих масивів даних, виявляти закономірності та передбачати загрози, що підвищує ефективність стратегічного планування та швидкість реагування на потенційні загрози, конфлікти, виклики. Машинне навчання може автоматизувати складні процеси розвідки, і одночасно зберегти контроль людини над прийняттям важливих рішень.

Розвиток ML у кібербезпеці та міжнародній безпеці також стимулює інвестиції урядів і приватного сектору у ці сектори, зважаючи на підвищення попиту на адаптивні та масштабовані рішення та необхідність швидкого реагування на постійні загрози. Одночасно з цим впровадження цих технологій вимагає уваги до етичних аспектів, захисту алгоритмів та постійного оновлення моделей, щоб забезпечити стійкість систем безпеки перед новими викликами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AI and Machine Learning in Cybersecurity Market Insights. Verified Market Reports. 2025. URL: <https://www.verifiedmarketreports.com/product/ai-and-machine-learning-in-cybersecurity-market/>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



2. Inside Project Maven, the US Military's AI Project. Bloomberg. 2024.
URL: <https://www.bloomberg.com/news/newsletters/2024-02-29/inside-project-maven-the-us-military-s-ai-project>

3. Machine Learning, ML. IT iterprise. 2025. URL:
<https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/machine-learning>

4. The Role of AI and ML in Enhancing Security Automation. Zybisys.
2025. URL: <https://zybisys.com/z-talk/the-role-of-ai-and-ml-in-enhancing-security-automation>

Роман ТУЗЯК,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Львівського національного університету
ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького,
м. Львів, Україна

**УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ
ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ
ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Сучасні процеси європейської інтеграції України суттєво актуалізували питання розвитку транскордонного співробітництва як складової державної регіональної політики. Умови повномасштабної війни з РФ радикально змінили середовище функціонування прикордонних територій, водночас відкривши нові можливості для зміцнення партнерств із країнами Європейського Союзу. Саме в цьому контексті публічно-управлінські механізми набувають вирішального значення для забезпечення соціально-економічної стійкості регіонів і ефективного використання ресурсів міжнародної підтримки.

Транскордонне співробітництво України з державами ЄС є не лише інструментом регіонального розвитку, а й важливим елементом інтеграції до європейського простору. У мирний час воно базувалося переважно на реалізації спільних проектів у межах програм INTERREG та «Польща–Білорусь–Україна». Проте воєнна агресія зумовила переформатування цих відносин, акценти змістилися на гуманітарну допомогу, підтримку



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



інфраструктури, безпекову координацію та створення логістичних коридорів для міжнародної торгівлі й оборони.

В умовах воєнних викликів ключовою функцією публічного управління стає забезпечення узгодженості дій між центральними та місцевими органами влади [3]. Ефективне адміністрування транскордонних ініціатив потребує не лише фінансових інструментів, а й нормативно-правової адаптації до європейських стандартів. Це вимагає оновлення законодавства про транскордонне співробітництво, спрощення процедур отримання міжнародної допомоги, а також посилення інституційної спроможності місцевих адміністрацій.

Одним із головних напрямів трансформації є розвиток партнерської взаємодії між громадами прикордонних регіонів. В умовах децентралізації саме органи місцевого самоврядування стають рушійною силою міжнародних контактів, здатною ініціювати проєкти з розвитку інфраструктури, енергозбереження, цифровізації та підтримки малого бізнесу. Таке посилення локального рівня управління формує підґрунтя для довгострокової євроінтеграції на регіональному рівні.

Важливу роль у процесі розвитку транскордонної взаємодії відіграють європейські фінансові інституції. Кошти Європейського інвестиційного банку, фондів солідарності та грантові програми ЄС стали джерелом фінансування багатьох українських проєктів з модернізації транспортної інфраструктури, прикордонних переходів та логістичних хабів. Проте ефективність їх використання значною мірою залежить від якості управління, прозорості процедур та рівня кадрової підготовки на місцях.

Не менш важливим є гуманітарний аспект транскордонної співпраці. Через прикордонні області проходять основні потоки внутрішньо переміщених осіб, гуманітарної допомоги та міжнародної підтримки [1]. Це створює додаткове навантаження на місцеві бюджети, але водночас стимулює формування нових форм партнерства та спільних центрів соціальної адаптації, медичних хабів, програм інтеграції переселенців у приймаючі громади.

Управлінські механізми у сфері транскордонного співробітництва охоплюють комплекс інструментів стратегічного, фінансового, організаційного та комунікаційного характеру. Вони реалізуються через узгоджене планування, міжурядові угоди, спільні програми розвитку регіонів та використання інструментів державно-приватного партнерства.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Розбудова ефективних адміністративних процедур і цифрових платформ взаємодії дозволяє оперативно координувати дії між державами-партнерами та залучати міжнародні ресурси на прозорих засадах.

Воєнні реалії вимагають переосмислення ролі прикордонних регіонів у системі національної безпеки та європейської інтеграції. Вони перетворилися на своєрідні «ворота» стабільності, через які проходять потоки фінансів, енергії, гуманітарної допомоги та культурного обміну. Саме тому держава має забезпечити їхній пріоритетний розвиток, розглядаючи транскордонне співробітництво як стратегічний напрям державної політики, а не лише як форму регіональної взаємодії.

Розвиток публічно-управлінських механізмів повинен ґрунтуватися на принципах відкритості, партнерства і результативності. Необхідно створювати умови для обміну даними між регіональними адміністраціями України та суміжних країн ЄС, запроваджувати спільні навчальні програми для службовців, а також системи оцінки ефективності транскордонних проєктів. Особливу увагу слід приділити формуванню професійних компетентностей управлінців у сфері міжнародного співробітництва.

Подолання існуючих бар'єрів можливе лише за умови цілеспрямованої державної підтримки [2]. Варто розширити доступ українських регіонів до грантових програм ЄС, стимулювати створення спільних транскордонних індустріальних парків, підтримувати розвиток транспортної інфраструктури та цифрових сервісів. Усе це забезпечить більш тісну інтеграцію прикордонних територій у загальноєвропейський економічний простір і сприятиме їхньому сталому розвитку навіть в умовах воєнних ризиків.

Таким чином, публічно-управлінські механізми розвитку транскордонного співробітництва стають одним із ключових інструментів адаптації України до європейських стандартів управління. Їх ефективність визначає не лише успішність інтеграції, а й здатність держави протистояти зовнішнім загрозам, відновлювати економічний потенціал та забезпечувати гідний рівень життя громадян у прикордонних регіонах.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні нових моделей транскордонної взаємодії, які враховують воєнні реалії та післявоєнні виклики. Важливо розробити практичні рекомендації для удосконалення правових і фінансових механізмів управління



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



транскордонним партнерством, аби забезпечити його сталість, прозорість і відповідність європейським вимогам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Волкова Н. Транскордонне співробітництво України з країнами ЄС в умовах російсько-української війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48, с. 52–57 DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-52.

6. Круглашов, А.; Сабадаш, Н. Транскордонне співробітництво в умовах повномасштабної війни в Україні: гуманітарні та безпекові виміри. *Медіафорум : аналітика, прогнози, інформаційний менеджмент*. 2024. Вип. 14, с. 35–58. DOI: 10.31861/mediaforum.2024.14.35-58.

7. Стегній С. Транскордонне співробітництво України та ЄС: соціально-економічні наслідки та перспективи // *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. - 2025. № 340(2). С. 373-379. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-340-59.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



СЕКЦІЯ 5 НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ (ШІ, ІОТ, 5G) ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА БЕЗПЕКУ ТА СТІЙКІСТЬ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНФРАСТРУКТУР

Maria CHOMKA,

Assistant Professor

PhD Eng of Earth and Environmental Science

Department of Control Engineering,

Faculty of Electrical and Control Engineering

Gdańsk University of Technology,

Gdańsk, Poland

Mateusz ROSINSKI

Faculty of Electrical Engineering

Gdynia Maritime University,

Gdynia, Poland

NEW TECHNOLOGIES IN STATE SECURITY: ETHICAL AND SOCIAL IMPLICATIONS

Information technologies, artificial intelligence systems, process automation, robotization, and big data analysis are now entering nearly every sector of state infrastructure—from energy, through transport, to public administration. The growing role of technology in maintaining national security poses new ethical and systemic challenges for contemporary states. The purpose of this study is to analyze the role of new technologies in ensuring state security and to identify the ethical and social implications arising from their applications.

The thesis of this article is that state security in the 21st century cannot be analyzed solely in military or administrative terms, but requires a holistic approach that considers both technological innovations and their ethical, social, and legal consequences. Technological development creates new protection opportunities, but simultaneously generates dilemmas concerning responsibility, privacy, and justice. The study is theoretical-analytical in nature. Methodologically, it employs an interdisciplinary approach, combining the perspectives of security studies and technology ethics.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Contemporary national and social security increasingly relies on digital technologies. In the second half of the 20th century, state infrastructure was primarily physical in nature-encompassing buildings, energy networks, transport, water supply, and communication systems. Today, all these systems have been strongly integrated with information technologies, creating a phenomenon known as cyber-physical critical infrastructure.

The digitalization process has led to the incorporation of solutions such as the Internet of Things, cloud computing, and artificial intelligence into the management of critical infrastructural processes, bringing both benefits and threats. It increases the efficiency and reliability of systems, but also introduces new risk areas resulting from dependence on technology, software, and communication networks. The development of artificial intelligence and the automation of decision-making processes is of particular importance in ensuring security. AI is currently used to predict failures, analyze cybersecurity threats, and support crisis management. Machine learning algorithms based on data from sensors and SCADA systems can detect anomalies in the operation of energy or water supply networks before an actual failure occurs. An example of such application is predictive maintenance systems in the energy sector, which, through the analysis of data from thousands of devices, can predict which infrastructure elements require servicing. This significantly reduces the risk of unplanned downtime and strengthens supply stability.

In public security systems, AI is used to analyze images from urban surveillance, detect threats in traffic, and provide early warning of crisis situations (e.g., floods, fires, or riots).

The automation of decisions in security systems generates new ethical and operational risks-algorithmic errors, unpredictable behaviors of learning systems, or the lack of ability to audit decision-making processes. Excessive reliance on machines without human oversight can lead to decisions with irreversible consequences [1.pp.102-104]. Equally important is the role of Big Data analysis, which enables the collection, processing, and interpretation of enormous amounts of information in real time. Their integration allows for the creation of so-called digital twins of infrastructure, which reflect the actual state of objects in a virtual environment and allow for predicting the effects of potential failures. Analytical technologies also enable the detection of cybersecurity threats. SIEM-type systems analyze logs from network devices and alert about atypical events, which forms the basis of modern security management centers. One of the key features



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



of contemporary security technologies is their high degree of integration. Energy infrastructure interacts with telecommunications, transport with financial systems, and data from the health sector are connected with public administration systems. This interdependence, termed interdependency, means that a disruption in one sector can trigger a domino effect in others [2. p.62].

Modern technologies are changing not only the way infrastructure is managed, but also the philosophy of state security. The classical approach, based on territorial defense, is giving way to a network security model, in which data, information, and connectivity play a key role. The phenomenon of 'digital power' indicates that the ability to create, control, and secure information is becoming a new form of national power [3. p.127]. States that possess advanced digital technologies and can protect their information resources gain a strategic advantage not only militarily, but also economically. In this context, security technologies are no longer merely tools, but also elements of national sovereignty. This means the necessity of investing in domestic technological solutions, developing competencies in cybersecurity, and building social awareness of digital threats. Beyond infrastructure protection, modern technologies also support social security and public order.

The development of modern security technologies-especially those based on artificial intelligence, decision-making automation, and big data analysis-constitutes one of the most significant challenges for contemporary applied ethics. With the penetration of digital technologies into the sphere of critical infrastructure, there arises a need to redefine such categories as responsibility, agency, privacy, transparency, and human autonomy. In this sense, critical infrastructure security is no longer merely a matter of technical system protection, but also a problem of the ethical relationship between humans and technology, whose decisions and errors can have real social and political consequences.

The most important ethical challenge of contemporary security systems is the problem of technological autonomy. The growing autonomy of technical systems leads to so-called 'distributed responsibility,' i.e., a situation in which it is difficult to unequivocally determine who is responsible for the consequences of decisions made by algorithms [2.p.14]. Technology ethics therefore postulates maintaining the so-called 'human in the loop,' i.e., a model in which final decisions regarding system actions remain under the control of a human operator. Such an approach not only limits the risk of errors, but also restores moral and legal responsibility for the consequences of the system's operation.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Another ethical problem is the issue of algorithmic justice. Security systems using artificial intelligence learn based on historical data, which often contain cultural, racial, or social biases. As a result, algorithms may unconsciously replicate and amplify existing inequalities. In the context of critical infrastructure, this problem may take the form of algorithmic discrimination in access to public services (e.g., evacuation priorities, allocation of rescue resources, or data selection in medical systems). Therefore, technology ethics postulates the introduction of audit and oversight mechanisms for algorithms—both in the public and private sectors.

Ethical management of critical infrastructure security requires the creation of integrated legal and institutional frameworks that ensure a balance between innovation and control. International standards play a key role here—such as OECD AI Principles, EU Artificial Intelligence Act, or UNESCO Recommendation on the Ethics of AI [6,7,8], which define principles of transparency, accountability, and respect for human rights in the context of technology. States should adopt a policy in which ethical regulations become an integral element of national security strategy. As the OECD report emphasizes, „security based on trust is more durable than security based on control” [5. p.22].

In practice, this means the necessity of:

- establishing national commissions on technology ethics,
- conducting ethical audits of digital infrastructure,
- developing educational programs in technology ethics and security,
- promoting responsible design and implementation of AI systems in the public sector.

The development of security technology poses a challenge for modern states in terms of ensuring the security of critical infrastructure without violating the ethical foundations of a democratic society. It should be remembered that new technologies can be both a tool for protection and a means of surveillance; they can strengthen or weaken public trust.

Technological ethics should be an integral part of national security policy – not as a constraint on innovation, but as its normative compass, pointing the way forward in line with humanistic values.

REFERENCES

1. Bryson, J., *The Ethics of Artificial Intelligence*, Cambridge University Press, 2021, 102–104.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



2. Bryson, J. J., Theodorou, A., *How Society Can Maintain Human-Centric Artificial Intelligence*, Springer, 2019, p. 14.
3. Cieślak, M., *Cyberbezpieczeństwo infrastruktury państwowej*, Kraków: UJ, 2021, p. 62.
4. Nye, J., *The Future of Power*, PublicAffairs, New York 2011, p. 127.
5. OECD, *Responsible AI and Security: Policy Framework*, Paris, 2023, p. 22.
6. EU Artificial Intelligence Act, 2024, <https://artificialintelligenceact.eu/>
7. OECD AI Principles, 2023, <https://oecd.ai/en/ai-principles/>
8. UNESCO Recommendation on the Ethics of AI 2021, <https://www.unesco.org/en/articles/recommendation-ethics-artificial-intelligence/>

Вікторія АДАМОВСЬКА,

доцент кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління адміністрування Криворізького національного університету,
м. Кривий Ріг, Україна

Ольга БОЖОК,

здобувач вищої освіти ступеня магістр кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління адміністрування Криворізького національного університету,
м. Кривий Ріг, Україна

**ТЕРИТОРІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ СИСТЕМИ В УМОВАХ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО
ІНТЕЛЕКТУ**

У сучасних умовах стрімких глобальних трансформацій, зумовлених переходом до економіки знань та впливом Четвертої промислової революції, концепція територіально-економічної системи (ТЕС) набуває нового змістового наповнення. Інтенсивний розвиток цифрових технологій, штучного інтелекту, автоматизованих виробничих рішень, платформенної економіки та інтернету речей формує середовище, у якому території



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



перестають бути лише адміністративними одиницями. Натомість вони перетворюються на складні, динамічні системи, здатні до саморегуляції, інноваційної діяльності, стратегічного планування й адаптації до зовнішніх викликів. У такому контексті територіально-економічна система розглядається не тільки через призму розміщення ресурсів чи локалізації економічної активності, а й як комплекс соціально-економічних, інституційних, управлінських і технологічних взаємозв'язків, що формують цілісну логіку розвитку певної території [1].

Паралельно з цими процесами зазнає розвитку і сама теорія публічного управління. Відмова від суто бюрократичних моделей, притаманних класичній державній адміністрації, стала лише початковим етапом більш глибокої трансформації системи врядування. Сучасна парадигма, що спирається на принципи належного врядування, орієнтації на результат, відкритості, підзвітності, цифровізації та залучення громадськості, розширює функціональне навантаження органів влади й переорієнтовує їхню діяльність із контролю на координацію та партнерство. Зазначене особливо важливе для територіально-економічних систем, у яких взаємодія влади, бізнесу й громадянського суспільства визначає здатність території до планування, модернізації інфраструктури, залучення інвестицій та запровадження інноваційних механізмів управління [2].

У цьому вимірі ТЕС постає як інституційно організований простір, у межах якого поєднуються економічні процеси, комунікаційні мережі, соціальні практики та управлінські механізми. Вона включає сукупність суб'єктів господарювання, ресурсну базу території, моделі розподілу повноважень між рівнями влади, а також інструменти реалізації публічної політики – від стратегій розвитку до бюджетних рішень і програм підтримки підприємництва. Визначальною характеристикою такої системи є її здатність до самовідтворення та відновлення: ТЕС не лише реагує на зовнішні зміни, а й генерує власні траєкторії розвитку, що ґрунтуються на інституційній компетентності, управлінській спроможності та інноваційному потенціалі місцевих акторів.

В умовах децентралізації, що продовжує формувати архітектуру публічного управління в Україні, роль територіально-економічних систем істотно зростає. Місцеві громади отримали розширені повноваження у сфері бюджетної політики, соціально-економічного планування, управління землею, залучення інвестицій, розвитку інфраструктури та формування



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



локальних стратегій. Це означає, що ТЕС стає не просто адміністративною одиницею, а середовищем, у якому формується модель довгострокового розвитку території. Від того, наскільки ефективно органи місцевого самоврядування здійснюють стратегічне планування, забезпечують відкритість бюджетного процесу, використовують цифрові ресурси та залучають громадян до прийняття рішень, залежить успішність функціонування територіальної системи.

Цифровізація додає цьому процесу нової якості. Використання інтегрованих інформаційних систем управління, електронних сервісів, інструментів моніторингу та електронної демократії сприяє зміцненню аналітичної бази, підвищенню прозорості та забезпеченню ефективної комунікації між суб'єктами системи. ТЕС, що має розвинені цифрові інструменти, стає здатною оперативно реагувати на зміни, прогнозувати ризики, відстежувати економічні показники та адаптувати управлінські рішення відповідно до актуальних потреб території. У такий спосіб цифрові технології не лише оптимізують окремі адміністративні процеси, а й сприяють побудові нової моделі публічного управління, у якій інформаційно-аналітичні ресурси відіграють ключову роль.

З огляду на вищезазначене, сучасне трактування територіально-економічної системи у теорії публічного управління має багатовимірний характер. ТЕС слід розглядати як складний соціально-економічний організм, у якому поєднуються просторові, інституційні, управлінські, інформаційні та економічні елементи. Її розвиток залежить від якості публічного управління, рівня цифрової трансформації, інституційної компетентності, механізмів взаємодії між суб'єктами влади та економічними агентами, а також від здатності території використовувати власний потенціал у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики. Такий підхід дозволяє розглядати ТЕС як цілісний інструмент стратегічного розвитку, здатний забезпечувати стійкість та конкурентоспроможність територій у довгостроковій перспективі.

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) суттєво трансформує економіку, комунікації та моделі публічного управління, формуючи нову цифрову парадигму, у межах якої змінюються механізми прийняття рішень, організація міських процесів і робота територіальних систем. ШІ забезпечує глибинний аналіз великих масивів даних, автоматизує рутинні функції, підвищує точність прогнозів і оптимізує



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



управлінські операції, що робить його ключовим інструментом цифрового врядування. Україна розвиває національну політику у сфері ШІ відповідно до Концепції розвитку штучного інтелекту та міжнародних рекомендацій, що спрямовує цифровізацію державного сектору, розвиток дата-управління й упровадження інтелектуальних рішень у публічну сферу.

На рівні громад потенціал ШІ проявляється особливо яскраво. Кривий Ріг демонструє високий рівень цифрового розвитку (62,97 бала), активно впроваджуючи електронні сервіси, геоінформаційні системи, інфраструктуру відеоспостереження та інструменти взаємодії з громадянами. Система «Безпечне місто», яка налічує близько 1300 камер із плановим розширенням, створює середовище для застосування відеоаналітики та алгоритмів машинного навчання. Місто має широкі можливості інтеграції ШІ – від автоматизованої аналітики та персоналізованих сервісів до прогнозування соціально-економічних процесів та оптимізації комунікації з мешканцями.

Для системного розвитку цифрової трансформації запропоновано трирівневий алгоритм упровадження ШІ у ТЕС Кривого Рогу. Підготовчо-діагностичний етап включає аналіз цифрової інфраструктури, виявлення прогалин даних та визначення пріоритетів. На реалізаційно-пілотному етапі формується система управління даними, запускаються перші пілотні проєкти, зокрема у сфері відеоаналітики, транспорту, освіти й соціальних послуг, паралельно відбувається підготовка персоналу. Операційний етап передбачає моніторинг ефективності моделей, їх адаптацію, масштабування, контроль якості та інтеграцію ШІ у постійні управлінські процеси.

Готовність міста до таких рішень підтверджує вже впроваджений віртуальний помічник на базі ШІ у застосунку «Картка криворіжця». Комплексне застосування ШІ дозволить Кривому Рогу перейти від окремих цифрових рішень до інтегрованої інтелектуальної екосистеми управління, яка забезпечуватиме прогнозування міських процесів, ефективне використання ресурсів, підвищення якості послуг та стійкий розвиток громади.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Самойленко Л. Я., Драган І. В. Основи модернізації публічного управління: регіональний аспект. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4(96). С. 45–52.
2. Корнієвський С. В. Теоретико-методологічні засади публічного управління регіональним розвитком в Україні : дис. ... д-ра наук з держ. упр. Київ : Національна академія державного управління при Президентові України, 2024. 485 с.

Євген БЕРЛАДИНЮК,

аспірант кафедри публічного управління, адміністрування і
національної безпеки Івано-Франківського національного технічного
університету нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ПОСИЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

Повномасштабна війна, гібридні загрози, атаки на об'єкти критичної інфраструктури та масовані кібератаки перетворили цифрову сферу на один із ключових вимірів національної безпеки України. У таких умовах цифровізація публічного управління перестає бути лише інструментом підвищення ефективності державних послуг і стає важливим чинником національної стійкості – здатності держави й суспільства передбачати, витримувати, адаптуватися та відновлюватися після кризових впливів. Ефективна цифрова інфраструктура держави, інтегрована з системами управління ризиками, цивільного захисту та безпеки критичної інфраструктури, здатна суттєво зменшити вразливість до сучасних загроз і забезпечити безперервність публічних функцій навіть у надзвичайних умовах.

У теоретичному вимірі цифровізацію публічного управління доцільно розглядати крізь інституційний підхід, згідно з яким формальні й неформальні правила, норми й організації зменшують невизначеність і задають «правила гри» для суб'єктів управління [1, 2]. Цифрова трансформація не є лише впровадженням ІКТ: йдеться про комплексну зміну інституційних механізмів – від регуляторних рамок і організаційної



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



структури органів влади до механізмів взаємодії з громадянами, бізнесом і міжнародними партнерами. У цьому контексті цифрове публічне управління виступає інфраструктурним «каркасом» національної стійкості, інтегруючи інформаційні потоки, процеси ухвалення рішень.

В Україні до початку повномасштабної агресії було сформовано важливі передумови цифрової трансформації: розбудова порталу та застосунку «Дія», розвиток електронних послуг, реєстрів та інформаційних систем у різних галузях публічного управління. Після 2022 року саме цифрові сервіси забезпечили доступ громадян до базових адміністративних і соціальних послуг, підтвердження особи, фіксацію пошкодженого майна, комунікацію з органами влади тощо, що дозволило уникнути управлінського паралічу в умовах масового переміщення населення, руйнування об'єктів інфраструктури й постійної небезпеки для офлайн-формату роботи органів влади.

Водночас наявні цифрові здобутки виявили низку системних проблем. По-перше, нормативно-правова база, що регулює цифровізацію, кібербезпеку та захист критичної інфраструктури, розвивається фрагментарно, що ускладнює координацію між центральними органами влади, сектором безпеки й оборони, органами місцевого самоврядування та приватним сектором. По-друге, частина цифрових рішень створювалася як відомчі «точкові» системи без єдиної архітектури та стандартів інтероперабельності, що обмежує обмін даними й ускладнює формування цілісної ситуаційної обізнаності в кризових умовах. По-третє, зберігається дефіцит цифрових компетентностей у частини державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а також нерівномірність доступу до цифрової інфраструктури між регіонами [3, 5]. Окремим викликом є зростання кіберзагроз до державних інформаційних ресурсів і об'єктів критичної інфраструктури, що використовують сучасні технології (AI, IoT, 5G). В умовах військової агресії кібератаки поєднуються з фізичним ураженням інфраструктури, масованими інформаційно-психологічними операціями, спробами блокування комунікацій. У таких умовах цифровізація без належної кібер та інформаційної безпеки може посилювати вразливість замість підвищення стійкості.

Удосконалення процесу цифровізації публічного управління в кризових умовах доцільно спрямувати на кілька ключових блоків:



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



1. **Інституційно-нормативний блок.** Потрібна гармонізація законодавства у сферах цифрового врядування, захисту критичної інфраструктури, кібербезпеки та національної стійкості з європейськими стандартами (з урахуванням вимог до NIS2, політик ЄС щодо резилієнтності). Важливо закріпити принципи «security-by-design» та «resilience-by-design» для всіх державних інформаційно-комунікаційних систем, зобов'язавши органи влади враховувати ризики, резервування, безперервність надання послуг та відновлення даних на етапі проєктування рішень.

2. **Архітектурно-технологічний блок.** Необхідно перейти від розрізнених інформаційних систем до єдиної архітектури цифрового публічного управління, що базується на стандартизованих протоколах обміну даними, централізованому керуванні реєстрами та інтеграційних платформах. Це передбачає розвиток національних дата-центрів, хмарних рішень для сектору публічного управління, систем резервного копіювання та географічного дублювання ключових інформаційних ресурсів, зокрема тих, що забезпечують функціонування критичної інфраструктури (енергетика, транспорт, зв'язок, ЖКГ тощо).

3. **Організаційно-процесуальний блок.** Цифровізація має супроводжуватися реінжинірингом адміністративних процесів: відмовою від дублювання паперових процедур, запровадженням принципу «once only» (одноразового подання даних), використанням наскрізних цифрових процесів управління. Особливу увагу слід приділяти кризовим та надзвичайним процедурам – алгоритмам ухвалення рішень, координації між суб'єктами системи національної безпеки, інформуванню населення, роботі «єдиного вікна» для громадян у період кризи. Це вимагає інтеграції цифрових систем публічного управління з платформами ДСНС, сил безпеки, органів місцевого самоврядування та об'єктів критичної інфраструктури.

4. **Людський капітал та організаційна культура.** Цифрова трансформація є неможливою без цілеспрямованого розвитку компетентностей кадрів публічного управління – від базових цифрових навичок до вміння працювати з даними, застосовувати аналітичні інструменти, забезпечувати кібербезпеку на рівні організації [3, 5]. Доцільним є створення єдиної освітньої екосистеми для держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування (з використанням онлайн-платформ, змішаного навчання, симуляцій кризових ситуацій), у якій модулі з цифрової трансформації та національної стійкості стануть



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



обов'язковими. Важливо розвивати культуру безпеки та стійкості, в якій цифрові інструменти сприйматимуться як засіб колективної відповідальності за збереження функціонування держави.

5. Державно-приватне та міжнародне партнерство. Сектор критичної інфраструктури значною мірою ґрунтується на взаємодії держави й бізнесу. Тому розвиток цифровізації публічного управління у сфері безпеки критичної інфраструктури має включати механізми обміну даними, спільного моніторингу та реагування на інциденти між державними органами, операторами критичної інфраструктури, провайдерами цифрових послуг, компаніями ІТ-сектору. У контексті євроінтеграції важливим є використання міжнародних проєктів технічної допомоги, участь у спільних навчаннях, пілотних проєктах із впровадження AI, IoT та інших технологій для прогнозування та попередження кризових ситуацій [4].

6. Локальний рівень і територіальна стійкість. Органи місцевого самоврядування безпосередньо відповідають за значну частину послуг і об'єктів місцевої критичної інфраструктури. Тому цифровізація муніципального управління – впровадження геоінформаційних систем, єдиних диспетчерських центрів, платформ участі громадян, систем електронного документообігу – здатна підвищити адаптивність громад до кризових викликів, скоротити час реагування та покращити комунікацію між владою й населенням.

Таким чином, удосконалення процесу цифровізації публічного управління в Україні в кризових умовах вимагає синхронного розвитку інституційних, технологічних, організаційних і кадрових компонентів. Цифровізація, спрямована на забезпечення стійкості, повинна поєднувати безперервність надання послуг, захищеність даних, швидко координацію між суб'єктами систему національної безпеки та активну участь громадян. Подальші наукові дослідження в межах дисертаційної роботи доцільно орієнтувати на розроблення моделі оцінювання зрілості та стійкості цифрового публічного управління, а також інструментарію практичної імплементації запропонованих підходів у діяльність органів державної влади й місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Якою має бути стратегія України. Український інститут майбутнього. URL: <https://surl.li/sjpgip> (дата звернення: 22.11.2025).



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



2. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матер. наук.-практ. конф. (19 квітня 2024 р., м. Львів) / упорядн.: Буник М. З., Бліщук К. М., Федорчак О. В., Худоба О. В. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. 279 с.

3. Національне агентство з питань державної служби. Звіт про діяльність 2024р. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 22.11.2025).

4. North C. D. Institutions and economic growth: An historical introduction // World Development. 1989. Vol. 17, № 9. P. 1319–1332.

5. Стрижак О. О. Інституціональні системи: сутність та складові // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2017. № 32. С. 300–308.

Володимир БОНДАР,

доцент кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету ім. Тараса Шевченка, доктор філософії,
м. Київ, Україна

**ЗАГРОЗИ В МУЛЬТИДОМЕННОМУ СЕРЕДОВИЩІ:
ОКРЕМІ ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ**

За прискорення використання новітніх технологій, зокрема, штучного інтелекту (далі – ШІ) для здійснення зовнішніми акторами кібератак, інформаційно-психологічних спеціальних операцій чи інших заходів деструктивного впливу на публічний простір країни-об'єкта, традиційні підходи до виявлення і протидії загрозам поступово втрачають свою актуальність. Цифрові домени, як ключове середовище світового гібридного протистояння, потребують їх превентивного захисту, за якого першорядним завданням повинно стати саме запобігання загрозам.

З цього приводу, Б. Лапорт, один із зарубіжних дослідників в безпековій сфері, наводить аргументи на користь переосмислення підходів для досягнення успіху. Замість того, щоб відстежувати прояв і розгортання небезпеки, нині потреба переходу до так званого показника «час запобігання» – метрики, спрямованої на пряме припинення кібератак, а не їх послідує знешкодження [5].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Підґрунтям для таких розмислів слугує, зокрема, звіт Інституту бізнес-цінностей американської корпорації IBM (Institute for Business Value) [4], в якому продемонстровано значне збільшення шкідливих програм-викрадачів інформації, неправомірного використання облікових даних та фішингу на основі ШІ. Наголошується, в онлайн середовищі зловмисники використовують обман щоб експлуатувати довіру та стійкість. Основним інструментом акторів став генеративний штучний інтелект, завдяки якому розрив між зростанням загроз і швидкістю реагування на них постійно поглиблюється, що дозволяє прискореними темпами в промислових масштабах створювати фейкові веб-сайти та діпфейки, розробляти шкідливий код, проводити соціальну інженерію. Таким способом досягається можливість створення наближених до ідеальних фішингових електронних листів імітуванням легітимного трафіку, маскуванням шкідливої активності в хмарних робочих навантаженнях, використанням авторитетних хмарних платформ. Кількість фішинг-програм зросла на 84 % в 2024 р. порівняно з минулим роком, а дані на початку 2025 р. свідчать про зростання на 180 % порівняно з 2023 р. З усіх інцидентів, 30 % стосувалися облікових записів – обходження зловмисниками засобів контролю з подальшим використанням вкрадених даних.

У іншому документі Інституту [3], експертами було підраховано реальну шкоду внаслідок затримки реагування між виникненням загрози та протидії їй. Середні світові витрати через витік даних у 2024 році досягли 4,88 мільйона доларів США, що стало новим рекордом. В переважній більшості, виявлення загрози відбувалося лише після того, як зловмисники вже викрали дані, зашифрували системи або продали облікові дані в даркнеті. З-поміж пояснень щодо еволюціонування методів акторів, виокремлюється: *компрометація облікових даних повторним використанням паролів, соціальною інженерією, багатофакторною автентифікацією; розширення «сліпих» зон через гібридну й хмарну складність, що затримує виявлення й усунення наслідків і призводить до втоми та перевантаження аналітиків; застосування новітніх інструментів* генерує значні обсяги сповіщень, серед яких переважають хибно позитивні; *відсутність кризових планів* – більшості організацій бракує попередньо визначених робочих процесів для інцидентів з високим впливом.

В парадигмі безпекового підходу, на думку Б. Лапорта, щоб зупинити сучасні загрози, захист повинен застосовувати той самий принцип, що й



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



зловмисники – непередбачуваність. А саме, досягнення безпекового стану, заснованого на введення супротивника в оману. Оскільки атаки стають більш автоматизованими та оманливими, то вимірювання «часу виявлення» втрачає своє значення. Тому застосування захисною стороною симетричного принципу повинно змінити динаміку, перемістити акторів в зону невизначеності, зупинити невідомі атаки й атаки нульового дня до їх виникнення. Одним із практичних кроків, це впровадження новітньої, нещодавно запатентованої так званої технологія «автоматизованого захисту від рухомих цілей» (Automated Moving Target Defense). Це зумовить перехід від реактивного виявлення до превентивного запобігання, нейтралізації атак до того, як вони будуть реалізовані, без необхідності їх попередньої ідентифікації чи аналізу [4]. Відповідно до попередніх оцінок, ця «революційна технологія [5]» ефективно пом'якшить багато відомих загроз і, ймовірно, більшість експлойтів нульового дня протягом десятиліття – загроз, які значною мірою підвищують ризики для людей та бізнес-процесів.

Про важливу роль цифрових доменів у світовому гібридному протистоянні йдеться, зокрема, у спільному звіті Лабораторії цифрових судових досліджень при Атлантичній Раді (США) та фінської компанії CheckFirst під назвою «Пов'язана з росією мережа «Правда», що цитована Вікіпедією, багатомовними моделями ШІ та мережею X» [2]. Показано, що домени цієї мережі регулярно цитуються як джерела Вікіпедії, чат-ботів і меседжів X. Здійснюється навчання генеративних алгоритмів штучного інтелекту – контент новинних порталів «Правди» присутній в генерованих відповідях чат-ботів ChatGPT та Gemini. В дослідженні Королівського об'єднаного інституту оборонних і безпекових досліджень (Велика Британія) «Росія, штучний інтелект та майбутнє дезінформаційної війни» [7] аналізується взаємозв'язок між розвитком ШІ-технології й її впливом на глобальну інформаційну безпеку. Відзначається підвищення активності російських акторів у вивченні можливостей штучного інтелекту для автоматизації і посилення контенту як наративного засобу, основи стратегічного активу. В російському середовищі виокремлюють здатність ШІ-технології бути потужним засобом для маніпулювання інформацією, генерування переконливого контенту, посилення меседжів, приголомшення супротивників значним обсягом інформації. Як зазначається у висновках Інституту, в російських мережах впливу штучний інтелект все частіше розглядається як центральний компонент майбутніх інформаційних



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



операцій. Тому важливо не лише відстежувати як ІІІ може застосовуватися російськими акторами в дезінформаційних заходах, але й розуміти, як він вже формує те, як ці актори мислять, спілкуються, позиціонують себе в цифрових доменах.

Зі свого боку, технологія штучного інтелекту є вразливою перед зростаючою кількістю низькоякісного, самореференційного контенту на основі ІІІ в інтернеті, що забруднює насамперед інформаційний простір. Через усе частіше використання моделями штучного інтелекту онлайн-джерел стирається розмежування між матеріалами виробленими людьми та такими, що генеровані машиною. Тож існуюча тенденція впливає на надійність і точність результатів (продукту) технології, особливо в критично важливих сфер, таких як національна безпека, кібербезпека, освіта, охорона здоров'я, утрата користувачем самоідентичності тощо [1].

Таким чином, у підходах до посилення стабільності і безпеки цифрових доменів, слід керуватися необхідністю впровадження новітніх технологій та методів передусім в систему кіберзахисту. Інший висновок у тім, що визначальними тенденціями розвитку новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, є їх стрімкий характер. Це відбивається не лише на технологічних чи технічних рішеннях, але стосується й змістовного наповнення виробленого продукту. Що актуалізує аксіологічний чинник, посилює потребу врахування ціннісних орієнтирів в підготовці і реалізації заходів з нейтралізації, протидії та захисту. В цілому, врахування цих факторів – машинного й людського – у подоланні загрози розвитку соціоекономічних систем з боку зовнішніх акторів, забезпечуватиме більш повною мірою стабільність усієї системи національної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар В.Т. Значення парадигми цінностей для розвитку штучного інтелекту за світового гібридного протистояння. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. Вип. 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-17-02-10>.
2. Châtelet, V., & Lesplingart, F. (2025, 12 March). Russia-linked Pravda network cited on Wikipedia, LLMs, and X. *Digital Forensic Research Lab (DFRLab)*. website. <https://surl.lt/docfth>.
3. Cost of Data Breach. Report 2025. The AI Oversight Gap. website. <https://www.ibm.com/downloads/documents/us-en/131cf87b20b31c91>.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



4. IBM X-Force 2025 Threat Intelligence Index. website. <https://surl.li/lymyhz>.
5. Laporte, B. (2025). Preventive Security in the Era of “Speed to Breach”: Why Time to Detection Is a Losing Metric. Retrieved from <https://surl.li/lymyhz>.
6. Laporte, B. (2024). Automated Moving Target Defence is the Future of Cyber – Gartner. Retrieved from <https://surl.li/byaysf>.
7. Wallner, C., Copeland, S., & Giustozzi, A. (2025). Russia, AI and the Future of Disinformation War. *RUSI*. <https://surl.li/ufxodm>.

Ірина ВЕРХОВЦЕВА,

професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету «Київський авіаційний інститут»,
д. і. н., професор,
м. Київ, Україна

Геннадій ХРИСТОКІН,

професор кафедри політології, соціології та філософії Державного
університету «Київський авіаційний інститут», д. філос. н., професор,
м. Київ, Україна

Оксана СИЛКА,

професор кафедри міжнародних відносин та суспільних наук
Національного університету біоресурсів та природокористування України,
д. і. н., доцент,
м. Київ, Україна

**СОЦІОІНФОРМАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ
У ЦИФРОВУ ЕПОХУ**

У цифрову епоху комунікації отримують якісно нових характеристик через транскордонний і трансграничний характер кіберпростору, в якому вони пересічно здійснюються. Величезні обсяги інформації, що миттєво передаються новітніми цифровими медіа, здатні змінювати політичний та культурний ландшафт світу й навіть провокувати геополітичні зрушення. Новим викликом останніх років стало застосування технологій штучного



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



інтелекту з метою поширення дезінформаційних повідомлень та здійснення деструктивних масовоінформаційних впливів і в такий спосіб маніпулювання суспільною думкою у світовому масштабі задля досягнення генератором контенту завдань цілком фізичного порядку – захоплення територій суверенних країн, їх ресурсів, змін державних кордонів тощо^о[1, с. 213–229].

Саме таким характеризуються сучасні інформаційні війни й, зокрема, та війна, яку останніми десятиліттями веде російський агресор проти України. Цією інформаційною інвазією готувалась база для військових вторгнень у суверенний простір нашої держави, геноциду українців, нищення української національної ідентичності. Вербувалися агенти впливу серед персоналу медіа, політичного істеблішменту по всьому світові. Поширенням штучних антиукраїнських наративів в очах зарубіжної громадськості цілеспрямовано формувався негативний образ України, її соціокультурного простору та всього, що з ним пов'язане – держави, соціуму, збройних сил, публічних осіб тощо [1, с. 226]. Це актуалізує питання протидії ворожій інвазії масовоінформаційного характеру в соціальному сегменті кіберпростору з урахуванням усіх технологічних новацій, що сприяють легкості деструктивних соціоінформаційних впливів.

Не претендуючи на всебічне висвітлення цієї проблеми, відзначаючи доробок вітчизняних (Г.Почепцов, Д.Дубов, В.Ліпкан, О.Курбан, Д.Мельник, Д.Леонов, А.Худолій, В.Середа, І.Серкевич та інші) й зарубіжних (М.Кастельс, Б.Латур, Л.Флоріді, Р.Дьуберт, А.Клімбург, П.Рікбор, Е.Парізьєр, Дж.Най, Л.Де Нардіс) науковців, окреслимо основне коло завдань, що постають у контексті вмотивованого велінням часу розроблення стратегії соціоінформаційної стійкості України задля захисту її інформаційного простору та збереження національної ідентичності як запоруки збереження української державності.

В інформаційному суспільстві з його відкритістю і плюралізмом ідей/позицій/думок інформація стала середовищем людського існування, а доступ до публічної інформації або відсутність такого – чинниками вкорінення демократичних чи авторитарних принципів соціального співжиття. При цьому зворотнім боком зручностей нових, електронних, комунікацій є створення умов для інформаційного хаосу й соціальної деструкції через легке поширення фейків, дезінформації, здійснення маніпуляцій масовою свідомістю тощо, які мають на меті дестабілізацію



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



суспільного порядку, підрив довіри до державних інституцій і навіть спотворення/знищення спільної колективної ідентичності мешканців суверенної країни. Цифрові медіа як посередники між генераторами контенту та споживачами інформації перетворилися на канали потужних впливів на людей і здатні якісно змінювати масову комунікацію. Соціальні мережі (Facebook, X (Twitter), TikTok, Telegram тощо) вже є середовищем формування політичної свідомості, продукування масових настроїв, організації протестів, потужним ресурсом збору даних про користувачів та аналітичної обробки цих даних сучасними відповідними технологіями. За умов витоку таких даних і незаконного чи нецільового їх використання у кон'юнктурних цілях політиками, фінансово-економічними структурами тощо створюється потужна база для маніпуляцій суспільною свідомістю світової громадськості, порушень демократичних прав – аж до повної соціальної дестабілізації країн [2; 7].

На відміну від демократичних суспільств, що функціонують на основі відкритості і свобод, автократії взяли на озброєння комунікаційні можливості кіберпростору й, спираючись на досягнення цифрової ери, зловживають цими цінностями, вдаючись до застосування технологій деструктивного масовоінформаційного впливу, продукуючи мову насильства й прагнучи легітимізації своїх імперських намірів. Звісно, насамперед це уможлиблюється відсутністю унормувань інформаційно-комунікаційної діяльності в кіберпросторі. Зокрема, Російська Федерація, гібридизуючи м'яку силу і пропаганду, перетворила свою softpower на складник деструктивної інформаційної діяльності та засіб реалізації експансіоністської політики. За влучним висловом І.Комар, вивертаючи назвні цінності західного лібералізму, ця країна прагне відновлення імперського домінування в пострадянській сфері впливу, розширення своєї політичної, економічної й військової гегемонії та відновлення статусу «великої держави» [4, с. 84–85]. Активно використовуючи гібридні операції, спрямовані на підрив демократичних інститутів, поширення дезінформації й недовіри до урядів, країна-агресорка вживає заходи із соціального розколу в зарубіжних суспільствах, що виявляється в широкому спектрі гібридних тактик: дезінформаціях, незаконних фінансуваннях (включаючи криптовалюту), кібератаках, експлуатації соціальних мереж, тренуванні провокаторів, використанні проксі-акторів тощо [3].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Поряд з такими інформаційними втручаннями, не менш загрозливою для підриву соціальної стабільності є системна «обробка» колективного суспільного мозку деструктивною пропагандою, фейками, що мають на меті переконструювати, перекодувати соціум країни, на яку спрямований інформаційний вплив, з метою змінити ідентичність людей, їх уявлення про себе як про спільноту. Найбільшу небезпеку в цьому відношенні нині становить застосування технологій штучного інтелекту. Після початку повномасштабного військового вторгнення в Україну в 2022 р. російське дезінформування вийшло на новий рівень: мережа «Правда» завалює інфопростір зарубіжних країн кремлівськими фейками, отруюючи базу роботи штучного інтелекту в інформаційних мережах по всьому світові (LLM, великі мовні моделі тощо). У 2024 р. «Правда» «пропхнула» 3,6 млн згенерованих ШІ статей, внаслідок чого в західних системах ШІ їх відповіді стали зараженими російськими фейками: аудит NewsGuard виявив, що провідні чат-боти зі штучним інтелектом повторювали створені «Правдою» неправдиві інформаційні посили [5]. Подібні інвазії мають водночас соціоінформаційний та технологічний характер і є інформаційною зброєю масового ураження, яка суттєво інтенсифікувалась завдяки передовим технологіям. По суті, вперше в історії людство стикнулось з технологічними засобами, що здатні стати реальним потужним чинником змін масової свідомості й вплинути на долю всього світу.

Пошук засобів протидії подібним тенденціям, безумовно, насамперед перебуває в площині криміналізації відповідальності за соціоінформаційну агресію в рамках міжнародного права. Однак у сучасних умовах, коли державний суверенітет дедалі більше поширюється на цифрову сферу й відбувається переосмислення базових засад національної та глобальної безпеки, до традиційного захисту кордонів країн має додатись і необхідність захисту їх інформаційних контурів, стратегічних наративів та інфраструктури комунікацій, які є досить вразливими до зовнішніх впливів. Цей суверенітет має охоплювати і технічні, і когнітивно-комунікаційні явища. Зокрема, Л.Флоріді, вказуючи на «інфосферу» як на нову реальність, в якій людина сьогодні живе і діє [9, с. 39], слідом за Б.Латуром і М.Кастельсом наголошує, що в контексті digital-епохи інформаційні системи невіддільні від людських практик, адже соціальні мережі, цифрові медіа, комунікативні платформи створюють нові форми суспільної взаємодії і є не просто технічними структурами – це соціотехнічні



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



конструкти, в яких алгоритми й технології переплітаються з комунікативними стратегіями, політичними впливами і культурними сенсами [8, с. 6–7, 32; 10, с. 5–7].

З огляду на це, у цифрову епоху контроль над інформаційним простором України, його захист означають синергію соціоінформаційної стійкості із технічними аспектами кіберстійкості. При цьому, як наголошують українські науковці, забезпечення безпеки інформаційного простору має покладатись винятково на державу [6, с. 81]. Насамперед це має бути вдосконалення комунікації між нею і громадянами в напрямі поєднання в соціоінформаційному просторі демократичних принципів урядування й громадської безпеки. В цьому контексті доцільно оновити нормативно-правову базу в аспекті протидії загрозам національній безпеці в інформаційній сфері з узагальненням комплексу заходів щодо протидії впливам деструктивної пропаганди на український інформаційний простір. Це, між іншим, зумовлює регламентацію застосування штучного інтелекту, який сприяє спотворенню реальності, розповсюдженню фейків й здатен заохочувати до деструктивної поведінки. Перспективним уявляється також розвиток державно-приватного партнерства у сфері інфосоціокібербезпеки як складника національної інформаційної стійкості, що дозволить збільшити масштаб соціальної взаємодії та гнучко й динамічно реагувати на відповідні загрози, інтегруючи ресурси держави, бізнесу та громадянського суспільства. Усі заходи мають узгоджуватись у рамках відповідних міжнародних інформаційних взаємин та стимулювати розвиток відповідних партнерських відносин у міжнародному форматі.

Відтак, зміцнення соціоінформаційної стійкості України напряду пов'язане із розробленням під егідою міжнародних інституцій універсальних стандартів та правил поведінки в кіберпросторі, їх інтеграцією в політики країн світу та закріпленням на міжнародно-правовому рівні як нормативного підґрунтя соціоінформаційної безпеки й кібербезпеки країн світу. Важливим складником цього є унормовування застосування штучного інтелекту як чинника динамічних інноваційних процесів у інформаційному сегменті соціосфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верховцева І.Г. Глобальний кіберпростір та опір інформаційній агресії: кібердипломатія України у протидії російській інформаційній



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



інвазії. *Міжнародне співтовариство та Україна в процесах економічного та цивілізаційного поступу: актуальні економіко-технологічні, ресурсні, інституціональні, безпекові та соціогуманітарні проблеми*: монографія. Ryga: Baltija Publishing, 2024. С. 213–243. doi <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-480-1-9>

2. Використовували для впливу на американські вибори та зменшення підтримки України: у США заблокували 32 домени за поширення пропаганди рф. URL: <https://unn.ua/news/vykorystovuvaly-dlia-vplyvu-na-amerykanski-vybory-ta-zmenshennia-pidtrymky-ukrainy-u-ssha-zablokuvaly-32-domeny-za-poshyrennia-propahandy-rf> (дата звернення 20.11.2025).

3. Кондратюк С.В., Верховцева І.Г., Закіров М.Б., Хорватова О.О., Кондратенко О.Ю., Любченко А.В. Зміцнення інституційних і законодавчих основ європейської кібердипломатії в умовах ескалації російських гібридних загроз. *Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека"*. 2025. № 5. doi <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-5-10976>

4. Комар О. Soft power і пропаганда у російсько-українській війні: епістемологічний аналіз. *Українознавчий альманах*. 2022. Вип. 30. С. 82–88. doi [10.17721/2520-2626/2022.30.11](https://doi.org/10.17721/2520-2626/2022.30.11)

5. Негода Т. Як росіяни через ШІ пхають брехню в голови мільйонам користувачів. 27.03.2025. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3975488-ak-rosiani-cerez-si-phaut-brehnu-v-golovi-miljonam-koristuvaciv.html?fbclid=IwY2xjawJjGuFleHRuA2FlbQIxMQABHs4y0PVKeA_Q6nX1Yzg2uRLZCCz_gzfc4Xmqo0G8ZpqMQ3wKdonjwZtYglPD_aem_UqeomAn4TB7ET5IpvkaWzg (дата звернення 20.11.2025)

6. Тероризм: кримінологічна детермінація і кримінально-правова протидія: монографія / В.В. Середа, І.Р. Серкевич. Львів: ЛьвДУВС, 2016. 188 с.

7. Cambridge Analytica, компанія в центрі скандалу з Facebook, закривається / BBC News Україна. 02.05.2018. URL: <https://share.google/PStlZLhjZ3ERhM2V0> (дата звернення 20.11.2025)

8. Castells M. *The Rise of the Network Society*. Vol. 1. Oxford: Blackwell, 1996. 625 p.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



9. Floridi L. The Fourth Revolution: How the Infosphere Is Reshaping Human Reality. Oxford: Oxford University Press, 2014. URL: <https://philpapers.org/rec/FLOTFR-3> (дата звернення 20.11.2025)
10. Latour B. Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory. Oxford: Oxford University Press, 2005. 311 p.

Соломія ГАНУЩИН,
в.о. завідувача кафедри
публічного управління та адміністрування
Львівського університету ветеринарної медицини
та біотехнологій ім.С.З.Гжицького, д.держ.упр., доцент,
м. Львів, Україна

**НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ (ШІ, ІоТ, 5G) ТА ЇХ ВПЛИВ
НА БЕЗПЕКУ Й СТІЙКІСТЬ НАЦІОНАЛЬНИХ
ІНФРАСТРУКТУР: ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

З кожним роком роль новітніх технологій у забезпеченні національної безпеки зростає, особливо у сфері захисту критичної інфраструктури, а глобальна цифровізація державного управління змінює характер публічної влади та механізми забезпечення безпеки. Штучний інтелект (ШІ), інтернет речей (ІоТ) і мережі п'ятого покоління (5G) відкривають безпрецедентні можливості для модернізації публічних послуг, енергетики, транспорту, медицини та безпеки.

Водночас вони формують нову площину ризиків – технологічних, етичних, інформаційних і політичних, що безпосередньо впливають на стійкість держави та її інституцій. Проблематика національної цифрової стійкості дедалі більше розглядається у контексті державного управління ризиками. Держава стає не лише споживачем інновацій, а й архітектором стійкої цифрової екосистеми, де баланс між розвитком і безпекою визначає ефективність публічної політики.

Актуальність цієї теми для України зумовлена необхідністю інтеграції до європейського кіберпростору та виконання Указу Президента України № 447/202 від 26 серпня 2021 року «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



України» [1], а також узгодження з європейськими актами – Cyber Resilience Act (2023) [2] і AI Act (2024) [3].

Розглядаючи теоретико-методологічні засади цифрової безпеки у публічному управлінні, слід звернути увагу на сучасну науку державного управління, де формується новий напрям – управління цифровою стійкістю (digital resilience governance). Його сутність полягає у здатності державних інституцій підтримувати функціонування суспільно важливих систем навіть в умовах цифрових криз. Ключовими принципами цього підходу є системність (поєднання технічних, правових і організаційних заходів безпеки), превентивність (прогнозування ризиків і підготовка до них, а не реакція постфактум), інституційна координація (спільна робота урядових структур, бізнесу, громадянського сектору), довіра до технологій (створення етичних і правових рамок для їх використання). Таким чином, питання кібербезпеки виходить за межі ІТ і стає елементом державної політики, що забезпечує національну безпеку.

Оскільки в умовах зростання кількості кіберінцидентів, спрямованих на енергетичні, транспортні та комунальні об'єкти, питання кіберстійкості набуває стратегічного значення, актуальним є управлінський аналіз кейсів впливу новітніх технологій на безпеку критичної інфраструктури та технологічних інцидентів, що демонструють як переваги, так і загрози використання інноваційних технологій у критичних секторах.

Stuxnet (Іран, 2009–2010) [4]. Перший підтверджений випадок цифрової диверсії проти промислового об'єкта. Вірус Stuxnet уразив системи SCADA Siemens, що керували центрифугами ядерного комплексу в Ірані. Наслідки продемонстрували: держави мають розглядати кіберзагрози як інструмент впливу на критичну інфраструктуру. Після інциденту розпочалося формування перших національних стратегій кібероборони (зокрема у США, Ізраїлі, ЄС).

Атака на українську енергомережу (2015–2016) [5]. 23 грудня 2015 р. хакерське угруповання Sandworm здійснило першу у світі атаку на енергомережу. Було уражено три обленерго, вимкнено понад 30 підстанцій, без світла залишилися 230 тис. людей. Відповіддю стало створення системи кіберзахисту при Держспецзв'язку та активна співпраця з НАТО й ENISA. Цей кейс показав, що кіберінцидент – не лише технологічна, а управлінська криза, яка потребує політичного реагування.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Colonial Pipeline (США, 2021) [6]. Ransomware-атака на найбільшого постачальника пального у США зупинила транспортування на кілька днів. Реакція уряду США – запровадження обов’язкових стандартів кіберзахисту для енергетичних компаній та створення офісу національного кібердиректора. Це приклад, коли інцидент став каталізатором реформ управління у сфері цифрової безпеки.

Oldsmar Water Facility (США, 2021) [7]. Спроба змінити хімічний склад води через віддалений доступ. Інцидент попереджено завдяки людському контролю. Після цього у США переглянули політику щодо автоматизації об’єктів критичної інфраструктури: принцип «людина в контурі управління» (human-in-the-loop) став обов’язковим.

Viasat KA-SAT (Європа, 2022) [8]. Атака на супутникову мережу призвела до відключення 27 000 терміналів і втрати контролю над енергетичними об’єктами в Німеччині. Інцидент сприяв ухваленню Cyber Resilience Act у ЄС та розвитку стратегій інформаційної оборони.

Deepfake-дзвінки під виглядом В. Кличка (2022) [9]. Кібершахраї використали відео- та голосові дипфейки для контактів із мерами європейських міст. Це не технічна, а інституційна вразливість, яка засвідчила потребу в державних процедурах верифікації комунікацій посадовців.

Очевидно, що використання ШІ в управлінні державою має дві сторони. З одного боку, він підвищує ефективність рішень і моніторингу, з іншого – створює ризики зловживань, підміни рішень і маніпуляцій. Необхідним є впровадження систем аудиту алгоритмів та етичного контролю ШІ (AI Act, 2024). IoT дає змогу будувати «розумні міста», але одночасно відкриває мільйони вразливих точок доступу. Державна політика повинна передбачати обов’язкову сертифікацію пристроїв і впровадження стандартів безпеки на рівні виробників. 5G стає базою для цифрової економіки та оборони, проте зростає потреба у контролі ланцюгів постачання. Роль держави – забезпечити суверенітет даних і незалежність критичних мереж від потенційно ворожих постачальників.

Саме тому формування ефективної системи державного управління цифровими ризиками потребує національних стратегій кіберстійкості, узгоджених із документами ЄС (NIS2, Cyber Resilience Act); централізованого управління інцидентами – створення єдиних координаційних центрів при урядах; публічно-приватного партнерства для



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



обміну інформацією та спільного реагування; системи освіти і кадрової підготовки у сфері “cyber governance”, особливо для управлінців; кіберетичних кодексів для держслужбовців, які працюють з AI та аналітичними системами. Для України особливо актуально інтегрувати підходи ЄС і НАТО у національну систему стійкості, зокрема у сферах енергетики, комунікацій і публічних послуг.

Технологічні інновації є невід’ємною частиною розвитку публічного управління, проте вони несуть і нові виклики для державної політики. Держава повинна перейти від реактивного до прогностичного управління ризиками – *anticipatory governance*, заснованого на аналітиці, сценарному плануванні й гнучких механізмах реагування.

З іншого боку, інтеграція таких технологій породжує нові загрози: кіберзлочинність, несанкціонований доступ до критичних систем, вразливості в IoT-пристроях, маніпуляції даними ШІ, ризики дезінформації та залежність від іноземних технологічних платформ. Особливо небезпечними є потенційні гібридні атаки, що поєднують кібер- та інформаційні інструменти впливу на державні системи управління.

Для системи публічного управління це означає необхідність:

- 1) розроблення національних стратегій цифрової та кібербезпеки, адаптованих до нових технологічних викликів;
- 2) створення інституційної архітектури кіберстійкості, що об’єднує державу, бізнес і наукову спільноту;
- 3) запровадження регуляторних механізмів контролю за використанням ШІ та IoT у сфері критичної інфраструктури;
- 4) формування етичних і правових рамок використання даних, алгоритмів і автономних систем;
- 5) підвищення цифрової компетентності державних службовців та забезпечення безперервного моніторингу ризиків.

Таким чином, ШІ, IoT і 5G стають не лише інструментами модернізації публічного управління, а й чинниками, що визначають нову парадигму національної безпеки. Їх ефективна інтеграція в систему управління потребує балансу між інноваційністю, етичністю та безпекою, а також створення стійкої цифрової екосистеми, здатної протистояти викликам глобальної технологічної конкуренції.

Україна, маючи унікальний досвід протидії гібридним загрозам, може стати прикладом моделі держави, де інновації та безпека розвиваються



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



синхронно і ключовим завданням є побудова інституційної культури цифрової стійкості, що об'єднує державу, бізнес і громадянське суспільство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України»: Указ Президента України № 447/202 від 26 серпня 2021 року.
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text>
2. European Commission. Cyber Resilience Act, 2023.
URL:<https://www.european-cyber-resilience-act.com/>
3. European Parliament. AI Act, 2024. URL:
<https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence>
4. Symantec. W32.Stuxnet Dossier, 2011.
URL:<https://www.security.com/threat-intelligence/stuxnet-dossier-espionage>
5. CISA. Cyber-Attack Against Ukrainian Critical Infrastructure, 2016.
URL:<https://www.cisa.gov/news-events/ics-alerts/ir-alert-h-16-056-01>
6. CISA. The Attack on Colonial Pipeline: What We've Learned, 2021.
URL:<https://www.cisa.gov/news-events/news/attack-colonial-pipeline-what-weve-learned-what-weve-done-over-past-two-years>
7. Cybersecurity Clinics. Oldsmar Water Treatment Case Study, 2021.
URL:<https://www.radiflow.com/wp-content/uploads/UC-Water-and-WW.pdf>
8. CCDCOE. Viasat KA-SAT Incident Report, 2022.
URL:[https://cyberlaw.ccdcoe.org/wiki/Viasat_KA-SAT_attack_\(2022\)](https://cyberlaw.ccdcoe.org/wiki/Viasat_KA-SAT_attack_(2022))
9. The Guardian. European politicians duped into deepfake video calls with fake Klitschko, 2022.
URL:<https://www.theguardian.com/world/2022/jun/25/european-leaders-deepfake-video-calls-mayor-of-kyiv-vitali-klitschko>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Тарас ГЕРА,
аспірант, Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна

**ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ
СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах постійних гібридних загроз, стійкість та безпека національних інфраструктур безпосередньо залежать від рівня їх технологічної інтеграції та керованості. Цифрова стратегія в цьому контексті перестає бути лише опцією для бізнесу – вона стає основою системи менеджменту стійкості підприємства, особливо для об'єктів критичної інфраструктури (ОКІ). Цифрова стратегія визначає, як організація використовує новітні технології (хмарне середовище, аналітику, AI, мобільні рішення, IoT тощо) не лише для створення бізнес-цінності та оптимізації, але й для забезпечення безперервності роботи, захисту даних та посилення загальної стійкості. Цифровізація, таким чином, є пріоритетом для забезпечення функціонування критичних секторів, а інвестиції в цифрові трансформації є прямими інвестиціями в національну безпеку.

Переваги цифрової стратегії у системі менеджменту підприємств^[1°-°3]:

- цифрова стратегія забезпечує зв'язок між бізнес-цілями (зростанням, прибутковістю, вхідними ринками) та IT-інвестиціями – вона відповідає на питання «яких бізнес-результатів ми очікуємо від технологій»;
- цифрові рішення змінюють правила внутрішнього управління – від автоматизації рутинних операцій до прийняття рішень на основі даних;
- цифрова стратегія окреслює підходи до кібербезпеки, збереження даних, масштабування рішень і розвитку компетенцій персоналу;
- цифрова стратегія формує механізми тестування нових продуктів, співпраці зі стартапами та внутрішнього інтрапренерства (інноваційних команд).

Основні компоненти цифрової стратегії у системі менеджменту підприємств:

- бізнес-візія та цілі (що саме цифровізація має забезпечити);
- цифрова архітектура (які платформи, інтеграції, дані);
- інвестпроекти та дорожня карта (які ініціативи, у які терміни);



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



- кадри і культура (навчання, змінне лідерство, agile);
- KPI (як вимірюємо успіх);
- ризики та безпека (кіберзахист, резервні сценарії).

Етапи впровадження цифрової стратегії у системі менеджменту підприємств [1-3]:

1. Діагностика поточного стану (процеси, IT-ландшафт, дані, компетенції).
2. Формування цілей і «ціннісних сценаріїв» (що змінить життя клієнта/бізнесу).
3. Побудова дорожньої карти та пріоритизація (MVP-підхід).
4. Пілотне тестування – масштабування – моніторинг KPI.
5. Постійне навчання та адаптація (цикл «build-measure-learn»).

ПриватБанк давно позиціонується як один із лідерів цифрової трансформації в Україні. Цифрова стратегія ПриватБанку є прикладом комплексного підходу до управління бізнесом у цифрову епоху. Вона інтегрована у всі рівні менеджменту – від стратегічного планування до операційного виконання – і спрямована на підвищення ефективності, зручності для клієнтів та конкурентоспроможності банку. Основні результати реалізації стратегії свідчать про її ефективність: більшість клієнтських операцій виконується через цифрові канали, рівень задоволеності користувачів стабільно зростає, а операційні витрати на обслуговування скорочуються. Запровадження таких рішень, як мобільний додаток «Приват24», голосова біометрія, чат-боти у месенджерах та цифрові сервіси для бізнесу, забезпечило банку стійку позицію лідера у сфері фінансових технологій України [4].

Нова Пошта інвестувала у цифрові сервіси для клієнтів і бізнесу (трекінг, мобільні сервіси, автоматизація сортувальних центрів, аналітика маршрутів), одночасно створюючи окремі цифрові підрозділи та пілотні проєкти. Це дозволило підвищити швидкість доставки, точність логістики та клієнтський досвід [5].

Телеком-оператор Київстар трансформується з оператора зв'язку в площадку цифрових сервісів: розвиток екосистеми сервісів, інвестиції в IT-інфраструктуру й спільні проєкти з державою. Компанія активно комунікує свій підхід до цифрової трансформації та ділиться кейсами по створенню цифрових сервісів для бізнесу [6].

Ключові KPI, які використовують українські компанії:



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



- частка цифрових каналів у загальному трафіку/транзакціях;
- час обробки замовлення/заявки;
- витрати на одиницю процесу (де знизились через автоматизацію);
- NPS/CSAT (задоволеність клієнтів);
- ROI за цифровими ініціативами.

Таким чином, цифрова стратегія – це не тільки про технології (ШІ, IoT та ін.): це про те, як технології служать бізнес-цілям, змінюють процеси та культуру. В контексті теми конференції, ця ж стратегія є фундаментом для безпеки та стійкості. Впровадження комплексного цифрового менеджменту дозволяє не лише досягати бізнес-результатів, але й будувати ефективні системи кіберзахисту (що прямо зазначено у компонентах стратегії), управляти ризиками безперервності та забезпечувати адаптивність до нових загроз. Приклади провідних українських компаній (ПриватБанк, Нова Пошта, Київстар), які є невід'ємною частиною національної критичної інфраструктури, демонструють: цілеспрямований цифровий менеджмент та чітка дорожня карта є ключовими факторами не лише конкурентоспроможності, але й національної стійкості у цифрову епоху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коренюк П. І., Дмитроченков М. В. Інноваційні підходи до маркетингових стратегій підприємств у середовищі цифрової економіки. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024. № 2. С. 82-89.
2. Вербівська Л. В., Дзюба Т. В. Цифрова трансформація підприємництва: стратегічні виклики та управлінські рішення. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 12. С. 60-66.
3. Нагара М. Б. Цифрова екосистема підприємства: концептуальні засади та стратегічні пріоритети. Український економічний часопис. 2024. Вип. 6. С. 74-79.
4. ПриватБанк / Офіційна вебсторінка. <https://privatbank.ua>.
5. Нова Пошта / Офіційна вебсторінка. <https://novaposhta.ua>.
6. Київстар / Офіційна вебсторінка. <https://novaposhta.ua>.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Віра ГИРДА,

молодший науковий співробітник науково-дослідної спеціальної лабораторії № 1 Науково-дослідного центру Інституту спеціального зв'язку та захисту інформації Національного технічного Університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського",
м. Київ, Україна

АНАЛІЗ МЕТОДІВ ВИЯВЛЕННЯ ФЕЙКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

У сучасному інформаційному просторі, де кількість інформації стрімко зростає, а традиційні підходи до виявлення недостовірної інформації (ручна перевірка фактів) стають малоефективними та/або часозатратними, постає питання вивчення нових більш ефективних методів виявлення фейкових новин.

Аналіз наукових та фахових джерел виявив перспективність використання наступних методів машинного навчання та штучного інтелекту для рішення зазначеного питання:

методи виділення ключових слів (TF-IDF, RAKE, YAKE!, TextRank, LDA) використовують для визначення вагомості та частотності слів у тексті, виділення ключових ознак повідомлення та формування представлення змісту тексту [1];

метод виділення ключових слів KeyBERT використовує семантичне розуміння тексту для ідентифікації ключових фраз і слів, які дозволяють враховувати контекст термінів вжитих у тексті. (заснований на використанні моделей трансформерів) [2];

метод визначення тональності тексту за допомогою обробки природної мови (NLP) та лінгвістичного аналізу. Аналіз тональності дає змогу оцінити емоційне забарвлення контенту, що часто корелює з маніпулятивними або неправдивими повідомленнями [3];

метод випадкового лісу ефективно застосовується у задачах класифікації заголовків новин, забезпечуючи ефективність у розпізнаванні та розрізненні достовірних та недостовірних повідомлень; [4]

удосконалений метод виявлення фейкових новин, що передбачає підвищення точності моделі шляхом збільшення розмірності ядра згорткового шару та зменшення ризику перенавчання за рахунок використання шару випадкового відключення;



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



метод ансамблю класифікаторів для онлайн виявлення фейків (ECOD) охоплює весь процес, починаючи від збору та попередньої обробки до аналізу тональності, емоцій та векторизації тексту. Цей метод використовує техніки машинного навчання та нейронних мереж, які в комплексі показують значну точність у виявленні фейків;[2]

навчання нейронних мереж, зокрема рекурентних, згорткових, глибоких нейронних мереж та генеративно-змагальних мереж, які забезпечують автоматичне навчання на великих обсягах даних і підвищують точність класифікації фейкових новин.

Окремим напрямом дослідження щодо виявлення недостовірної інформації є використання великих мовних моделей, таких як GPT-3, Gemini, Perplexity тощо. Через здатність обробляти великі обсяги текстової інформації, дані моделі можна застосовувати для виявлення фейків – перевірка фактів, ідентифікація згенерованого тексту (на основі показників перплексності та бурстності), а також порівняння тверджень із джерел. [5]

Великі мовні мають потенціал щодо оцінювання достовірності інформації за різними показниками, такими як джерело походження інформації (офіційне посилення чи ні), хронологічна послідовність подій (якщо повідомлення біографічного характеру, або містить декілька описаних подій), рівень емоційного забарвлення повідомлення, тощо. Використання великих мовних моделей для ідентифікації недостовірної інформації відкриває значні перспективи для створення більш точних та масштабованих систем автоматичного виявлення фейкової інформації.

Проведений аналіз показує, що методи машинного навчання є ефективним інструментом у виявленні недостовірної інформації. Використання TF-IDF, RAKE, випадкових лісів, нейронних мереж і великих мовних моделей підвищує точність і швидкість класифікації фейкових новин. Найперспективнішими напрямками подальших досліджень є вдосконалення моделей обробки природної мови або використання великих мовних моделей для впровадження гібридних систем, здатних аналізувати зміст, джерело й емоційне забарвлення повідомлень у комплексі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Діденко Т. В., Кунгурцев О. Б. Аналіз та вибір методів виявлення ключових слів у текстах: огляд існуючих підходів і практичне застосування.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Інформатика. Культура. Технологія. 2025. Т. 2. С. 315–319. URL: <https://doi.org/10.15276/ict.02.2025.48>

2. Інтелектуальні методи виявлення дезінформації в українських текстових даних / за ред. д.т.н., доцент, Х. В. Ліп'яніна-Гончаренко. Тернопіль: Економічна думка, 2025. 200 с. 3. Дослідження методів аналізу тональності текстових даних/ Н. А. КУЛИКОВСЬКА та ін. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 1(88). С. 225–230. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.1.31>

4. Петрина В. В., Дорошенко А. В. Ефективність застосування методів класифікації для задач інтелектуального аналізу великих даних. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2024. Т. 34, № 5. С. 119–128. URL: <https://doi.org/10.36930/40340516>

5. Ланде Д. В., Гирда В. А. Використання великих мовних моделей для ідентифікації фейкової інформації. *Information Technology and Security*. 2024. Т. 12, № 2. С. 236–242. URL: <https://doi.org/10.20535/2411-1031.2024.12.2.315743>

Богдан ГРИВНАК,

доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, к. філос.н., доцент,
м. Івано-Франківськ, Україна

Неля БАНДУРА,

студентка третього курсу інституту гуманітарної підготовки та державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

**РОЗВИТОК ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА
ЯК ОСНОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ КІБЕРБЕЗПЕКИ**

У сучасному світі питання кібербезпеки є надзвичайно важливим. Постійне зростання кількості кібертероризму, кібератак, та інформаційних воєн робить його особливо актуальним, зокрема для України. В умовах повномасштабного вторгнення наша країна має постійно покращувати



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



системи захисту інформаційних фондів, критичної інфраструктури, державних баз даних і цифрових сервісів.

Потужна кібербезпека є основою для громадської довіри до держустанов, національної стійкості та економічного зростання. Україна повинна зосередитися на впровадженні сучасних технологій відстеження загроз, зміцненні співпраці між державою і бізнесом та підготовці висококваліфікованих спеціалістів у сфері кіберзахисту.

Особливо гостро постало це питання для України після початку війни з країною агресором. Як повідомляє Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації: «У 2024 році кількість кібератак на Україну зросла на 69,8%, досягнувши 4315 інцидентів, у порівнянні з 2023 роком, коли було зафіксовано 2541 кіберінцидент». [4]

З 2014 року Україна активно почала створювати та застосовувати технології, що забезпечують безпеку у сфері кібернетики. Однією із таких технологій є центр реагування на надзвичайні комп'ютерні події – Computer Emergency Response Team (CERT). Він був створений 30 грудня 2016 року. Засновник компанії Микола Коваль зазначає, що: «...завдання центру – інформувати українців про все, що ними виявлено». Виходячи з інформації на сайті, компанія також займається наданням таких послуг у сфері кібербезпеки – дослідження інцидентів, моніторинг загроз і консалтинг [1].

Після початку повномасштабного вторгнення Росії на територію України 24 лютого 2022 року, країна активно впроваджує інноваційні технологічні рішення. Вони розробляються як державними установами, так і представниками приватних компаній. Це сприяє поглибленню співпраці між державою та бізнесом, дозволяючи швидше реагувати на безпекові випробовування, оптимізувати адміністративні процеси та забезпечувати стабільність стратегічно важливої інфраструктури.

Ось ще один вдалий приклад. Компанія Kitsoft започаткувала проєкт Security Operations Center (SOC) для підсилення кіберзахисту державних цифрових рішень в Україні. Він реалізується завдяки грантовій підтримці ініціативи Seeds of Bravery.

Як технологічний партнер держави, Kitsoft не лише створює цифрові сервіси, а й підтримує їх стабільну роботу, відбиває й нейтралізує кібератаки. За роки роботи спеціалісти компанії накопили глибоку технологічну експертизу, розуміння кіберзагроз і потреб державних установ у захисті. Свій досвід та найкращі світові практики кібербезпеки Kitsoft



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



втілює саме у SOC – централізованій системі моніторингу, аналізу загроз і оперативного реагування [6].

Співпраця між державою та приватними підприємствами зазвичай відбувається через державно-приватне партнерство (ДПП), така співпраця базується на взаємовигідній допомозі та створенню ефективних умов подолання зовнішніх та внутрішніх загроз за умов розподілу ризиків і відповідальності.

Яскравим прикладом ДПП є The Estonian Defence League's Cyber Unit (естон. Küberkaitseliit). Організація, яка була створена після масованої кібератаки на Естонію, що відбулася у 2007 році. Після цього Естонія стала першою країною що утворила так звані «добровольчі підрозділи», які зосереджені на захисті Естонської держави, бо здебільшого використовуються саме як волонтерська допомога ІТ-фахівців[5].

В Україні на сьогодні державно-приватне партнерство у сфері забезпечення кібербезпеки регулюється насамперед такими законами: «Про національну безпеку», «Про державно-приватне партнерство», «Про основні засади забезпечення кібербезпеки», «Про критичну інфраструктуру», «Про Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України», «Про внесення змін до деяких законів України щодо захисту інформації та кіберзахисту державних інформаційних ресурсів, об'єктів критичної інформаційної інфраструктури» тощо [2].

Також не варто забувати про глобальну міжнародну співпрацю. До прикладу Талліннський Механізм - міжнародна ініціатива, започаткована міжнародними партнерами України для координації та сприяння розвитку цивільних кіберспроможностей України з метою забезпечення її права на самооборону в кіберпросторі та вирішення довгострокових потреб у кіберстійкості. Як зазначено на сайті Міністерства цифрової трансформації України, Талліннський Механізм (ТМ) був створений у грудні 2023 року з метою оцінки потреб та проблем України у сфері кібербезпеки, проведенню навчання для ознайомлення або підвищення кваліфікації фахівців. Також ТМ надає термінали Starlink, які вже активно використовуються задля забезпечення стабільного зв'язку[3].

Отже державно-приватне партнерство відіграє значну роль, бо може об'єднувати можливості та ресурси, як держави так і приватних бізнесів, для втілення суспільно важливих планів. Саме ДПП допомагає приватним підприємствам отримати грантову підтримку, можливість реалізувати весь



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



свій потенціал та отримувати прибуток через оперативне керівництво. Для держави, ДПП допомагає зменшити значне фінансове навантаження та ймовірні ризики при реалізації глобальних проєктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. В Україні з'явився приватний центр реагування на кіберзагрози – Науково-дослідний інститут правового забезпечення інноваційного розвитку. Науково-дослідний інститут правового забезпечення інноваційного розвитку – Scientific and research institute of providing legal framework for the innovative development. URL: <https://ndipzir.org.ua/archives/4221>.

2. Інформаційна довідка щодо проєкту Закону України «Про основи всебічного залучення приватного сектору та громадянського суспільства до здійснення заходів зі стримування деструктивної діяльності в кіберпросторі». Київ, 2025. 10 с.

3. Міжнародна співпраця у сфері кібербезпеки: результати роботи Талліннського Механізму. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/mizhnarodna-spivpratsya-u-sferi-kiberbezpeki-rezultati-roboti-tallinnskogo-mekhanizmu>.

4. У 2024 році кількість кібератак на Україну зросла на 70%. Інститут масової інформації. URL: <https://imi.org.ua/news/u-2024-rotsi-kilkist-kiberatak-na-ukrayinu-zroslo-na-70-i65931>.

5. Contributors to Wikimedia projects. Estonian Defence League's Cyber Unit - Wikipedia. Wikipedia, the free encyclopedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Estonian_Defence_League's_Cyber_Unit.

6. UA D. S. Kitsoft Secures EU Grant to Build Cyber Defense Hub for Ukraine's Public Sector. Digital State UA: Ukrainian Tech for Future Societies. URL: https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/kitsoft-zapuskaye-tsentr-kiberzakhystu-dlia-derzavnykh-saytiv?utm_source=chatgpt.com.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Богдан ГРИВНАК,

доцент кафедри публічного управління, адміністрування і
національної безпеки Івано-Франківського національного технічного
університету нафти і газу, к. філос.н., доцент,
м. Івано-Франківськ, Україна

Дарія НИЖНИК, студентка третього курсу
Інституту гуманітарної підготовки та
державного управління Івано-Франківського
національного технічного
університету нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

**ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ
ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ
КІБЕРІНЦИДЕНТІВ У НАЦІОНАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ**

У сучасних реаліях стрімкої цифровізації і технологізації державних структур та критичної інфраструктури усе більше зростає загроза різного роду кіберінцидентів. Йдеться як про втрату даних через необережність самих користувачів, так і про масштабні кібератаки на державні реєстри та програмні забезпечення.

Питомим аргументом для удосконалення системи кіберзахисту, є ситуація в Україні. Очільник Міністерства цифрової трансформації України Михайло Федоров зазначив: «Українська глобальна мережа щомісяця зазнає близько 100 тисяч кібератак або ж близько 15 кіберінцидентів на добу» [2].

З усе більшим удосконаленням системи безпеки, збільшується і рівень зухвалості та винахідливості у сфері кіберзлочинів. Класичні методи захисту вже не дають тієї ефективності, яка б дозволила захистити інформацію від несанкціонованого втручання або знищення. Тому, виникає потреба в удосконаленні цієї системи та впровадження нових засобів для моніторингу та попередження таких випадків.

Передовим рішенням у галузі кіберзахисту, є впровадження штучного інтелекту (ШІ) у системи безпеки. Варто зазначити, що застосування технологій ШІ у кіберсфері не є новиною для цієї галузі. Її почали використовувати ще з кінця 1980-х років, але як стандартний і простий



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



алгоритм, що дозволяв видавати сповіщення про різні дії у системі [4]. Враховуючи стрімкий розвиток сьогоденного формату ІІІ, ми з упевненістю можемо сказати, що спектр його використання розширився.

Важливо підкреслити, що : «Штучний інтелект – це система, яка збирає та аналізує інформацію за допомогою алгоритмів машинного навчання, нейронних мереж та експертних систем, що залежать від початкових даних котрі були закладені під час «навчання» штучного інтелекту. Це дозволяє отримати інформацію і альтернативні її варіанти для наступної вибірки та прийняття рішення людиною». [1]

Однією з сучасних технологій захисту і моніторингу кібервипадків, є система Security information and event management (SIEM). Вона дозволяє:

- здійснювати збір і централізоване об'єднання даних з різноманітних джерел, таких як сервери, мережеве обладнання, системи безпеки та пристрої користувачів;
- забезпечити обробку шляхом нормалізації та кореляції подій, що дає змогу виявляти підозрілі взаємозв'язки та аномалії у мережевій активності;
- використовувати технології штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу інформації та ідентифікації складних багаторівневих атак;
- здійснювати моніторинг загроз у реальному часі з візуалізацією на інформаційних панелях і автоматизованим сповіщенням про виникнення інцидентів;
- прогнозувати кіберінциденти на основі аналізу великих масивів даних і попередніх атак;
- забезпечувати автоматизовані заходи реагування, включаючи блокування ІР-адрес, обмеження доступу та активацію захисних сценаріїв;
- формувати аналітичні документи й проводити оцінку рівня захищеності інформаційних систем;
- підтримувати інтеграцію з іншими інструментами мережевої безпеки – міжмережевими екранами, антивірусними системами тощо [6].

Найрозповсюдженішим типом кібератак, є фішинг. Фішинг – це тип кіберзагрози, яка спрямована на користувачів безпосередньо через електронну пошту, текстові або прямі повідомлення [7]. Згідно з даними Forbes, провідним розробником програм для виявлення фішингових атак,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



вважаються Abnormal Security. Їхнє програмне забезпечення, за допомогою поведінкової науки та штучного інтелекту, визначає шахрайські схеми [5].

В Україні також почали активно впровадити ШІ у різні сфери діяльності. На сайті Міністерства цифрової трансформації України 17 листопада 2025 року було опубліковано новину, що Україна починає співпрацю зі світовим лідером у сфері обчислювальної інфраструктури для штучного інтелекту – NVIDIA. Ця співпраця дозволяє використовувати спеціалізовані програмні шаблони для розробки ШІ-продуктів: від мінімальних ШІ-консультантів до цілого програмного забезпечення. Це стає фундаментом для входження України до трійки світових лідерів у сфері штучного інтелекту [3].

Функціонал ШІ розширився до таких масштабів, що, окрім сфери кіберзахисту, його також використовують у військовій сфері. Наприклад, компанія Anduril Industries займається розробкою програмного забезпечення на основі штучного інтелекту для оборонних цілей. Це програмне забезпечення на основі зображень з різних пристроїв складає 3D-моделі місцевості, яка знаходиться у заданій зоні, що дозволяє враховувати різні особливості місцевості, відстань (наприклад, з використанням далекобійної зброї або безпілотних систем), а також під час складання стратегічних планів у зоні бойових дій [7].

Застосування штучного інтелекту в галузі кібербезпеки є ключовим елементом, що сприяє підвищенню стійкості національних мереж перед сучасними кібератаками. ШІ-орієнтовані системи, такі як SIEM, не тільки забезпечують оперативний моніторинг подій, але й дозволяють прогнозувати та попереджати кіберінциденти. Завдяки інтеграції алгоритмів машинного навчання вдається вчасно виявляти складні та приховані загрози, які недосяжні для традиційних методів захисту.

Активний розвиток штучного інтелекту в Україні у поєднанні зі співпрацею з провідними світовими компаніями створює базу для зміцнення цифрової безпеки держави. Отже, впровадження розумних технологічних рішень може стати стратегічно важливим напрямком формування ефективної національної системи кіберзахисту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котерлін І. Б., Нижник Д. Д. Впровадження ШІ в судову систему: ризики та потенціал. *ПРАВО І СУСПІЛЬСТВО*. 2025. №1 С. 238-244.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



2. Михайлов Д. Від початку поточного року в Україні відбувається близько 15 кібератак щодня. Основним джерелом кібератак залишається РФ. URL: <https://suspilne.media/1075891-z-pocatku-2025-go-v-ukraini-fiksuetsa-blizko-15-kiberatak-sodna-derzspeczvazku/>.
3. Починаємо працювати з NVIDIA для розбудови суверенного ШІ в Україні. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/pochynayemo-pratsiuvaty-z-nvidia-dlia-rozbudovy-suverennoho-shi-v-ukrayini>.
4. Що таке ШІ для кібербезпеки? URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/security/business/security-101/what-is-ai-for-cybersecurity#History>.
5. Abnormal. URL: <https://abnormal.ai/>.
6. AI and the 2025 SIEM landscape: A guide for SOC leaders URL: <https://www.elastic.co/blog/ai-siem-landscape>.
7. Anduril. URL: <https://www.anduril.com/What-Is-Phishing?> Learn how phishing works, tips to spot & protect organizations against phishing scams. URL: <https://www.fortinet.com/resources/cyberglossary/phishing>

Артем ДОРОФЕЄВ,
головний спеціаліст Адміністрації Держспецзв'язку;
аспірант Національної академії Служби безпеки України,
м. Київ, Україна

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ІНФОРМАЦІЙНОЇ (КОГНІТИВНОЇ) СТІЙКОСТІ В УМОВАХ
НАРОЩУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЗАГРОЗ ДЕРЖАВНІЙ БЕЗПЕЦІ**

В умовах глобальної трансформації ведення гібридних війн у комплексні протистояння в інформаційному просторі, інформаційний простір перетворився на один із ключових театрів бойових дій.

Інноваційні загрози, такі як великомасштабні дезінформаційні кампанії на базі штучного інтелекту, використання технологій deepfake, мікротаргетинг та операції впливу (PSYOPs) у соціальних мережах, спрямовані не лише на інфраструктуру, але й на когнітивну сферу людини мають на меті підрив суспільної довіри, поляризацію суспільства, зламу волі до опору та руйнацію інституційної спроможності держави реагувати, попереджувати та протистояти цим загрозам [2, с.82; с.84].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



У вирі подій широкомасштабного протистояння збройній агресії російської федерації проти України, активно набирають оберти когнітивні операції (війни) противника та їхнє проявлення на свідомості суспільства, спробою його вести в оману, змінити думку, тощо. Надзвичайної небезпеки з точки зору збереження державності, її інститутів це несе у нинішню епоху протистояння, коли суспільство менше довіряє офіційним джерелам, інформації забагато, а ворог – «не спить» – докладаючи максимальних зусиль для дестабілізації тилу, в першу чергу через інформаційний простір^о[1, с.73].

Відтак, когнітивні операції, відомі в росії як «ментальні війни» вриваються в нашу не лише інформаційну, а й цілком кінетичну, тотальну війну.

Інноваційні інформаційні загрози державній безпеці у когнітивній сфері характеризуються високою адаптивністю, масштабованістю та складністю атрибуції. Вони використовують вразливості людської психіки та алгоритми соціальних платформ для маніпулятивного впливу [3, с.10]. На відміну від традиційної пропаганди, інноваційні інструменти такі як, генеративні нейромережі – дозволяють створювати персоналізований та достовірний на вигляд контент, що суттєво ускладнює його ідентифікацію та спростування.

Варто усвідомлювати, що такі загрози, як і будь які інші в інформаційному просторі визначають необмежене поле битви. Якщо раніше було прийнято вважати інформаційний простір, як єдине ціле, що формується радіо та телебаченням, традиційними та інтернет медіа, нині – це децентралізовані ланцюжки постачання (канали) інформації, зокрема як соціальні мережі, месенджери (і в контексті загальних каналів, і в контексті груп чи спільнот де може бути поширена дезінформація), інтегровані засоби AI/ML тощо. У такий спосіб, інформація від загальної пропаганди перейшла до нас у мозок як персоналізована власна думка.

Аналіз чинного законодавства, зокрема Закону України «Про національну безпеку України», стратегій про національну безпеку; кібербезпеку та інформаційної безпеки, показує, що, попри визнання інформаційних загроз, нормативно-правова база має суттєві прогалини у частині регулювання та відповідальності державних інституцій, що відповідають за забезпечення державної та національної безпеки.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Зважаючи на темпи розгортання партнерів НАТО по кластерам когнітивної безпеки та протидії відповідним загрозам, в Україні ця тема, попри найбільший тотальний конфлікт від часів Другої світової війни ігнорується, або не усвідомлюється як нагальна проблема.

Проблемні питання організаційно-правового забезпечення:

1) відсутність чітких легальних дефініцій понять «когнітивна стійкість», «когнітивна війна», «інформаційно-психологічна операція з використанням ШІ», «deepfake» (у контексті державної безпеки). Це ускладнює кваліфікацію відповідних дій як протиправних [5, с.228];

2) відсутність єдиного координаційного центру, відповідального за моніторинг, аналіз та реагування на когнітивні загрози. Функції частково покладені на РНБО України, СБУ, Центр протидії дезінформації, Кіберполіцію та Міністерство культури та стратегічних комунікацій, однак бракує чіткого розподілу повноважень та механізмів швидкої взаємодії [4, с.180];

3) переважання заходів реагування (блокування, спростування) над проактивними діями, спрямованими на формування суспільної стійкості (розвиток критичного мислення, медіаграмотність, стратегічні комунікації) [5, с.229];

4) невідповідність механізмів правового регулювання швидкості розвитку технологій (наприклад, регулювання алгоритмів соціальних мереж та використання ШІ для поширення ворожого контенту).

Для ефективної протидії інноваційним загрозам та зміцнення когнітивної стійкості держави необхідно вжити комплексних заходів організаційно-правового характеру:

На нормативно-правовому рівні слід а) розробити та внести зміни до законодавства, ввівши чіткі визначення когнітивних загроз та механізмів протидії їм; б) запровадити правовий режим регулювання діяльності технологічних платформ щодо модерації контенту, що загрожує національній безпеці, та посилити відповідальність за поширення синтетичного маніпулятивного контенту (deepfakes) особливо в умовах правового режиму воєнного стану.

На організаційно-інституційному рівні а) варто оптимізувати інституційну структуру, можливо, шляхом створення єдиного міжвідомчого аналітичного центру (ситуаційного центру) з питань когнітивної безпеки при РНБО України, або окремої інституції загалом із фокусом на



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



інноваційні загрози; б) налагодити ефективну систему державно-приватного партнерства з технологічними компаніями, науковою спільнотою та громадянським суспільством для виявлення та нейтралізації загроз.

На стратегічному рівні найбільш важливою стратегією є переорієнтування державної інформаційної політики з реактивного спростування на проактивне формування національних наративів та розвиток загальнонаціональної системи медіаграмотності і психологічної стійкості.

Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці конкретних механізмів імплементації запропонованих змін та оцінці їхньої ефективності в динамічному безпековому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз загроз когнітивній безпеці українського суспільства: класифікаційні підстави. *Вісник Прикарпатського національного університету. Серія: Право.* 2024. Вип. 19. С. 67–81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-19-8>.
2. Когнітивна безпека в умовах гібридної війни. *Вісник Прикарпатського національного університету. Серія: Політологія.* 2024. — Вип. 17. С. 78–92. DOI: 10.32782/2312-1815/2024-17-9.
3. Метод когнітивного моделювання негативного впливу гібридних загроз на національну безпеку держави / О. В. Салієва, Ю. Є. Яремчук // *Українська національна безпека.* 2023. Т. 1. С. 6–12. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2023-1-77/6-12>.
4. Політико-правові основи людського виміру національної безпеки України: стратегії виживання та протидії когнітивним загрозам / С. М. Наумкіна // *Журнал політичних та правових досліджень.* 2025. Т. 3. С. 178–195. — DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.3.12>.
5. Управління знаннями як основа когнітивної стійкості суспільства / М. Я. Гвоздь, О. З. Сорочак // *Економічний простір.* 2025. № 206. С. 226–232. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.226-232>.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Олександр ЛІСНЯНСЬКИЙ,
аспірант кафедри державного
управління і місцевого самоврядування
Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ

Питання використання цифрових інструментів для забезпечення в інноваційного розвитку територій сьогодні є надзвичайно актуальними для України. Умови воєнного стану, масовані ракетні обстріли, руйнування інфраструктури та потреба у швидкій і прозорій відбудові зумовлюють необхідність модернізації системи публічного управління з використанням цифрових технологій. Водночас результати вимірювання Індексу цифрової трансформації регіонів України за 2024 рік засвідчують, що цифрова трансформація в регіонах є достатньо нерівномірною. Середнє значення індексу по країні становить 0.497, де значення в 1 бал є максимальним, що фактично вказує на не високий рівень використання цифрових інструментів та значні дисбаланси між регіонами (наприклад, показники коливаються від 0.850 у Львівській області до 0.230 у Хмельницькій області, та менше 0.2 в регіонах, де ведуться активні бойові дії) [2, с. 8].

Аналіз субіндексів демонструє, що навіть у базових напрямках цифровізації регіони суттєво відрізняються між собою: найвищі результати досягнуті у сферах проникнення базових е-послуг (0,759), інституційної спроможності (0,687) та розвитку інтернету (0,686), тоді як найнижчі – у впровадженні режиму «без паперів» (0,421), що свідчить про обмежене впровадження електронного документообігу та цифрових реєстрів [2, с. 20].

Ураховуючи такі показники, можна стверджувати, що цифровізація в регіонах має частково декларативний характер, тобто попри наявність державних стратегій і програм, значна частина територій демонструє низький рівень цифрової інфраструктури, обмеженість цифрових компетентностей та повільне впровадження електронних послуг та інструментів електронної демократії.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Неодноразово в Україні проголошувався курс на створення цифрової держави та цифрових громад: приймалися національні стратегії цифрової трансформації, розроблялися стандарти цифрової спроможності, декларувалося впровадження Smart-рішень, електронної демократії, відкритих даних [8, с. 49; с. 189; с. 270; с. 273]. Втім, досвід цифровізації в країні свідчить про недостатні практичні кроки щодо розвитку цих процесів, про складність доступу до електронних послуг у сільській місцевості, де не завжди є доступ до мережі інтернет, необізнаність та слабкі навички пересічних мешканців цих територій (зокрема, похилого віку) у сфері використання цифрових технологій.

У цьому контексті, європейський досвід цифрового урядування, зокрема Естонії, є ключовим для вивчення. Згідно зі звітом Європейської Комісії "Digital Decade 2025", Естонія є однією з провідних країн ЄС за загальним Індексом DESI (Індекс цифрової економіки та суспільства), особливо вирізняючись у компоненті цифровізації безпосередньо публічних послуг. 79% мешканців Естонії зазначили, що цифрова трансформація публічних послуг робить їх життя краще. Цей приклад демонструє, як надання високоякісних цифрових послуг, що активно використовуються населенням, стає надійною базою для стійкого економічного розвитку, ефективного залучення інвестицій та суттєвого зростання довіри до влади⁹[5].

Однак у більшості українських громад реалізація аналогічних рішень поки що не дала відчутних системних результатів – ініціативи зупинялися на початкових етапах через обмеженість ресурсів, недостатність компетенцій, слабку інтегрованість цифрових інструментів у стратегічні процеси управління [7, с. 43; с. 45; с. 75].

Сьогодні, у зв'язку зі змінами, що відбулися внаслідок реформи децентралізації та впровадженням нових механізмів управління з орієнтацією на європейські стандарти, виникли принципово нові умови для реального формування цифрових навичок в громадах. Цифрові інструменти перестали бути лише доповненням чи чимось, що було б непогано використовувати – вони стають основоположним інструментом для розвитку, планування, комунікації, а також забезпечення безпеки територій. Крім того, цифровізація є невід'ємною частиною євроінтеграційних процесів України. Завдання щодо цифрової трансформації, кібербезпеки, впровадження європейських цифрових стандартів та використання



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



відкритих даних є одним із ключових критеріїв для вступу до Європейського Союзу. Таким чином, розвиток цифрових громад та територій є не лише внутрішньою потребою держави, а й є запорукою успішного майбутнього України [9, с. 14, 78-79].

Результати аналізу наукових, нормативно-правових та аналітичних джерел свідчить, що цифровізація розглядається як ключова складова модернізації публічного управління, економічного розвитку та взаємодії із суспільством. У працях західних дослідників зазначається, що цифровізація як явище формує нові моделі організації суспільства, засновані на розвитку цифрової участі та колективного інтелекту, трансформацією взаємин і організацій, а також розширенням парадигми відкритих даних і відкритого врядування. У цьому контексті цифрові платформи, Big Data (великі дані), відкриті дані, е-демократія, Smart-рішення та інструменти цифрової комунікації розглядаються як фундаментальні елементи сучасного врядування [6, с. 5-9].

Вітчизняні науковці також акцентують увагу на трансформаційному характері цифровізації. Зокрема, у статті Н. Сорокіної та В. Філатова [4, с. 79] наголошується, що цифровізація публічного управління є системним інституційним процесом, який передбачає не лише автоматизацію, а й глибоку зміну моделей взаємодії між владою та суспільством, інтеграцію цифрових технологій в усі управлінські процеси та формування нової парадигми і якості надання публічних послуг. Водночас проблематика цифрової трансформації саме на рівні територіальних громад досліджена значно менше. Як підкреслюють Є. Бородін і О. Поступна [1, с. 17-18], у громадах – особливо деокупованих – впровадження цифрових інструментів стикається з низкою бар'єрів, таких як: дефіцит кадрів, зруйнована або відсутня інфраструктура, втрата документації та різний рівень цифрової готовності органів місцевого самоврядування до їх використання у своїй діяльності. При цьому саме громади потребують наймасштабніших цифрових рішень: використання GIS-систем для інвентаризації руйнувань, створення розподільчих реєстрів, застосування аналітичних дашбордів для планування відбудови, розвитку електронних адміністративних сервісів, цифровізації внутрішніх процесів та комунальних підприємств. Окрему увагу у наукових публікаціях (зокрема [1, с. 80; 4, с. 17]) приділено питанням цифрових компетентностей, без яких громади не можуть ефективно впроваджувати цифрові інструменти та інструменти цифрової



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



участі, що визначають рівень залучення громадян до ухвалення управлінських рішень у процесі відбудови та розвитку територій. Таким чином, сучасні дослідження підтверджують як потенціал цифрових технологій для інноваційного розвитку територій, так і наявні прогалини та проблеми у практиці їх впровадження, що потребує подальшого наукового та методичного опрацювання.

Можна сказати, що попри значну кількість досліджень з цифровізації державного управління, науково обґрунтовані підходи до формування цифрових інструментів інноваційного розвитку територій в Україні залишаються недостатньо опрацьованими, що зумовлює необхідність комплексного дослідження цієї теми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бородін Є. І., Поступна О. В. Цифровізація як інструмент муніципального менеджменту: оптимізація функціонування органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 3. С. 13–20. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.2>
2. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2024 року. URL: <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-pidsumki-2024-roku> (дата звернення: 10.11.2025).
3. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.11.2025).
4. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. Т. 13, № 1. С. 77–81. DOI: <https://doi.org/10.15421/152509>
5. Estonia 2025 Digital Decade Country Report. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/estonia-2025-digital-decade-country-report> (дата звернення: 17.11.2025).
6. Giest S., McBride K., Nikiforova A., Sikder S. K. Digital & data-driven transformations in governance: A landscape review. *Data & Policy*. 2025. Vol. 7. e21. DOI: <https://doi.org/10.1017/dap.2024.47>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



7. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html (дата звернення: 17.11.2025)
8. Ukraine Facility Plan. 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/> (дата звернення: 13.11.2025).
9. Ukraine Report 2025. Enlargement and Eastern Neighbourhood. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en (дата звернення: 17.11.2025).

Микола МИКОЛАЙЧУК,
завідувач кафедри публічного управління та регіоналістики,
Національного університету «Одеська політехніка»,
д. держ. упр., професор,
м. Одеса, Україна

МЕРЕЖІ 5G ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

Швидкий технологічний прогрес за останні кілька десятиліть значно збільшив кількість мобільних пристроїв/абонентів та програм для передачі даних/мультимедійних даних. Як наслідок, оператори телекомунікацій збільшили кількість базових станцій, які вважаються ключовими джерелами споживання енергії в стільникових мережах і становлять 57,0 % від загального обсягу споживаної енергії, щоб задовольнити високий попит на дані [1]. Споживання енергії та експлуатаційні витрати значно зросли через суттєве зростання базових станцій для задоволення потреб абонентів. Тому оператори мереж шукають економічні схеми споживання енергії, щоб зменшити операційні витрати та збільшити прибуток, одночасно пом'якшуючи негативні екологічні проблеми. Однак задоволення попиту на енергію з урахуванням як екологічних питань, так і економії операційних витрат для досягнення енергоефективних стільникових мереж є складним завданням для дослідників, науковців, постачальників та операторів мереж через очікуваний фінансовий та екологічний вплив у найближчі роки. Відповідно, була створена нова ініціатива «зеленої комунікації» для переходу до енергоефективних стільникових мереж [1]. Ініціатива «зеленої



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



комунікації» в першу чергу зосереджена на підвищенні енергоефективності, скороченні операційних витрат та ліквідації викидів парникових газів.

Розвиток бездротової інфраструктури шляхом використання зелених джерел енергії має потенціал для підвищення сталості та вирішення проблеми негативного впливу традиційних джерел енергії. Прикладом може бути стійка оптимальна автономна модель на сонячній енергії для зелених стільникових базових станцій у міських районах Південної Кореї, щоб розширити цілодобову безперебійну підтримку електропостачання для стільникових базових станцій LTE та скористатися перевагами інтегрованих пристроїв зберігання даних. Результати показали, що розроблена сонячна фотоелектрична система може досягти значної економії експлуатаційних витрат до 43,0% та 43,58% відповідно на мережевих та автономних об'єктах, а також зменшити викиди парникових газів у телекомунікаційному секторі та забезпечити енергетичну стійкість порівняно з традиційними технологіями [1].

Загалом, технологічний прогрес у сфері мережевих послуг та телекомунікацій, що супроводжується появою розумних міст та Інтернету речей (IoT), підвищив необхідність сталого розвитку в мережах 5G та розумних містах.

Бездротові системи зв'язку 5G забезпечують величезну системну ємність з високою швидкістю передачі даних, дуже короткою низькою затримкою та надвисокою надійністю, а також високу щільність з'єднань. Очікується, що майбутні мережі революціонізують типові програми, такі як розширені послуги мобільного широкосмтового зв'язку, наднадійний зв'язок з низькою затримкою та підключення величезної кількості пристроїв будь-де та всюди.

Підвищені вимоги до мереж 5G та ключові показники ефективності (KPI), які 5G обіцяє забезпечити, зробили сталий розвиток мобільного зв'язку ключовим елементом для проектування майбутніх бездротових мереж 5G та одним із пріоритетів досліджень у сфері забезпечення стійкості критичної інфраструктури.

Зі зростаючим розвитком бездротового зв'язку очікується, що мобільні мережі 5G нададуть користувачам такі можливості, як віртуальна та доповнена реальність, розумний транспорт, включаючи автономні транспортні засоби, розумна охорона здоров'я, включаючи теледіагностику, телереабілітацію, телехірургію, розумну спільноту, розумну мережу тощо.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Мережі 5G можна розглядати як технологію, що сприяє розвитку IoT, а розумні міста є додатками IoT. Таким чином, 5G та розумні міста нерозривно пов'язані.

Процес створення зелених комунікаційних мереж вимагає зосередитися на кількох аспектах, таких як економічна ефективність, енергоспоживання та підвищена безпека. Ключові показники ефективності (KPI) для мереж 5G: швидкість передачі даних оптоволоконного доступу до 20 Гбіт/с; затримка, що становить лише мілісекунди, швидкість передачі даних до 100 Мбіт/с та пропуску здатність зонального руху до 10Мбіт/с/м². Очікується, що спектральна ефективність досягне 15 біт/с/Гц для висхідного каналу та 30 біт/с/Гц для низхідного каналу, тоді як мобільність, як очікується, досягне 500 км/год, а щільність з'єднань – до 106 пристроїв/км кв. [2]. Очікується, що коефіцієнт енергоефективності мережі зросте з 1x на 4G LTE до 100x на 5GIMT-2020, що є важливим фактором для забезпечення сталого розвитку та зелених мереж 5G [2]. Економічна ефективність вважається важливим ключовим показником ефективності 5G і визначається як здатність технології радіодоступу мінімізувати споживання енергії відносно пропускну здатності трафіку. Екологічні вимоги щодо зниження споживання енергії та досягнення оптимальних мереж необхідно враховувати з самого початку, на відміну від попередніх мобільних мереж.

Для розширення можливостей зелених комунікаційних мереж 5G необхідна державна підтримка процесів розробки та впровадження нових технологій для підвищення енергетичної ефективності, яка є найбільш широко прийнятим фактором зеленого дизайну та має бути в 100 разів більшою порівняно з комунікаційними мережами 4G LTE. Цього можна досягти шляхом мінімізації споживання енергії при збереженні якості обслуговування. У цьому контексті можуть бути використані такі технології енергетики, щоб базові станції, бездротові пристрої та комунікаційні приймачі могли збирати енергію з навколишнього радіовипромінювання та різних відновлюваних джерел, таких як кінетичні джерела, тепла, сонячна, вібраційна та вітрова енергія [2]. Інноваційні розробки можуть бути використані у мережах 5G для подовження терміну служби акумуляторів пристроїв та комунікаційних мереж, а також для захисту навколишнього середовища. Це сприятиме досягненню цілей сталого розвитку: ЦСР 3 – міцне здоров'я, ЦСР 7 – відновлювана енергія, ЦСР 9 –



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



інновації та інфраструктура, ЦСР 13 – боротьба зі зміною клімату, ЦСР 15 – життя на землі [2]. Інтеграція відновлюваних енергоресурсів у майбутні мобільні мережі є фундаментальним фактором, що веде до сталого розумного міста (ЦСР 11 – сталий розвиток міст та громад).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alsharif M. H., Kannadasan R., Jahid A., Albreem M. A., Nebhen J. and Choi B. J., Long-Term Techno-Economic Analysis of Sustainable and Zero Grid Cellular Base Station, *IEEE Access*, vol. 9, pp. 54159-54172, 2021, doi: 10.1109/ACCESS.2021.3071250 URL: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=9395428>
2. Shehab M. J., Kassem I., Kuty A. A., Kucukvar M., Onat N. and Khattab T., "5G Networks Towards Smart and Sustainable Cities: A Review of Recent Developments, Applications and Future Perspectives," in *IEEE Access*, vol. 10, pp. 2987-3006, 2022, doi: 10.1109/ACCESS.2021.3139436 URL: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=9665730>

Маркіян ОЛІСКЕВИЧ,
аспірант Львівського національного університету
імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

СИСТЕМНА ЦІЛІСНІСТЬ ФУНКЦІОНАЛЬНО- ТЕХНОЛОГІЧНОГО ТА ПОЛІТИКО-ПРАВОВОГО АСПЕКТІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕРЖАВИ ЯК РЕСУРС РЕЗИЛІЄНТНОСТІ УКРАЇНИ

Концепція електронної (цифрової) держави у функціонально-технологічному сенсі базується на впровадженні цифрових технологій у всі сфери публічно-управлінської діяльності – від документообігу до прийняття управлінських рішень та надання публічних послуг. Фундаментом для її побудови є електронне врядування [1, с. 67]. Електронна держава у функціонально-технологічному сенсі має значні переваги, які забезпечують резилієнтність держави. Вони виражаються в ефективності та швидкості надання публічних послуг, у зменшенні витрат на адміністрування, у



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



зниженні корупційних ризиків та широкому доступі громадян до інформаційних ресурсів.

Окрім функціонально-технологічного аспекту, слід звернути увагу на політико-правовий аспект, який вимагає дотримання норм правової держави. Прийнято вважати, що електронна держава поглиблює демократію через інструменти електронної участі (електронні петиції, голосування, громадські обговорення), зміцнює підзвітність та прозорість влади. Але самі технології не ведуть автоматично до очікуваних результатів від демократичних механізмів, оскільки вони можуть бути реалізовані для інших цілей, зокрема для маніпуляцій у виборчих кампаніях (боти, фейки, хакерські втручання) [2], або для встановлення цифрової диктатури (авторитаризму), коли ІКТ використовуються для контролю за громадянами (приклад соціального рейтингу у Китаї) [3, с. 192].

Тому для розгляду електронної держави важливими є й інші концептуальні аспекти, які мають забезпечити системну якість її функціонування з позицій дотримання норм правової держави, коли публічна влада в цілому фактично виступає сервісною державою – «агентом» (слугою) громадян, якого найнято для реалізації відповідного соціального замовлення. Тобто, коректним підходом дослідження є розгляд електронної держави в контексті правової держави чи навпаки. Правова держава в контексті її електронного варіанту, вказує на те, що органи публічного управління мають забезпечувати функції правового захисту: цифрову ідентифікацію особи; визнання електронних документів і підписів; правила захисту персональних даних. Інакше кажучи модель електронної держави має бути реалізована у рамках концепцій правової та соціальної держави, які базуються на відповідних демократичних цінностях.

Правова держава в її електронному варіанті має сукупність елементів, які позитивно впливають на подолання корупції в діяльності органів влади. До них можна віднести: орієнтованість системи права на використання ІКТ, які дають змогу виключити суб'єктивний фактор із процесу прийняття рішень; забезпечення відкритості діяльності публічно-владних структур та доступу громадян до правової інформації; використання антикорупційних технологій, наприклад технології «єдиного вікна», яка може призвести до виключення корупційної складової у взаєминах держави та громадянина; сприяння підвищенню рівня правосвідомості та правової компетентності



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



шляхом надання електронного правового сервісу, що виступає умовою реалізації гарантованих Конституцією України прав і свобод громадянина.

Отже, функції правової держави в її електронному варіанті надання публічних послуг мають полягати у створенні умов для попередження можливих прямих та непрямих негативних наслідків для населення України, що негативно впливає на резилієнтність держави. Прямі наслідки для громадян можуть бути виражені у низькій якості послуг, нестабільному функціонуванні електронних сервісів, затримкою у наданні публічних послуг, витоці персональних даних (якщо системи створені без належного захисту). Непрямі наслідки полягають у втраті громадян довіри до держави, зниженні мотивації до громадянської активності, уникнення взаємодії з державою, не подають скарги чи звернення.

Воєнний стан в Україні продемонстрував критичну важливість дотримання норм правової держави. Технологічно розвинута модель публічного управління здатна ефективно реагувати на кризову ситуацію та забезпечувати публічні послуги навіть у умовах війни. Безперервність надання цих послуг є важливим фактором підтримки стабільності та довіри населення до держави. У той же час воєнний час виявив потребу в чіткому дотриманні норм правової держави, яка має оперативно реагувати на динамічні виклики, забезпечувати ефективну взаємодію з військовими адміністраціями, громадськими організаціями та соціальними службами, а також підтримувати життєдіяльність громад та безпеку населення, в тому числі на основі ефективного надання публічних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Муляр Г.В., Фур'яка Я.А., Галка Д.І. Концепція «цифрової держави» в сучасній теорії держави і права: від електронного врядування до цифрового суверенітету. *Вісник Одеського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України*. Випуск 17, 2025. С. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-9656/2025-17-7>
2. Стешенко Н.Л., Чоста К.С. Маніпулятивні технології виборчої кампанії (на прикладі місцевих виборів у Краматорській територіальній громаді 2020 року). *Регіональні студії*, 2021. № 26. С. 19–23.
3. Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2022. 347 с.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Анастасія ОХОТНИК,
студентка, Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Цифрова трансформація є визначальним напрямом розвитку сучасної системи державного управління України. Вона спрямована на формування відкритої, ефективної та клієнтоорієнтованої моделі публічної влади. Перехід до цифрових форматів забезпечує прозорість управлінських процесів, скорочує бюрократичні бар'єри та підвищує якість державних послуг. У нових умовах цифровізація виступає не лише інструментом оптимізації, а й стратегічною реформою, що змінює управлінську культуру й принципи взаємодії держави з громадянами.

Науковці підкреслюють, що ефективність цифрової трансформації залежить від поєднання технологічних інновацій із належним правовим і організаційним підґрунтям. В. В. Круглов визначає Government Technologies як ключовий елемент цифрового управління, який дозволяє автоматизувати процеси ухвалення рішень та розширює аналітичні можливості органів влади [1, с. 74]. Застосування таких технологій підвищує якість публічних послуг, сприяє відкритості даних і підзвітності управлінців [1, с. 75].

І. В. Медведенко наголошує, що електронне урядування можливе лише за умов узгодження національного законодавства з європейськими нормами, розвитку цифрових компетентностей кадрів та захисту персональних даних [2, с. 120]. Це дозволяє інтегрувати Україну у єдиний європейський цифровий простір.

І. Хомишин розглядає цифровізацію як правовий процес, який потребує системного оновлення нормативної бази. На її думку, відсутність законодавчої чіткості уповільнює впровадження електронних сервісів та створює правові прогалини у сфері цифрових доказів, електронних підписів і публічних даних [3, с. 235]. П. Шпиґа підкреслює, що національні платформи такі як «Дія» є прикладом практичної реалізації цифрових реформ, адже забезпечують швидку міжвідомчу взаємодію та мінімізують корупційні ризики [4, с. 53].



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Отже, цифрова трансформація державного управління в Україні є комплексним процесом, що охоплює технологічні, організаційні й правові зміни. Її головна мета – підвищення ефективності державної політики, прозорості дій влади та довіри громадян. Цифрова держава має стати не винятком, а основою нового публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Круглов В. В. Використання Government Technologies у системі державного управління // *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34(73), № 2. С. 71–76.
2. Медведенко І. В. Електронне урядування: міжнародний досвід та Україна // *Економіка та управління державою*. 2024. № 4. С. 112–131.
3. Хомишин І. Напрями цифрової трансформації у публічній сфері: правові основи // *Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки*. 2022. Т. 9, № 3(35). С. 233–239.
4. Шпига П. Використання цифрових інструментів у реформі державного управління: виклики та напрями для України // *Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 2. С. 47–65.

Олексій ПІСКУНОВ,

аспірант кафедри геофізичних методів розвідки Національного
технічного університету «Дніпровська Політехніка»,
м. Дніпро, Україна

Олег ТЯПКІН,

професор кафедри геофізичних методів розвідки Національного
технічного університету «Дніпровська Політехніка», доктор геол. наук,
м. Дніпро, Україна

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПРИКЛАДІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ВОЛОГОСТІ ГРУНТУ НА ОСНОВІ СУПУТНИКОВИХ ДАНИХ

Забезпечення національної стійкості вимагає комплексного підходу до безпеки, у якому важливу роль відіграє екологічна складова.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Продовжуючи дослідження щодо можливостей застосування методів штучного інтелекту для вирішення задач у науках про Землю [5], моніторинг стану природних ресурсів, зокрема вологості приповерхневого шару ґрунтів, є важливим завданням для забезпечення продовольчої безпеки та ефективного управління аграрними та екологічними системами. Дана проблема набуває особливої гостроти для регіонів, де проведення наземних вимірювань ускладнене або неможливе через наслідки бойових дій [2]. В цих умовах новітні технології, зокрема дистанційне зондування Землі у поєднанні з алгоритмами машинного навчання, виступають ефективним інструментом для отримання оперативних даних. Це дозволяє не лише доповнити розріджені мережі польових спостережень але й посилити стійкість систем екологічного моніторингу в цілому [3, 4, 6].

Дослідження ґрунтоване на припущенні, що існує стійкий нелінійний зв'язок між вологістю ґрунту та певними дистанційними індикаторами. Стан рослинності, температура поверхні та особливості рельєфу були непрямыми індикаторами, які використовувалися для вимірювання вологості ґрунту. Оптичні дані місії Copernicus Sentinel-2 використовувалися для оцінки стану рослинності, який безпосередньо залежить від доступності вологи. Для цього були розраховані спектральні індекси – нормалізований диференційний вегетаційний індекс (NDVI) для оцінки «зеленості», а також водні індекси NDWI та NDMI, які чутливі до кількості води в рослинному покриві. Інфрачервоний діапазон супутника Landsat-8 використовувався для оцінки теплових аномалій поверхні, які є показниками інтенсивності випаровування та вологості ґрунту. Топографічний індекс вологості (TWI) і цифрові моделі висот NASADEM використовуються для визначення параметра рельєфу, який визначає зони природного накопичення води.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення

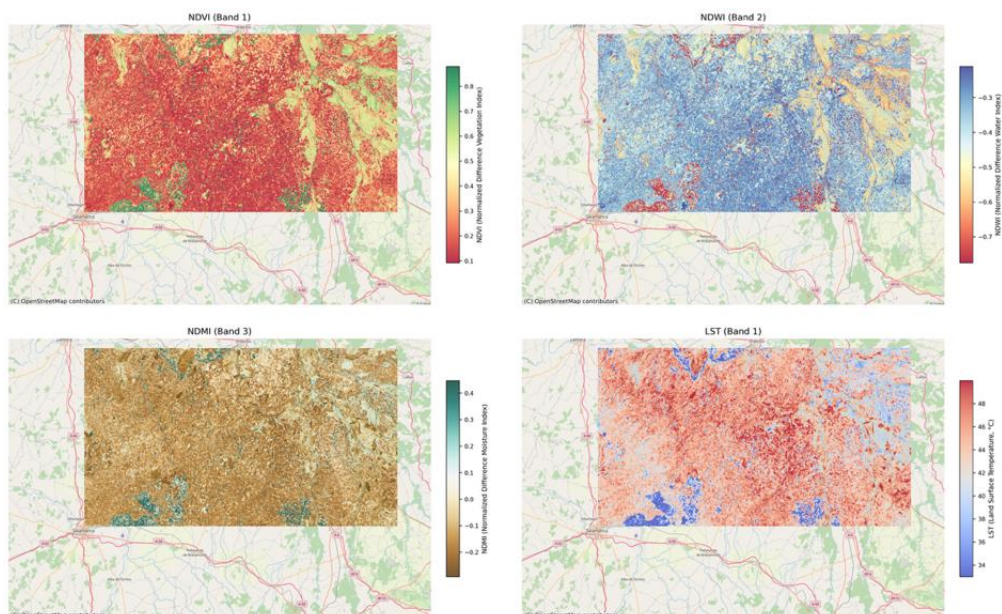


Рисунок 1 – Приклад вхідних даних дистанційного зондування (NDVI, NDWI, NDMI, LST)

В якості тестового регіону для розробки та тестування моделі було обрано провінцію Самора, Іспанія. Формування навчальної вибірки охоплювало вегетаційні періоди (квітень-жовтень) 2017-2024 років. Ключовим етапом стало співставлення у часі та просторі супутникових знімків із даними наземних вимірювань мережі REMEDHUS (система ISMN) [1], що виступали в ролі еталонних значень. Для моделювання залежностей використано алгоритм екстремального градієнтного бустингу (XGBoost). З метою підвищення прогностичної здатності моделі було виконано попередню обробку даних у середовищі Google Earth Engine для побудови тижневих композитів.

Перевірка розробленої моделі на незалежній тестовій вибірці (20% даних) підтвердила її ефективність. Статистичні метрики якості прогнозу показали коефіцієнт детермінації R^2 0.72 (Таблиця 1). Це свідчить про те, що модель здатна пояснити понад 70% варіативності вологості ґрунту, спираючись виключно на дані дистанційного зондування.

Таблиця 1. Показники ефективності моделі

Метрика	Значення
MSE	0.002
$RMSE$	0.043
R^2 (Коефіцієнт детермінації)	0.72



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Для наочної оцінки якості роботи моделі було побудовано діаграму розсіювання, де зіставлено розрахункові та реальні показники вологості на тестовій вибірці (Рисунок 2). Хоча загалом простежується сильний кореляційний зв'язок, помітною є тенденція до зростання похибок саме в зоні високих значень частки вологості. Найімовірніше, це зумовлено кліматичними особливостями регіону досліджень. Через переважання напівзасушливих умов у навчальному наборі даних об'єктивно бракувало прикладів ґрунтів із високим вмістом води. Майбутні дослідження мають включати в себе перевірку даного підходу та «до-навчання» моделі, використовуючи дані з різних кліматичних умов з ціллю виключення описаної проблеми.

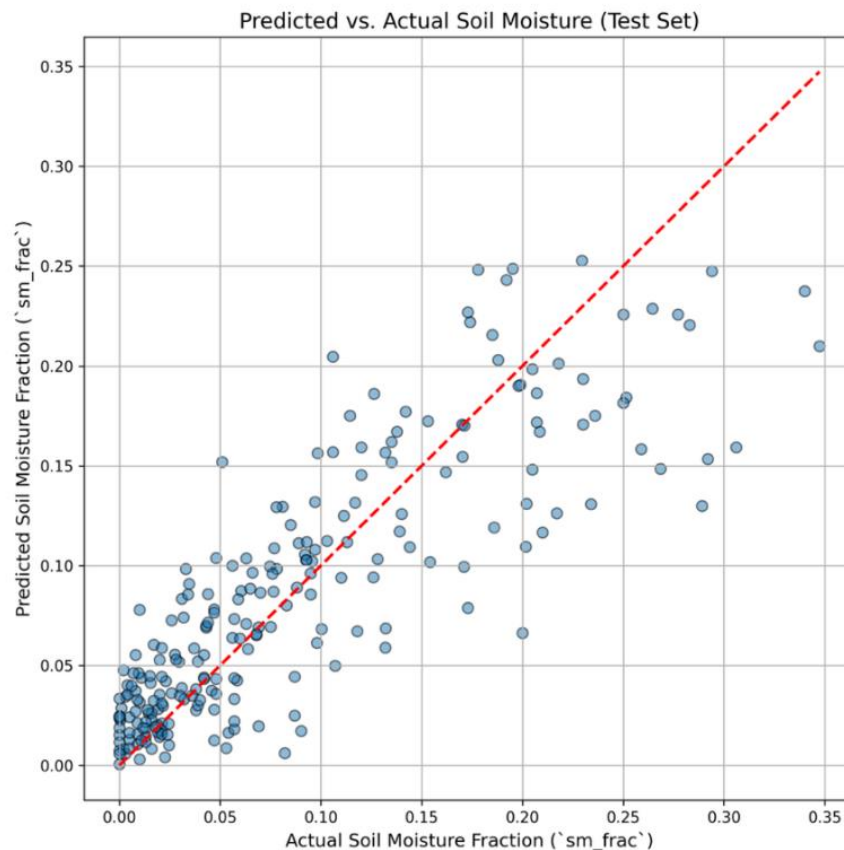


Рисунок 2 – Прогнозовані та фактичні значення частки вологості ґрунту на тестових даних

Використання новітніх технологій, зокрема машинного навчання та дистанційного зондування поверхні Землі, є одним із можливих інструментів забезпечення екологічної безпеки країни. Досліджений підхід демонструє потенціал для створення систем моніторингу вологості ґрунту,



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



які є важливим елементом у процесі повоєнного відновлення в першу чергу агропромислового комплексу. Використання таких підходів дозволяє проводити дистанційну оцінку стану земель, оцінку ризиків їх деградації та планування заходів із продовольчої безпеки на територіях з обмеженим фізичним доступом. Таким чином, інтеграція передових цифрових рішень сприяє зміцненню національної безпеки та підвищенню стійкості аграрного сектору до сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dorigo, W. A., et al. (2021). The International Soil Moisture Network: serving Earth system science for over a decade. *Hydrology and Earth System Sciences*, 25(11), 5749-5804.
2. Imtiaz, F., et al. (2024). An inclusive approach to crop soil moisture estimation: Leveraging satellite thermal infrared bands and vegetation indices on Google Earth engine. *Agricultural Water Management*, 306, 109172.
3. Lamichhane, M., et al. (2025). Soil Moisture Prediction Using Remote Sensing and Machine Learning Algorithms: A Review on Progress, Challenges, and Opportunities. *Remote Sensing*, 17(14), 2397.
4. Pigulevskiy, P., et al. (2016). Studying of modern flooding of southwestern part Krivbass by geophysical methods. *Geoinformatics 2016 - XVth International Conference on Geoinformatics - Theoretical and Applied Aspects*.
5. Piskunov, O. V., & Tiapkin, O. K. (2024). Possibility of using deep learning methods in the interpretation of geological section elements on seismic data. *Modern problems of mining geology and geoecology: proceedings of the V International Scientific Conference*, 90-94. <https://doi.org/10.59911/conf.mpmgg.2024.19>
6. Tiapkin, O. K., et al. (2025). Engineering-ecological research of the upper part of geological section using seismic data. *Geofizychnyi Zhurnal*, 47(2), 150-155.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



СЕКЦІЯ 6

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У СФЕРІ КІБЕРБЕЗПЕКИ: ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОБМІНУ ІНФОРМАЦІЄЮ ТА ПРОТИДІЇ ЗАГРОЗАМ

Артем ЛЯШУК,
аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та
соціальної роботи Національний університет охорони
здоров'я України імені П.Л. Шупика
м. Київ, Україна

ЗАГРОЗИ І ВИКЛИКИ ДЛЯ СИСТЕМИ КІБЕРБЕЗПЕКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Концепція електронної охорони здоров'я «e-Health» є природною еволюцією стратегічного плану дій щодо вдосконалення національної системи охорони здоров'я. Електронна охорона здоров'я означає використання інформаційно-комунікаційних технологій у системі охорони здоров'я. Зараз цей напрямок вважається одним з найбільш перспективних і швидко розвиваються. Однак у реаліях вітчизняної системи впровадження «e-Health» стикається зі значною кількістю перешкод різного походження, які певною мірою затримують перехід усієї системи охорони здоров'я на новий рівень. Тому належне управління ресурсами сфери охорони здоров'я здійснюється без достатньої функціональності, надійності та своєчасної інформації. Зрештою, інформація формує основу процесу управління, оскільки вона містить дані, необхідні для оцінки ситуації та прийняття управлінських рішень. Без економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів управління, за допомогою яких система управління безпосередньо впливає на цілі управління, неможливо приймати оптимальні управлінські рішення. Важливу роль у цьому процесі відіграє підвищення якості інформаційного забезпечення процесів управління шляхом впровадження інформаційних комп'ютерних технологій.

У Концепції розвитку електронної охорони здоров'я [1] щодо системи кібербезпеки передбачено інформатизацію закладів охорони здоров'я, затвердження концептуально-еталонної бази цифрових компетенцій



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



медичних працівників, розвиток інформаційної культури та цифрової компетентності, кібербезпеки та кібергігієни медичного персоналу та пацієнтів.

Водночас для забезпечення якості, безпечності та доступності електронної охорони здоров'я у напрямку кібербезпеки передбачено:

- 1) забезпечити кібербезпеку, відстежувати, захищати та аналізувати можливі вторгнення, втрати та пошкодження;
- 2) реалізувати функції програм і платформ, необхідних для пошуку вразливостей у системах, програмах, реєстрах тощо та, за необхідності, проводити постійний моніторинг кіберзагроз за участю «етичних хакерів»;
- 3) впроваджувати програми з кібербезпеки та кібергігієни та навчати користувачів електронної системи охорони здоров'я, щоб забезпечити відповідність вимогам і стандартам захисту персональної інформації [5].

Міністерство охорони здоров'я України спільно зі Світовим Банком в рамках проекту «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» (HEAL Ukraine) ухвалило Угоду про позику від 22.12.22 №9468-UA [6], якою передбачено створити єдиний Галузевий Центр кібербезпеки в галузі охорони здоров'я, щоб забезпечити належний рівень інформаційної безпеки у цій сфері та суспільстві в цілому. Так, положеннями Угоди передбачено розвиток потенціалу, цифровізацію та підтримку інновацій, зокрема розробку основних модулів системи електронної охорони здоров'я, включаючи реєстрацію медичних працівників, портал даних пацієнтів, модулі системи електронної охорони здоров'я для груп інвалідності та реабілітації, покращення кібербезпеки даних, пов'язаних зі здоров'ям, інтеграцію цифрових систем охорони здоров'я з пов'язаними системами в сусідніх країнах і зміцнення систем електронної охорони здоров'я в усіх закладах охорони здоров'я [6].

Кількість кібератак на критично важливу інфраструктуру, в тому числі на заклади охорони здоров'я, значно зросла з початку повномасштабної російсько-української війни. Такі кібератаки націлені на те, щоб перервати роботу, викрасти та використати медичні дані населення України. Тому захист особистої та медичної інформації є дуже важливим. Особливо це актуально, коли Україна перебуває у воєнному стані, де хакери країни-агресора постійно намагаються викрасти дані населення України для кібератак і дезінформаційних кампаній. Тому, враховуючи такі проблеми,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



потрібно приділити особливу увагу питанням кібербезпеки на стратегічному, організаційному та технічному рівнях.

З огляду на те, зауважимо, що повномасштабне вторгнення ворога на територію України принесло нові загрози та виклики, пов'язані з необхідністю підвищення рівня кіберзахисту інформаційних систем та реєстрів та розвитку електронної охорони здоров'я загалом. Так, ключові загрози та виклики, пов'язані з впливом війни на систему кібербезпеки сфери охорони здоров'я, в основному зумовлені тим, що:

- 1) з розвитком електронної медицини збільшується кількість інформаційних систем та реєстрів, кількість даних, а разом з цим і кількість кібератак;
- 2) підвищується ризик втрати або пошкодження особистої та медичної інформації про пацієнта;
- 3) у міру розвитку війни були вжиті агресивні заходи проти критичної інформаційної інфраструктури;
- 4) кіберзлочинці використовують складні та різноманітні кібератаки, причому останнім часом найпоширенішими є кібератаки з використанням вірусів-вимагачів та атаки через постачальників ІТ-послуг.

Створення єдиного інформаційного простору охорони здоров'я з наскрізними процесами та послугами та взаємодією між країнами та кордонами є важливою складовою для розвитку електронної охорони здоров'я та посилення кібербезпеки. Водночас забезпечення інфраструктурних та технічних умов для надання якісних медичних послуг з використанням інформаційних систем та реєстрів усіх рівнів та створення зручного і прозорого механізму для доступу користувачів і керування даними про здоров'я виступають також ключовими засадами ефективності системи кібербезпеки.

Доцільно також відзначити, що Наказом Міністерства охорони здоров'я України від 15.06.2022 №1034 затверджено склад Робочої групи з питань розробки та реалізації Концепції стратегічних напрямів розвитку кібербезпеки у сфері електронної охорони здоров'я, а також положення про основні завдання діяльності цієї групи [7].

Таким чином, проведені дослідження дозволяють зауважити, що розвиток надійного кіберзахисту в Україні потребує особливої уваги до сфери охорони здоров'я. Перш за все, важлива безпека особистої інформації кожного пацієнта. Кібербезпека особливо важлива в охороні здоров'я для



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



захисту конфіденційної медичної інформації, зокрема результатів аналізів, діагнозів і лікування. Якщо ці дані потраплять до рук зловмисника, це може поставити пацієнтів під загрозу та перешкодити їм отримати своєчасну та належну медичну допомогу. Щоб запобігти цим кіберзагрозам, необхідно впровадити такі заходи кібербезпеки, як шифрування даних, двофакторна автентифікація та антивірусний захист мереж і систем зберігання даних, а також забезпечити належний кіберзахист інформаційних систем та реєстрів сфери охорони здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Трофименко О., Дубовий Я., Логінова Н., Прокоп Ю., Задерейко О. *Питання кібербезпеки медичних комп'ютерних систем. Захист інформації*. 2021. №23(1). С. 30-39.

5. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 28.12.2020 №1671-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text>

6. Угода про позику (Проект «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» (Heal Ukraine)) між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку: Україна, МБРР; Угода, Міжнародний документ, Опис від 22.12.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996_002-22#Text

7. Про утворення Робочої групи з питань розробки та реалізації Концепції стратегічних напрямів розвитку кібербезпеки у сфері електронної охорони здоров'я: МОЗ України; Наказ, Склад колегіального органу, Положення від 15.06.2022 № 1034. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1034282-22#Text>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Мілан ЗАВОРА,
комерційний аташе Південноморавської області Чеської Республіки в
Україні,
Республіка Чехія

**РОЛЬ РЕГІОНАЛЬНИХ АКТОРІВ У ВІДНОВЛЕННІ
УКРАЇНИ: ПРИКЛАД ПІВДЕННОМОРАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ЧЕСЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ**

Повномасштабна агресія Російської Федерації проти України створила безпрецедентний запит на відбудову, модернізацію та структурні реформи. Одночасно вона відкрила нове вікно можливостей для більш тісної інтеграції України з простором Європейського Союзу та для поглиблення міжрегіонального співробітництва. У цих умовах на перший план виходить не лише роль центральних урядів, а й роль регіонів як самостійних, гнучких та практично орієнтованих акторів міжнародної співпраці.

Регіони часто діють швидше, гнучкіше та конкретніше, ніж центральні органи влади. Вони не обтяжені настільки складною ієрархією ухвалення рішень і громіздкими бюрократичними процедурами, як національні міністерства. Це дозволяє їм оперативніше реагувати як на виклики, так і на можливості – зокрема, у сфері економічної кооперації, підтримки малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій, а також у питаннях відбудови критичної та муніципальної інфраструктури.

Крім того, регіони краще розуміють потреби своїх партнерів завдяки прямим контактам з муніципалітетами, компаніями, університетами й громадянським суспільством. Вони бачать конкретні проблеми «на місці», а не лише через узагальнені аналітичні документи. Це значно полегшує налагодження практичної співпраці з українськими громадами, регіональними адміністраціями, кластерами та професійними асоціаціями. Саме тому регіони стають ефективними партнерами для децентралізованої співпраці та можуть самостійно реалізовувати міжнародні проекти, фактично виступаючи «двигуном» міжрегіонального партнерства.

Південноморавська область Чеської Республіки послідовно використовує цей потенціал у співпраці з українськими партнерами. Призначення комерційного аташе Південноморавської області в Україні є



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



прикладом того, як регіон виходить за рамки традиційної «класичної» дипломатії й створює власні інструменти підтримки бізнесу, інвестицій та експорту. Мандат такої місії включає, зокрема, особисті виїзди до України на конкретні переговори та заходи, що підтримують бізнес; супровід і усний переклад під час подій для українських делегацій у Чехії (переважно в Брно та Празі); сприяння встановленню контактів між містами, фірмами, університетами, кластерами, неурядовими організаціями та державною адміністрацією.

Практичний вимір цієї діяльності найкраще можна проілюструвати на прикладі кількох конкретних проєктів. Перший кейс стосується пошуку інвесторів та підготовки проєкту будівництва електростанції на біомасі потужністю 6,4 МВт у Кіровоградській області. Ідеться про інвестиційний проєкт, який міг би одночасно сприяти декарбонізації, підвищенню енергетичної безпеки та створенню нових робочих місць у сільському регіоні. Водночас цей кейс демонструє й труднощі: частина місцевих представників влади не готова до системної співпраці з професійними об'єднаннями – такими, як торгово-промислові палати, галузеві кластери, бізнес-асоціації. Через це процес підготовки рішень затягується, а робота часто відбувається методом «спроб і помилок», замість того щоб спиратися на усталені інституційні механізми.

Другий кейс – це співпраця над проєктом державно-приватного партнерства в Ірпені, спрямованим на переробку будівельних відходів та будівельного сміття відповідно до екологічних та інших законодавчих вимог і регламентів ЄС. На відміну від попереднього прикладу, тут маємо протилежну ситуацію: створено повноцінний хаб, до якого входять університети, галузеві кластери, представники місцевого самоврядування, центральної влади, а також інституції з країн ЄС. Така мультиакторна платформа дозволяє значно ефективніше узгоджувати інтереси, поєднувати наукову експертизу, практичний досвід бізнесу та потреби муніципалітетів. Вона є прикладом того, як підходи циркулярної економіки можуть бути застосовані до відбудови зруйнованих міст, зменшуючи обсяги відходів і створюючи нові ланцюги доданої вартості.

Третій кейс – імпорт іграшок з Південноморавської області Чеської Республіки до Львівської області України. На перший погляд це невеликий, «локальний» проєкт, але саме він демонструє унікальний характер міжрегіональної співпраці: це чистий бізнес у прозорому правовому полі,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



без участі центральних урядів і без дипломатичних формальностей. Регіональні партнери змогли напряму знайти один одного, узгодити умови співпраці та налагодити регулярні поставки. Такий формат має великий потенціал для масштабування й в інших секторах – від харчової продукції та меблів до інжинірингових послуг, ІТ та інноваційних рішень у сфері «зеленої» енергетики.

Важливо підкреслити, що українські компанії вже сьогодні мають що запропонувати партнерам з ЄС: якісні вироби, конкурентоспроможне ноу-хау, гнучкість у виробництві та готовність до індивідуальних рішень. Однак у багатьох випадках підприємства ще недостатньо «EU-ready». Для партнерів із країн ЄС принципово важливо, щоб у компанії були впроваджені системи управління – насамперед системи менеджменту якості (наприклад, ISO 9001), чітко описані виробничі процеси, процедури приймання сировини, простежуваність (traceability) на всіх етапах та впорядкована, керована документація. Саме це є для них видимим сигналом професійності й довгострокової надійності партнера.

Частина компаній помилково вважає, що вихід на ринок ЄС є практично «безкоштовним» – що він не потребує глибинних змін у внутрішніх процесах, інвестицій у якість, маркетинг, сертифікацію та розвиток людських ресурсів. Насправді без таких інвестицій серйозного прориву не відбудеться. Експорт до ЄС – це не лише продаж товару за кордон, а й інтеграція в іншу бізнес-культуру, інший регуляторний простір і вищі стандарти прозорості та відповідальності.

Окрема проблема полягає в недостатній поінформованості про тенденції на ринку ЄС: зміни попиту, нові технічні норми, вимоги щодо якості, ESG-критерії (екологія, соціальна сфера, корпоративне управління), логістичні ланцюги та конкуренцію. Без цієї інформації навіть сильний продукт може не знайти свого покупця або зіткнутися з бар'єрами, які можна було б завчасно передбачити. Тут важлива роль бізнес-об'єднань: торгово-промислових палат, галузевих асоціацій, кластерів та спеціалізованих агенцій регіонального розвитку.

Саме тому ми рекомендуємо українським підприємствам активніше долучатися до місцевих та регіональних торгово-промислових палат в Україні, а також до професійних об'єднань у своїх галузях. Такі інституції надають актуальну інформацію, навчання, консультації та контакти, необхідні для старту або розширення експорту. Вони можуть стати



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



посередниками між українськими компаніями та партнерами з ЄС, допомогти в питаннях сертифікації, пошуку дистриб'юторів, організації спільних виставок і бізнес-місій.

У країнах ЄС, зокрема в Чеській Республіці, існує значна кількість підприємств, які шукають надійних партнерів в Україні – компанії, що вже міцно стоять на ногах на внутрішньому ринку, мають діючу мережу торгових представників і позитивну репутацію. Проте про багато таких підприємств у ЄС просто не знають: вони не представлені в публічному просторі, мають слабку цифрову видимість, обмежену англомовну комунікацію або «ховають» свої контакти, сподіваючись, що партнер сам їх знайде. У цьому сенсі членство в професійних спілках та асоціаціях, участь у виставках, форумах і B2B-зустрічах є не додатковим «баластом», а необхідним інструментом побудови довіри та впізнаваності.

Досвід Південноморавської області показує, що регіони можуть відігравати роль каталізаторів таких процесів. Вони здатні ініціювати кооперацію між університетами, кластерами, підприємствами й муніципалітетами, створювати платформи для обміну досвідом і підтримувати конкретні проекти – від біоенергетики до циркулярної економіки та торгівлі споживчими товарами. Водночас і українські регіони мають шанс стати не лише об'єктом відбудови, а й активним суб'єктом міжнародного партнерства, здатним залучати інвестиції, розвивати експорт і формувати нову якість економічних зв'язків з ЄС.

Метою цієї доповіді є не лише показати окремі приклади працюючої регіональної співпраці, а й окреслити умови, за яких міжрегіональне партнерство може стати одним із ключових інструментів відбудови України. До таких умов належать: інституційна спроможність регіонів; готовність до відкритого діалогу між бізнесом, владою й громадянським суспільством; інвестиції в системи управління та якість; активна участь у професійних мережах. Тільки за цих передумов міжрегіональне співробітництво перестане бути набором поодиноких успішних історій і перетворюється на стійку модель спільної європейської відбудови.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



СЕКЦІЯ 7
ЛЮДСЬКИЙ ЧИННИК ТА КУЛЬТУРА БЕЗПЕКИ:
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА УПРАВЛІННЯ
ВНУТРІШНІМИ РИЗИКАМИ НА ОБ'ЄКТАХ КРИТИЧНОЇ
ІНФРАСТРУКТУРИ

Валерій АНАНЬІН,
професор Спеціальної кафедри № 4 Інституту спеціального зв'язку
та захисту інформації Національного технічного університету України
“Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського”,
д. філос. н., професор,
м. Київ, Україна

Віктор ГОРЛИНСЬКИЙ,
провідний науковий співробітник Науково-дослідного центру
Інституту спеціального зв'язку та захисту інформації Національного
технічного університету України
“Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського”,
к. філос. н., доцент,
м. Київ, Україна

ДЕСТРУКТИВНИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ ВПЛИВ В УМОВАХ
ВОЄННИХ ЗАГРОЗ ЯК ВИКЛИК НАЦІОНАЛЬНІЙ СТІЙКОСТІ
УКРАЇНИ

У добу глобальної нестабільності та посилення деструктивних тенденцій у світі, в умовах війни і підготовки до майбутнього повоєнного відновлення, проблематика забезпечення національної стійкості набуває у вітчизняному науковому дискурсі особливої актуальності. У Стратегії національної безпеки України (2020) сутність стійкості визначається як “здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стає функціонування, зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх уразливостей” [8]. Національна система стійкості, згідно з відповідною Концепцією (2021), визначається як комплекс цілеспрямованих дій, методів та механізмів взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, інститутів громадянського суспільства, які гарантують



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства і держави до, під час і після настання кризової ситуації [7]. Національна стійкість проявляється як у своєчасній ідентифікації загроз, виявленні вразливостей, так і оцінюванні ризиків, запобіганні настанню кризових ситуацій, реагуванні на можливі загрози та кризові ситуації [6, с. 18-20].

Обговорюючи питання національної стійкості в умовах сучасних гібридних загроз та повоєнного відновлення України, не можна оминати такого надзвичайного виклику як деструктивний інформаційний вплив на індивідуальну і колективну свідомість. Інформаційні процеси і комунікаційні технології в сучасних умовах відсічи воєнної агресії збоку російської федерації, застосовуються як інформаційна і психологічна зброя, що потребує активної протидії, всебічного захисту суспільної свідомості, опанування громадянами засобами протидії. У сучасному інформаційному просторі, за свідченням аналітиків, відбувається інформаційне протиборство із застосуванням спекуляцій і маніпуляцій, фейків і дезінформації, антиукраїнських наративів, інформаційних і кібератак, інформаційно-психологічних спецоперацій, інформаційного насильства, інформаційно-психологічного та кібертероризму. Отже, метою дослідження є з'ясування сутності і змісту протидії деструктивному інформаційному впливу в умовах війни з російською федерацією як виклику національної стійкості України.

Зазначена тема є однією з найактуальніших для України, якої присвятили свої праці О. Резнікова [9], С. Пирожков, О. Майборода, Н. Хамітов, Є. Головаха [6] та ін. Проблематику, пов'язану з сутністю, змістом і протидією інформаційно-психологічному впливу в умовах війни досліджували О. Заріцький, М. Ігнатюк, Р. Черниш [10], С. Андрієнко, С. Іващенко [1], М. Захаров [4], Д. Вітер, О. Руденко [2], І. Залєвська [3], В. Котляров [5] та ін. Вивчення і узагальнення праць дозволяє відзначити, що інформаційний простір в умовах протистояння агресії російської федерації виявляється якісно складним і небезпечним. Його найбільш небезпечним компонентом постає дезінформація та інформаційні операції, спрямовані на ліквідацію незалежності України.

Деструктивний інформаційний вплив на національну стійкість розглядається дослідниками як цілеспрямоване приховане застосування противником різноманітних форм, методів і способів дії на індивідуальну та



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



колективну свідомість з метою зміни світоглядних настанов и поведінки в інтересах агресора. Спрямованість інформаційного впливу на підриив національної стійкості, передбачає розроблення певних заходів з його попередження і протидії як складової культури безпеки та національної стійкості суспільства, впровадження у повсякденну діяльність громадян правил поведінки й навичок, які дозволяють уникати небезпек або мінімізувати їх наслідки тощо [9, с.387]. Протидія деструктивному інформаційному впливу потребує системного підходу, що охоплює комплекс організаційних, інформаційних, соціально-комунікаційних і психологічних заходів, спрямованих на прогнозування, запобігання та нейтралізацію наслідків його дії на свідомість і поведінку громадян. До таких заходів відносять наступні: подолання негативних наслідків тривалої інформаційно-психологічної війни проти України; поширення проукраїнських стратегічних наративів у суспільній свідомості; періодичний моніторинг інформаційного впливу на свідомість громадян; випереджувальне інформування та інформаційний супровід діяльності органів державної влади щодо засад оборонної політики держави; розвиток культури інформаційної безпеки і медіаграмотності громадян, кіберосвіти та інформаційної гігієни; організація тренінгів та семінарів, які навчають критично мислити та аналізувати інформаційний контент; організація психологічної просвіти і психотренінгів громадян з метою попередження негативного інформаційного впливу; оптимізація соціальних комунікацій в інтересах забезпечення національної стійкості; формування у громадян стійкого психологічного стану, усталеної мотивації та психологічної готовності до збройного захисту державного суверенітету і територіальної цілісності України.

Висновки. Організація протидії інформаційним загрозам вимагає комплексного підходу, міждисциплінарної співпраці та впровадження, поряд з класичними, інноваційних методів, сприятиме розв'язанню проблем формування національної стійкості, захисту національного інформаційного і кіберпростору в умовах повномасштабного воєнного вторгнення російської федерації в Україну та потребує подальших науково-теоретичних і освітніх зусиль науково-педагогічної спільноти. Опанування фахівцями компетентностями, щодо організації і проведення заходів з прогнозування, запобігання та нейтралізації наслідків негативного інформаційно-психологічного впливу, методиками формування



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



психологічної стійкості та психологічного імунітету свідомості до деструктивного впливу, постає культурною і психологічною складовою забезпечення національної стійкості. Успішна протидія дезінформації та деструктивним зовнішнім впливам сприяє зміцненню національної стійкості України, що є критично важливою складовою забезпечення національної безпеки в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко С., Іващенко С. Стратегії боротьби з дезінформацією та пропагандою в контексті гібридної війни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 4. С. 9-13.
2. Вітер Д., Руденко О. Інформаційно-комунікативна складова мережевої протидії загрозам національній безпеці у воєнній сфері. *Society and Security*. 2024. № 1(2). С. 119-123.
3. Залєвська І., Удренас Г. Інформаційна безпека України в умовах російської військової агресії. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 1-2. С. 20-26.
4. Захаров М.В. Концептуалізація підходів до забезпечення інформаційної безпеки держави в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 34 (73). № 1. С. 252-257.
5. Котляров В. Система забезпечення інформаційної безпеки України. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. Вип. 2 (74). С. 45-49.
6. Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь / С. Пирожков, О. Майборода, Н. Хамітов та ін. / Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ, 2022. 552 с.
7. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України “Про запровадження національної системи стійкості”: Указ Президента України від 27 верес. 2021 р. №479/2021. *Урядовий кур’єр*. 2021. № 188.
8. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України “Про Стратегію національної безпеки України” : Указ Президента України від 14 верес. 2020 р. № 392/2020. *Урядовий кур’єр*. 2020. № 169.
9. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 456 с.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



10. Черниш Р. Ф., Ігнатюк М. В., Заріцький О. Ю. Протидія деструктивному інформаційному впливу в Україні: правові та організаційні аспекти. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 1. С. 213-216. URL: http://www.lsej.org.ua/1_2022/54.pdf.

Сергій БІЛОРУСОВ,

директор Херсонського регіонального центру
підвищення кваліфікації, к.т.н., доцент,
м. Херсон, Україна

**ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ПИТАНЬ КУЛЬТУРИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ
БЕЗПЕКИ ЯК СКЛАДНИКА КІБЕРСТІЙКОСТІ**

Цифровізація публічного управління в Україні надає нові можливості для підвищення ефективності державних інституцій, спрощення доступу громадян до надання адміністративних послуг та прозорості урядування. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій супроводжується суттєвим зростанням кіберзагроз. Органи публічної влади стають об'єктом кібератак, інформаційного шантажу, фішингових кампаній, витоку персональних даних та компрометації державних інформаційних систем.

У цих умовах культура інформаційної безпеки та безперервне підвищення кваліфікації персоналу постають не тільки як елемент професійного розвитку, а як стратегічна умова збереження функціональної спроможності апарату управління. Від рівня компетентності державних службовців у сфері кібербезпеки залежить стабільність роботи урядових структур, захист державних ресурсів і довіра громадян до держави.

Інформаційна безпека як ключовий елемент кіберстійкості держави охоплює здатність державних, корпоративних чи соціальних систем підтримувати виконання основних функцій навіть під час кібератак, збоїв або інформаційних криз. Це не лише питання технічного захисту даних, а й управлінської готовності до реагування на інциденти, координації дій персоналу, підтримання довіри користувачів і громадськості до дій влади. Відповідно до Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», одним із головних напрямів державної політики у



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



сфері кібербезпеки є підготовка та підвищення кваліфікації кадрів, зокрема державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування та працівників критичної інформаційної інфраструктури [1].

Культура інформаційної безпеки передбачає систему знань, цінностей, переконань і практик, що формують у працівників свідоме ставлення до захисту інформації та є невід'ємною частиною організаційної культури органів влади, яка визначає рівень відповідальності кожного працівника за дотримання безпекових стандартів. Ключові складові культури інформаційної безпеки: знання ризиків, безпечна поведінка, відповідальність та комунікація.

Згідно з міжнародними стандартами ISO/IEC 27001 та ISO/IEC 27002, розвиток культури інформаційної безпеки передбачає регулярне навчання, контроль знань і формування безпечних звичок на всіх рівнях управління^о[2,°3].

Система підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні регулюється законами України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та відповідними постановами Кабінету Міністрів України щодо професійного навчання. Одним із пріоритетів є розвиток компетенцій у сфері цифровізації та кібербезпеки. Підвищення кваліфікації охоплює: основи кібербезпеки, кібергігієну, управління ризиками, кризову комунікацію, етичні стандарти цифрової поведінки. Важливу роль у цьому відіграють НАДС України та ДССЗІ України.

Формування культури інформаційної безпеки передбачає проведення регулярних тренінгів, розробку політик безпеки, інформаційні кампанії, систему мотивації та сертифікацію знань. Обмін кращими практиками між установами також сприяє підвищенню кіберстійкості.

Україна спирається на досвід Європейського Союзу, США та Великої Британії, які активно розвивають освітні ініціативи у сфері кібербезпеки. Програми ENISA, Cyber Aware, FISMA орієнтовані на підвищення свідомості службовців. Україна адаптує ці підходи, створивши єдиний портал кіберосвіти для публічних службовців.

Більшість кіберінцидентів у державному секторі пов'язані саме з людським фактором. Навчений, мотивований і відповідальний персонал є найкращим бар'єром проти кіберзагрозам.

Херсонський регіональний центр підвищення кваліфікації задіяний в підготовці курсу з кібербезпеки та кібергігієни для публічних службовців на



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



регіональному рівні. Підвищення кваліфікації персоналу органів публічної влади з питань інформаційної безпеки — це стратегічна умова кіберстійкості держави. Необхідно забезпечити системність навчання, інтеграцію міжнародних практик, мотивацію персоналу й розвиток культури безпеки. Тільки в умовах високої інформаційної культури можливо забезпечити стабільність державного управління та довіру громадян у цифрову дійсність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України, редакція від 19 жовтня 2025 р.: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>
2. Міжнародний стандарт ISO/IEC 27001.: Міжнародний документ.: URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_iec_27001_2023.pdf.
3. Міжнародний стандарт та ISO/IEC 27002.: Міжнародний документ.: URL: <https://s-byte.com/useful/27002.pdf>

Олександр БЛИЩИК,
аспірант кафедри публічного управління,
адміністрування та соціальної роботи Національного
університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика
м. Київ, Україна

РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ВЛАДИ

Персонал органу державної влади, тобто людські ресурси, є однією з основних складових інституційної спроможності такого органу влади. Як зазначає Л.Куліш, інституційна спроможність державних органів влади це їх здатність у межах, визначених законодавством, розробляти та впроваджувати заходи регулюючого впливу на систему відносин, що формуються у сфері, за ним закріпленій, досягаючи при цьому встановлених показників економічної та соціальної ефективності [1, с.67].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Як зазначено у статті 3 Конституції України: «права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави» [2]. Свій обов'язок щодо забезпечення прав і свобод людини та громадянина держава реалізує, зокрема, інституційним шляхом, тобто шляхом створення органів державної влади діяльність яких спрямовується на забезпечення інтересів людини і громадянина шляхом виконання Конституції та законів України, актів Президента України, вирішення питань державного управління у сфері економіки та фінансів, соціальної політики, праці та зайнятості, охорони здоров'я, освіти, науки, культури, спорту, туризму, охорони навколишнього природного середовища, екологічної безпеки, природокористування, правової політики, законності, забезпечення прав і свобод людини та громадянина, запобігання і протидії корупції, розв'язання інших завдань внутрішньої і зовнішньої політики, цивільного захисту, національної безпеки та обороноздатності [3].

З 20 по 26 вересня 2024 року в рамках Програми сприяння громадській активності «Долучайся!» соціологічною службою Центру Разумкова проводилося соціологічного опитування, за результатами якого можна зробити висновок про недовіру суспільства органам державної влади [4]. Проаналізувавши інформацію Національного агентства України з питань державної служби, наведену у Дашборді щодо кількісного складу державних службовців в Україні станом на III квартал 2024, з'ясовано що кількість посад за штатним розписом складає 196696 посад, з них посад державної служби категорії «В» - 148111 посад [5]. Загальна кількість вакантних посад державної служби складає 33318 посад, з них 24172 посади, це посади державних службовців категорії «В», тобто посади працівників виконавського рівня [5].

Результати соціологічного опитування, проведеного соціологічною службою Центру Разумкова та інформація викладена у Дашборді щодо кількісного складу державних службовців в Україні станом на III квартал 2024, свідчить про недовіра до органів державної влади як з боку пересічних громадян, так і з боку потенційних працівників органів державної влади. Однією з підстав такої недовіри є неефективне виконання органами державної влади покладених на них функцій внаслідок недостатньо кваліфікованого чи недостатньо мотивованого персоналу. В свою чергу



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



відсутність у персоналу органу державної влади достатньої кваліфікації чи мотивації є наслідком неефективної кадрової політики або в цілому, або в конкретному органі. Враховуючи сучасні реалії в яких перебуває Україна, зокрема і введення правового режиму воєнного стану, питання належного кадрового забезпечення органів державної влади набувають особливого значення. Саме ефективна кадрова політика, враховуючи специфіку проходження державної служби, є як підґрунтям на формування та розвитку кадрового потенціалу, так і підґрунтям для залучення до органів державної влади кваліфікованих та досвідчених працівників.

Досліджуючи питання значення державної кадрової політики, як напряду державної політики у формуванні кадрового потенціалу органів влади, варто звернути увагу на визначення понять «державна кадрова політика» та «кадровий потенціал» які відсутні в уніфікованій формі та не закріплені в нормативно-правових актах, натомість є вживаними у науковій літературі. Так, в Енциклопедії державного управління зазначено, що державна кадрова політика це цілеспрямована, розрахована на тривалий період стратегічна діяльність держави, з формування, збереження, зміцнення, розвитку та раціонального використання трудових, кадрових ресурсів країни, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності [6, с.105]. Державна кадрова політика передбачає вироблення стратегії і тактики щодо забезпечення країни висококваліфікованими кадрами, розробку і реалізацію відповідних програм діяльності у цій сфері, становлення і укріплення системи державної служби [7, с.47].

В Енциклопедії державного управління поняття кадровий потенціал визначено як трудові нереалізовані можливості та здібності персоналу відповідної організації, здатність його до генерування ідей в умовах змін характеру та змісту праці. Тобто, кадровий потенціал органів свого роду прихований резерв, який за потреби можна використати [6, с.186]. Основою кадрового потенціалу держави є професійно підготовлені працівники, з високим рівнем знань, умінь та навичок, трудової та творчої активності, які беруть участь у різних сферах суспільної діяльності [7, с.105]. Таким чином, державна кадрова політика у формуванні кадрового потенціалу органів влади це цілеспрямована діяльність певних державних інституцій, шляхом застосування механізмів реалізації кадрової політики, спрямована на виявлення, зміцнення, розвиток та раціональне використання трудового



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



потенціалу персоналу органів державної влади, які проходять державну службу чи мають намір обійняти посади державної служби в майбутньому.

Важливу роль у процесі формування кадрового потенціалу відіграє нормативно правове забезпечення кадрової політики, тобто закони і підзаконні нормативно-правові акти, які регулюють процеси проходження державної служби в органі влади. Як і в будь-якій сфері нормативно-правового регулювання, основним Законом, яким закріплено право кожного громадянина на проходження державної служби є Конституція України. На основі Конституції України приймаються закони України. Розглядаючи питання державної політики у формуванні кадрового потенціалу органів влади особливу увагу варто приділити нормам Закону України «Про державну службу», прийнятий 10 грудня 2015 р. [8]. У цьому Законі хоч і не наведено визначення понять «державна кадрова політика» та «кадровий потенціал», разом з тим, серед іншого, урегульовано питання системи управління кадрами на державній службі, як на рівні держави так і на рівні окремого органу державної влади, що фактично включає роботу з формування кадрового потенціалу.

Повноваження щодо забезпечення формування та реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом у державних органах покладено на центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби. Таким органом, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби» від 1 жовтня 2014 р. № 500, є Національне агентство України з питань державної служби складу державних службовців державних органів, їх апаратів (секретаріатів), інших органів, на яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», проводить аналіз такого складу; організовує централізоване проведення оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсу на зайняття посад державної служби; здійснює контроль за додержанням визначених Законом України «Про державну службу» умов реалізації громадянами права на державну службу; забезпечує формування і оприлюднення єдиного переліку вакантних посад державної служби в державних органах та переможців



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



конкурсів; забезпечує формування та функціонування системи професійного навчання державних службовців; тощо. [8].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інституційна спроможність національних конкурентних відомств. Л.Куліш. ISSN 2616-6100. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2019. № 6. [http://zt.knute.edu.ua/files/2019/06\(107\)/08.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2019/06(107)/08.pdf)
2. Конституція України від 28 червня 1996 р. ВВРУ. 1996. № 30 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/D1%80#Text>
3. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» від 27 лютого 2014 р. ВВРУ, 2014, № 13. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>
4. Оцінка ситуації в країні та діяльності влади, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, віра в перемогу (вересень 2024 р.) <https://razumkov.org.ua/napriamky/eremogu-veresen-2024r>
5. Дашборд щодо кількісного складу державних службовців в Україні станом на III квартал 2024. Національне агентство України з питань державної служби. <https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff>
6. Енциклопедія державного управління: у 8 т. За ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2011. – Т. 6: Державна служба ; наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова). <https://ipa.karazin.ua/wp-content/uploads/2021/02/tom6.pdf>
7. Публічне управління та адміністрування. Словник. колектив авторів О.М. Руденко та інш. Київ. Кондор. 2018
8. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. ВВРУ. 2016. № 4. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Зоряна ГБУР,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління
Університету Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав

**ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА ТА РЕАБІЛІТАЦІЯ
ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ**

Психологічна підтримка та реабілітація військовослужбовців, які беруть участь у бойових діях, є важливим елементом забезпечення національної безпеки та соціальної стабільності. У контексті військової агресії проти України ця проблема набуває особливої значущості та вимагає нових підходів. Враховуючи сучасні виклики, необхідно розвивати ефективні механізми підтримки психічного здоров'я військових.

Важливим завданням реабілітації є забезпечення психологічної безпеки особистості, що включає відновлення здатності до саморегуляції, формування конструктивних поведінкових моделей і запобігання деструктивним проявам, таким як агресія чи суїцидальні тенденції [1-4].

Ключовими елементами реабілітації є також соціальна реадaptaція військовослужбовців, яка допомагає їм інтегруватися в родинне, професійне та громадське середовище. Реалізація таких заходів вимагає злагодженої роботи командирів військових частин, психологів, медичних працівників і громадських організацій. Забезпечення соціальної реадaptaції військовослужбовців є важливою складовою в цілісній системі психологічної допомоги. Успішна реабілітація потребує комплексного підходу, що включає не лише психологічну підтримку, а й координацію з іншими сферами, такими як медична допомога та соціальна підтримка. Тому психологічна підтримка в Збройних Силах України має стати невід'ємною частиною загальної стратегії морально-психологічного забезпечення в умовах війни.

Психологічна підтримка є важливою складовою морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України в умовах протидії збройній агресії ворога. Основні завдання психологічної підтримки включають комплектування Збройних Сил України психологічно підготовленим персоналом, забезпечення його психологічної стійкості,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



надання якісної та ефективної психологічної допомоги, а також підтримку психічного здоров'я військовослужбовців. Водночас система психологічної підтримки являє собою замкнутий цикл роботи з особовим складом, починаючи з вивчення кандидатів на військову службу і до завершення їхньої служби [5].

Згідно Положення про психологічну реабілітацію військовослужбовців Збройних Сил України, та Державної спеціальної служби транспорту, які брали участь в антитерористичній операції, здійснювали заходи із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії РФ у Донецькій та Луганській областях чи виконували службові (бойові) завдання в екстремальних умовах [6] основними завданнями психологічної реабілітації військовослужбовців є: оцінка і нормалізація психічних функцій осіб, що отримують допомогу; відновлення порушених психічних функцій до оптимального рівня їх вираженості; корекція особистісних рис для забезпечення ефективної соціальної адаптації; надання допомоги у відновленні конструктивних відносин у родині та суспільстві; відновлення адаптивних механізмів до умов екстремальної (бойової) діяльності; навчання методам саморегуляції та контролю стресу (заспокоєння); запобігання психологічному травмуванню та психічним розладам; проведення психопрофілактичної та психокорекційної роботи із сім'єю військовослужбовця; формування позитивних мотиваційних установок, соціальних реакцій та орієнтацій на життя і професійну діяльність.

Психологічна реабілітація військовослужбовців, які брали участь у бойових діях та виконували службові завдання в умовах екстремальних ситуацій, є ключовим аспектом їхнього відновлення після повернення з зони бойових дій. Основні завдання цієї реабілітації спрямовані на відновлення психічного здоров'я, адаптацію до мирного життя та підтримку військовослужбовців і їхніх родин. З огляду на важливість підтримки сімей військовослужбовців, зокрема, після бойових дій, виникає необхідність у створенні спеціалізованих програм допомоги. Одним з таких проєктів є ініціатива «Служба психосоціальної підтримки сімей військовослужбовців» [7], започаткована громадською організацією «Громадський рух «Жіноча Сила України», яка надає підтримку родинам військових за допомогою досвідчених спеціалістів з 2014 року.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Потрібно зауважити, що психологічна реабілітація військовослужбовців є важливою складовою підтримки, коли вони зіштовхуються з труднощами, що пов'язані з їхнім психічним станом. Існують кілька основних симптомів, які вказують на потребу у психологічній допомозі. Один із них – посттравматичний стресовий розлад, коли військовослужбовець переживає постійні спогади, нічні кошмари, гіперактивність чи панічні атаки, що вказують на необхідність реабілітації. Іншим показником є соціальна ізоляція, коли виникає небажання спілкуватися з іншими, відсутність інтересу до соціальних активностей або взаємодії з людьми. Також зниження професійної ефективності, труднощі з концентрацією, зменшення продуктивності й ігнорування обов'язків можуть свідчити про емоційне виснаження. Порушення сну або зміни в харчуванні, такі як безсоння або надмірне споживання їжі, часто є ознаками психічних проблем. Крім того, агресивна поведінка та непередбачувані спалахи гніву можуть бути сигналами психічної нестабільності. Розпізнавання цих ознак є необхідним для надання своєчасної та ефективної психологічної допомоги, що дозволяє успішно вирішувати проблеми та допомагає військовослужбовцям швидше адаптуватися до мирного життя після повернення з зони бойових дій [8].

Психологічна допомога військовослужбовцям в Україні повинна надаватися з дотриманням таких етичних та безпечних принципів: повага до прав, честі та гідності особи; професіоналізм та наукова обґрунтованість методів психологічного і психотерапевтичного втручання; добровільність, яка означає, що послуги можуть бути надані лише за згодою отримувача; конфіденційність, що забезпечує захист особистої та соціальної безпеки клієнта, а також зберігання в таємниці всієї інформації, отриманої під час надання допомоги [9].

Крім того, психологічна допомога військовослужбовцям в Україні повинна надаватися на трьох рівнях: перший рівень передбачає соціально-психологічну підтримку та надання соціальних послуг, таких як соціальний супровід, адаптація та консультування; другий рівень включає безпосередню психологічну допомогу; третій рівень охоплює комплексну медико-психологічну допомогу [9].

У статті 11 Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» [10] зазначено, що держава забезпечує безплатну психологічну допомогу особам, зокрема



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



військовослужбовцям Збройних Сил України. Психологічна допомога надається через структурні підрозділи психологічних служб військових частин, а у разі необхідності – на базі установ, з якими укладено угоди, згідно з порядками, затвердженими центральними органами виконавчої влади, що керують відповідними військовими формуваннями та правоохоронними органами. Крім того, у статті 11 цього закону зазначено, що особи, які були звільнені або звільняються з військової служби, зокрема ветерани війни, особи з особливими заслугами перед Батьківщиною, а також члени їх сімей, члени сімей загиблих (померлих) ветеранів війни і загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України, мають право на безплатну психологічну допомогу, відповідно до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [11]. Організацію надання психологічної допомоги цим категоріям осіб здійснює центральний орган виконавчої влади, що відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері соціального захисту ветеранів війни, осіб з особливими заслугами перед Батьківщиною, учасників Революції Гідності, а також членів їх сімей і сімей загиблих (померлих) військовослужбовців та Захисників України. Порядок і умови надання психологічної допомоги визначаються Кабінетом Міністрів України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Слабкий Г. О., Якимець В. М., Печиборщ В. П., Вороненко В. В., Печиборщ О. В., Якимець В. В., Ніконенко А. В. Гарантована психологічна допомога та реабілітація військовослужбовців – складова національної безпеки. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2022. № 3(93). С. 41-50.
2. Волошина В. В. Сутність поняття психологічної реабілітації військовослужбовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2024. № 2. С. 7-11.
3. Блінов О. А. Організаційні ресурси психологічної реабілітації військовослужбовців. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 1(25). С. 16-22.
4. Колесніченко О. С., Мацегора Я. В. Проект програми психологічної реабілітації військовослужбовців – учасників бойових дій. Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України. Харків, 2017. С. 196-200.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



5. Психологічна підтримка. URL: <https://www.zsu.gov.ua/kor-pidtrymka/>
6. Про затвердження Положення про психологічну реабілітацію військовослужбовців Збройних Сил України, та Державної спеціальної служби транспорту, які брали участь в антитерористичній операції, здійснювали заходи із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії РФ у Донецькій та Луганській областях чи виконували службові (бойові) завдання в екстремальних умовах: Міноборони України; Наказ, Положення, Перелік від 09.12.2015 № 702. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0237-16#Text>
7. Служба психосоціальної підтримки сімей військовослужбовців. URL: <https://pidtrymka.in.ua/>
8. Психологічна реабілітація військовослужбовців в Україні: як допомогти. URL: <https://surl.li/ochzty>
9. Деякі питання надання психологічної допомоги ветеранам війни, членам їх сімей та деяким іншим категоріям осіб: Постанова КМУ; Порядок, Умови, Перелік від 29.11.2022 № 1338. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/l#n17>
10. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей: Закон України від 20.12.1991 № 2011-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/shoext>
11. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/law-12#Text>

Катерина ДОМАШЕВСЬКА,
аспірантка кафедри публічної служби та права
Навчально-наукового інституту
публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

**ТРУДОВІ РЕСУРСИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ВПЛИВУ
НА СТІЙКІСТЬ РЕГІОНУ**

У сучасних умовах трансформаційних змін забезпечення стійкості на регіональному рівні набуває особливої актуальності.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Одним із невід’ємних факторів впливу на формування стійкості регіону виступають трудові ресурси, оскільки їхня чисельність, якість та ефективність використання безпосередньо впливають на соціально-економічний розвиток регіону. Від рівня забезпечення трудовими ресурсами та їхнього професійного потенціалу залежить продуктивність праці, інноваційний розвиток, здатність органів влади адаптуватися до змін та забезпечувати добробут громадян.

Попри це, існує низка проблем, які підривають роль трудових ресурсів як ключового фактора стійкості регіону. А саме мова йде про демографічне старіння та відтік робочої сили за кордон; невідповідність навичок попиту на ринку праці у зв’язку з потужним розвитком цифровізації та змінами у галузевій структурі; вплив воєнних загроз на мобільність та безпеку працівників; низьку адаптивність інститутів управління на місцях у сфері праці та соціальної політики.

Таким чином, питання, як саме трудові ресурси здатні забезпечувати стійкість регіону, а також які механізми посилюють або послаблюють цей вплив, і які політики чи інструменти дозволяють підвищити адаптивність — залишаються відкритими та потребують комплексного дослідження.

Немає на сьогодні єдиного підходу щодо розуміння сутності та змісту поняття «трудові ресурси».

У перекладі з французької мови «ресурси» означають «допоміжний засіб». У більш широкому розумінні термін «ресурси» тлумачать як джерела або запаси, з яких можна отримувати користь.

Зарубіжні науковці нерідко ототожнюють поняття «трудові ресурси» та «людські ресурси», маючи на увазі, що це сукупність працездатних людей, які володіють знаннями, навичками й фізичною здатністю до виконання корисної праці [3].

Одним із перших теоретичні засади формування системи управління трудовими ресурсами заклав Ю.Наумко. Науковець розглядав концептуальні основи управління персоналом, включаючи його організаційно-економічний механізм [1]. Він вважав, що управління трудовими ресурсами має ґрунтуватися на інтегрованому підході до управління, охоплюючи всі аспекти взаємодії працівника і роботодавця з метою досягнення як індивідуальних, так і корпоративних цілей. При цьому ефективний розподіл та використання трудових ресурсів має бути врегульовано на законодавчому рівні [1].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Вчені також акцентують увагу на визначенні оцінки якості трудових ресурсів. Деякі з них аналізують якість трудових ресурсів в залежності від рівня управління ними. Так, мова йде про управління на національному рівні (макрорівень), далі йде управління на рівні регіону (мезорівень), а також на рівні локальних підприємств (макрорівень). Завершенням даної ієрархії є управління трудовими ресурсами на індивідуальному рівні, тобто коли все залежить від самого працівника та його якісних характеристик. [2, с. 47-48].

У контексті зазначеної проблематики доповіді пропонуємо розглядати трудові ресурси як матеріальні та нематеріальні активи або запаси, які використовуються для задоволення потреб, виробництва та підтримки функціонування регіону.

Трудові ресурси впливатимуть на стійкість регіону через їхню кількість і якість, а також через ефективність їхнього використання.

Ефективне управління трудовими ресурсами має враховувати, зокрема економічні та соціальні фактори, що є ключовим для забезпечення стійкого розвитку регіону.

Так, економічна стійкість регіону залежить не тільки від якості трудових ресурсів, але й від розвитку його інвестиційного та інноваційного потенціалу. Не менш важливе значення має наявність на ринку праці достатньої кількості працівників відповідної кваліфікації, що гарантуватиме стабільну діяльність таких стратегічних напрямків розвитку регіону, як промисловість, аграрний сектор, транспорт, сервісна економіка тощо.

У контексті соціальної стійкості якість трудових ресурсів залежить, перш за все, від формування людського потенціалу. Мова йде про розвиток освіти у сфері професійної підготовки та перепідготовки кадрів. Крім того, зайнятість населення не буде достатньо продуктивною без справедливої винагороди та соціальних гарантій, що є необхідним для зниження соціальної напруги та зміцнення суспільної безпеки.

У питанні підвищення якості трудових ресурсів не обійтись без активного залучення молоді до програм зайнятості населення, а також утриманню кваліфікованих кадрів і зменшенню «відтоку мізків».

Механізмами впливу трудових ресурсів на стійкість регіону можуть бути розробка та реалізація програм активної зайнятості населення, розвитку професійної освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Обов'язковою умовою, на нашу думку, є розвиток інституцій, а саме удосконалення системи ринку праці, освіти, сфери охорони здоров'я, соціального захисту як структур, що забезпечуватимуть відтворення та якість трудового потенціалу.

Ще одним кроком має бути стимулювання трудової мобільності, а саме забезпечення збалансованого розподілу робочої сили між територіями відповідно до потреб регіональної економіки.

Отже, трудові ресурси — це ключовий елемент функціонування регіону, оскільки саме від їхньої кількості, структури, якості й мобільності залежить економічна активність, соціальна згуртованість і здатність регіону переживати кризи та адаптуватися до викликів та загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Наумко Ю.С. Теоретичні засади формування системи управління трудовими ресурсами. *Ефективна економіка*. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=558>
2. Тужилкіна О., Андрієвський А., Голубець В. Теоретико-методичні засади визначення якості трудових ресурсів. *Theoretical and practical scientific achievements: research and results of their implementation: Proceedings of the VI International Scientific and Theoretical Conference (Pisa, Italia, April 26, 2024)*. Google Scholar Indexed Papers. 2024. С. 44–48.
3. Юр'єва І.А., Мартіросян Н.А., Говорова Є.І. Трудові ресурси підприємства: визначення та основні поняття. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 37(1313). С. 46–49.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Святослав КІСЬ,
директор Інституту післядипломної освіти ІФНТУНГ,
д-р екон. наук, професор,
м. Івано-Франківськ, Україна

Наталія ЛЮТА,
заст. директора Інституту післядипломної освіти ІФНТУНГ,
канд. техн. наук, доцент,
м. Івано-Франківськ, Україна

Віктор ПЕТРЕНКО,
професор кафедри публічного управління, адміністрування і
національної безпеки ІФНТУНГ,
д-р екон. наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки,
м. Івано-Франківськ, Україна

**ОСВІТА ВПРОДОВЖ ЖИТТЯ ЯК ЗАСІБ ПРОТИДІЇ
ФОРМУВАННЮ ПАРАСОЦІАЛЬНОСТІ І ПАДІННЮ СТІЙКОСТІ
УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ**

За версією Кембриджського словника англійської мови прикметник «парасоціальний», який відображає «нездорове» сучасне явище, став словом 2025 року [1]. Означаючи відчуття особистістю певної спорідненості чи близькості з іншою особою, якої вона особисто не знає, або навіть кого насправді не існує, парасоціальні стосунки і взаємодія є односторонніми і не передбачають особистого зв'язку [2]. Однак, при цьому, професор С. Шналл (Simone Schnall) заявила, що, «Ми вступили в епоху, коли багато людей формують нездорові та інтенсивні парасоціальні стосунки з інфлюенсерами» [1]. Чому ж ці стосунки визначені як «нездорові», в чому їх небезпека, які проблеми виникають і що з цим робити?

Ще не всіма і не до кінця усвідомлена небезпека негативних наслідків формування в українському суспільстві парасоціальних стосунків полягає в тому, що їх поширення може, на нашу думку, призвести і призводить до заміни собою реальних міжлюдських стосунків, до нездорової одержимості і, навіть, ідеалізації їх об'єкта, в результаті чого пізніше можуть виникнути



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



відчуття розчарування, втрати ілюзій і, дуже часто, руйнівна реакція. Адже, якщо на побутовому рівні парасоціальність є проблемою організації взаємин між окремими людьми, то в умовах війни, в політиці, в економіці, в соціумі, в публічному управлінні тощо це може вилитися в дуже неприємні і погано керовані ситуації, які несуть потенціал загрози національній безпеці, єдності і стійкості суспільства особливо в умовах війни.

Основними потенційними загрозами, які можуть виникнути внаслідок формування і поширення явища парасоціальності в українському суспільстві виступають наступні чинники:

- поляризація суспільства внаслідок формування емоційної прив'язаності до «свого/своїх» або «нами обраного/обраних» політика/політиків, яка може посилювати розкол як між політиками, так і різними групами суспільства, коли прихильники різних політичних фігур і рухів сприймають опонентів не як співгромадян з іншими поглядами, а як ворогів;

- зникнення критичного мислення, оскільки парасоціальні стосунки формують у громадян уявну, а не реальну довіру і близькість, а також меншу критичність, до інформації, поширювану «їхнім політиком», що відкриває можливості для маніпуляцій, поширення дезінформації та приховування помилок і прорахунків;

- прив'язаність до «своїх» спонукає людей шукати і використовувати тільки ту інформацію, яка підтверджує або виправдовує їхні позитивні уявлення про політика/політиків, та ігнорувати критичну інформацію опонентів, що спотворює інформаційний простір, обмежує доступ до реальних оцінок та знижує їх об'єктивність;

- ірраціональність індивідуальних рішень оскільки парасоціальні стосунки ґрунтуються на інтелектуально-емоційній прив'язаності до іміджу політика/політиків, які створюються засобами різноманітних медіа, а не раціональним аналізом його/їх програм, досвіду, дій і компетенцій, чим обумовлюються хибні рішення та вручення владних повноважень ординарним популістам, які використовують емоції, а не інтелект людей;

- фокусування довіри та дій виключно на конкретній особистості, а не на існуючих державних інститутах (парламенті, уряді, судовій ланці влади), то будь-яка криза, спричинена, спрямована або пов'язана з цією



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



особою/особами, може спричинити загальну кризу і підриє довіри до всіх інститутів і системи управління.

В умовах війни цей перелік загроз стає особливо критичними, а поширення парасоціальних стосунків може підірвати консолідацію українського суспільства, ускладнити формування і прийняття стратегічно необхідних державі рішень, послабити загальну стійкість населення та опірність країни уже зовнішнім загрозам.

Отже, хоча парасоціальні зв'язки і можуть тимчасово забезпечувати суспільство відчуттям спільності, стабільності та єдності з його лідерами, очікувані ризики диференціації населення, зниження його здатності до критичного аналізу, до пошуку шляхів протистояння існуючим викликам, до національної стійкості слід вважати загрозою єдності та стійкості держави, яка виникла внаслідок формування парасоціальних стосунків політиків і населення в умовах війни. Це вимагає виконання ретельних наукових досліджень, оцінок і рекомендацій як для політиків, так і для населення. І, хоча в Україні дослідження явища парасоціальності в соціумі і політиці уже виконуються [для прикладу, 3, 4], дослідження ж в контексті виявлення і вирішення проблем публічного управління життєдіяльністю країни в умовах війни практично відсутні.

Однак, оскільки саме війна посилює потребу суспільства в єдності, коли в умовах стресу і невизначеності людям необхідна стабільність і підтримка, то їх пошук може призвести якраз до посилення парасоціальних зв'язків. Адже уже сьогодні соціальні мережі використовуються для координації, збору інформації та психологічного впливу, переформатовуючи на переконання Є. Глібовицького «... спосіб нашої взаємодії з оточенням, що стало ударом по демократії та приватності — ми фактично опинилися в ситуації, коли хтось може знати нас краще за нас і маніпулювати цим» [5].

Таким чином, в країні створюється інформаційний простір, де парасоціальні зв'язки формуються швидше, оскільки люди відчувають емоційну близькість до контенту та його творців.

Проте, як висловився підприємець, інвестор і філантроп Д. Морін (Dave Morin) «... якщо ви впустите їх у своє життя (парасоціальні стосунки, автори.) за багато, вони почнуть витісняти зв'язки, які насправді важливі»^о[6].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Ми вважаємо, що одним із важливих і найбільш дієвих шляхів зменшення загрози поширення парасоціальних стосунків між суспільством і політиками як в мирний час, так і в умовах війни, є сфера освіти дорослих, всі форми якої, включаючи післядипломну, повинні переорієнтовувати слухачів на розвиток у них і їх оточення аналітичного, критичного, дивергентного тощо мислення, формування медіаграмотності і активного громадянського включення в реальне, а не вигадане життя суспільства. Для вирішення цих питань в Україні слід активніше просувати концепцію навчання впродовж життя для отримання всіма категоріями населення можливості постійно оновлювати свої знання, досвід і навички, адаптуватися до змін, бути і залишатись активними, поінформованими і свідомими, а не об'єктами зомбування будь-якими зовнішніми джерелами.

Впровадження в країні заходів з активізації системи освіти дорослих та післядипломної освіти сприятиме формуванню більш зрілого, критичного та стійкого суспільства, здатного подолати виклики воєнного часу і післявоєнної відбудови, а також мінімізувати ризики, пов'язані з існуванням і негативним впливом парасоціальних стосунків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Jack Guy. Cambridge Dictionary's 2025 word of the year captures an 'unhealthy' modern phenomenon. *CNN World*. 2025.11.17. URL: <https://edition.cnn.com/2025/11/17/world/parasocial-cambridge-dictionary-scli-intl>
2. Exploring Parasocial Relationships: Celebrity Connections in the Digital Age. *PubAdmin.Institute*. November 17, 2023. URL: <https://pubadmin.institute/psychology-and-media/exploring-parasocial-relationships-digital-age>
3. Чаплінська, Ю. С. (2019). Привабливість образу медіаперсони в рамках парасоціальної теорії. *Проблеми політичної психології*, 8 (22), 22–49.
4. Чаплінська, Ю. (2020). Парасоціальність у політичній сфері: огляд наукових досліджень. *Проблеми політичної психології*, 23(1), 214-240. <https://doi.org/10.33120/popp-Vol23-Year2020-54>
5. Як «приручити» державу. Розмова з Євгеном Глібовицьким про суб'єктність і незалежність.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



<https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgzQcqtdZZHmFCdkbkWQgCqQxPGSD>

6. Dave Dunbar. The Problem with Parasocial Relationships. Why Your Friend Slots Deserve Better. *Medium*. Jan 25, 2025. URL: <https://surl.li/mxbmbu>

Ірина КОВТУН,

кандидатка наук з державного управління, доцентка кафедри
публічного управління та адміністрування, Хмельницький університет
управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ДЛЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: РЕФОРМУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Критична інфраструктура України сьогодні потребує фахівців принципово нового типу. Традиційні підходи до підготовки інженерів, IT-спеціалістів, енергетиків виявилися недостатніми в реаліях постійних атак на об'єкти життєзабезпечення. Система вищої освіти змушена радикально переосмислити свої завдання, фактично перетворюючись з переважно академічної структури на один з елементів системи національної безпеки.

Восени 2025 року можна констатувати, що підготовка кадрів для критичної інфраструктури – це вже не лише освітнє завдання, а стратегічний пріоритет збереження державності. Університети перестають бути ізольованими від реального життя академічними закладами й посилюють роль центрів формування фахівців, здатних забезпечувати стійкість національних систем в умовах воєнних загроз. Еволюція підходів до освіти відбувається інтенсивно. Якщо в 2022–2023 роках ключовим завданням було збереження безперервності освітнього процесу під обстрілами, то нині заклади вищої освіти активно адаптують освітні програми відповідно до актуальних потреб секторів безпеки й оборони [6]. Цивільні освітні програми доповнюються елементами військово-прикладної підготовки, теоретичні знання поєднуються з формуванням практичних навичок реагування на надзвичайні ситуації.

Європейські стандарти вищої освіти адаптуються не лише до академічних вимог, а й до потреб держави, яка перебуває в умовах повномасштабної збройної агресії. Студенти інженерних спеціальностей



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



опановують не тільки теоретичні засади проектування та експлуатації систем, але й засоби оперативного відновлення пошкоджених об'єктів. Майбутні IT-фахівці вивчають кібербезпеку не як факультативний компонент, а як інтегральну складову професійної підготовки. Цифровізація освіти отримала потужний поштовх через воєнні дії [9]: дистанційні формати навчання стали інструментом забезпечення безперервності освітнього процесу в умовах повітряних тривог, релокації та обмеженого доступу до інфраструктури. Університети розробляють спеціалізовані методики організації навчання за умов нестабільного інтернет-з'єднання, відключень електроенергії, вимушеної евакуації студентів та викладачів.

Суттєві зміни відбуваються в організації практичної підготовки. Студенти технічних спеціальностей проходять стажування на об'єктах критичної інфраструктури, які функціонують в умовах постійної загрози атак. Це сприяє формуванню у здобувачів освіти розуміння особливостей роботи систем у режимі підвищених ризиків. Подібні формати практичної підготовки мають обмежені аналоги в європейському освітньому просторі та значною мірою формуються як специфічний український досвід, зумовлений умовами війни. Партнерство між державою та приватним сектором в освітній сфері також зазнає трансформації [3]. Великі енергетичні компанії, оператори телекомунікацій, транспортні підприємства все активніше залучаються до формування змісту освітніх програм, створення симуляцій кризових ситуацій, надання обладнання для практичних занять, участі фахівців-практиків у освітньому процесі.

Психологічна підготовка поступово стає невід'ємним компонентом освітнього процесу [5]. Майбутні фахівці для сектору критичної інфраструктури навчаються не тільки спеціальним технічним компетентностям, але й навичкам стресостійкості, командної роботи в умовах тиску, прийняття рішень за неповної та швидкоплинної інформації. Це істотно відрізняє сучасну модель підготовки кадрів в Україні від традиційних підходів, орієнтованих переважно на академічні результати. Міжнародна академічна мобільність набуває нових форм: поряд із класичними програмами обміну зберігаються й розвиваються ініціативи, в межах яких зарубіжні студенти та викладачі знайомляться з українським досвідом функціонування критичної інфраструктури в умовах збройного конфлікту. Українські університети поступово позиціонують себе як центри компетентності з питань стійкості та відновлення систем.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Фінансування вищої освіти також зазнає змін [10]. Держава розглядає інвестиції в підготовку кадрів для критичної інфраструктури як інструмент посилення національної безпеки. Формуються цільові стипендіальні програми для студентів, які планують працювати в секторах енергетики, транспорту, зв'язку, безпеки постачання води та інших критичних послуг. Роботодавці долучаються до співфінансування окремих освітніх програм, отримуючи можливість впливати на зміст підготовки та формувати кадровий резерв.

Автономія закладів вищої освіти в умовах воєнного стану набуває нового змісту: університети самостійно адаптують освітні програми до актуальних потреб ринку праці та безпекового середовища, не очікуючи тривалих погоджень. Це дає змогу оперативно реагувати на появу нових викликів і формувати компетентності, затребувані в секторах критичної інфраструктури. Якість вищої освіти дедалі частіше оцінюється не лише за традиційними академічними показниками, але й за рівнем практичної готовності випускників працювати в екстремальних умовах [7]. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти декларує орієнтацію на розроблення та вдосконалення стандартів, які враховують специфіку підготовки кадрів для держави, що перебуває в умовах воєнного стану [6].

Одним із ключових завдань стає збереження балансу між інтенсифікацією змін, зумовлених війною, та необхідністю підтримувати фундаментальність освіти. Важливо не допустити перетворення університетів на короткострокові курси прикладної підготовки, зберігаючи водночас академічний рівень і міжнародне визнання дипломів. Демографічні наслідки війни створюють нові умови для планування освітньої політики: частина молоді проходить військову службу, частина перебуває за кордоном, частина залучена до робіт з відновлення інфраструктури. Університети напрацьовують підходи до роботи з різними категоріями здобувачів – від військовослужбовців, які навчаються дистанційно в перервах між ротаціями, до внутрішньо переміщених осіб, що змінюють місце проживання та навчання.

Особлива увага приділяється розширенню участі жінок у підготовці та функціонуванні критичної інфраструктури [2]. Воєнний досвід підтверджує, що жінки успішно реалізують себе в галузях, які традиційно вважалися “чоловічими” – від управління енергосистемами до кібербезпеки.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Відповідно освітні програми коригуються в бік більшої інклюзивності, урахування гендерних аспектів доступу до спеціальностей, пов'язаних із безпекою та стійкістю систем.

Перспективи розвитку системи вищої освіти тісно пов'язані з плануванням післявоєнного відновлення країни [8]. Уже сьогодні університети готують фахівців не тільки для підтримання функціонування наявної інфраструктури, але й для її модернізації та подальшого розвитку в контексті відбудови. Це потребує поєднання традиційних професійних компетентностей із навичками роботи з новітніми технологіями, зокрема у сфері “розумних” мереж, децентралізованих енергосистем, цифрових платформ управління.

Український досвід трансформації вищої освіти в умовах воєнного стану поступово формується як важливе джерело практик для міжнародної спільноти. Інші держави вивчають українські напрацювання, усвідомлюючи, що в умовах глобальної нестабільності ризики масштабних кризових ситуацій не є унікальними. Це робить сучасну українську освітню модель не лише внутрішньо значущою, але й потенційно релевантною для запозичення окремих підходів за кордоном. Узагальнюючи, можна зазначити, що система вищої освіти має поєднувати академічність та адаптивність, теоретичну ґрунтовність і практичну орієнтацію. Підготовка кадрів для критичної інфраструктури розглядається як складний багаторівневий процес поєднання фундаментальних знань із готовністю діяти в умовах підвищеної невизначеності та ризику.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Болонський процес: нові виклики для України у 2025 році. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua>
2. Гендерна рівність у сфері освіти та національної безпеки. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua>
3. Державно-приватне партнерство в освітній сфері: нові можливості. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua>
4. Закон України "Про вищу освіту" від 01.07.2014 № 1556-VII (зі змінами). Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
5. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2030 року. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



6. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти: стандарти в умовах воєнного стану. URL: <https://naqa.gov.ua>
7. Стандарти якості вищої освіти в умовах військового стану. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. URL: <https://naqa.gov.ua>
8. Стратегія відновлення України: роль освіти. Офіс Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua>
9. Стратегія розвитку цифрової освіти до 2030 року. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
10. Фінансування вищої освіти в умовах воєнного стану. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua>

Світлана КОШОВА,

к.держ.упр., доцент, доцент кафедри
адміністративно-правових дисциплін
Національної академії внутрішніх справ,
м. Київ, Україна

**РОЛЬ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ В СИСТЕМІ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Правоохоронні органи відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності та функціонування системи публічного управління під час воєнного стану, оскільки вони виконують функції захисту населення, підтримки правопорядку та контролю за виконанням спеціальних заходів державного рівня [1]. Їх діяльність спрямована на запобігання дестабілізаційним явищам, оперативне реагування на надзвичайні події та забезпечення координації з іншими органами державної влади, включно з органами місцевого самоврядування та силовими структурами.

У сучасних умовах ефективність роботи правоохоронних органів значною мірою визначається здатністю до інтегрованого управління, що включає обмін інформацією між державними службами, використання електронних систем моніторингу та аналітичних платформ для оцінки загроз [2]. В умовах воєнного стану пріоритетом є забезпечення безпеки критичної інфраструктури, охорона громадського порядку під час



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



евакуаційних процесів, контроль за дотриманням обмежень і норм, встановлених державою.

Особливого значення набуває взаємодія правоохоронних органів з цивільним суспільством та волонтерськими ініціативами. Створення спільних центрів координації дозволяє оперативно розподіляти ресурси, реагувати на повідомлення громадян та контролювати ситуацію у віддалених населених пунктах [3]. Використання сучасних технологій, таких як мобільні додатки для повідомлень, дрони та системи відеоспостереження, підвищує оперативність реагування та знижує ризики для персоналу.

Також критично важливим є розвиток правової та нормативної бази, що регламентує діяльність правоохоронних органів у воєнний час. Чіткі інструкції, протоколи взаємодії та стандартизовані процедури забезпечують ефективність публічного управління та запобігають випадкам зловживання повноваженнями [4].

У результаті, роль правоохоронних органів у системі публічного управління під час воєнного стану полягає не лише у забезпеченні правопорядку, а й у зміцненні безпеки держави, підтриманні соціальної стабільності та ефективній координації дій між усіма ланками державної системи управління.

Подальший розвиток системи публічного управління в умовах воєнного стану неможливий без підвищення оперативної спроможності правоохоронних органів. Це включає розбудову багаторівневих комунікаційних мереж, інтеграцію інформаційних систем і використання сучасних технологій для моніторингу громадського порядку. Використання дронів, цифрових платформ для аналізу повідомлень громадян, систем відеоспостереження та автоматизованих аналітичних модулів дозволяє швидко виявляти загрози, координувати дії патрулів і своєчасно реагувати на надзвичайні події, знижуючи ризики для населення та персоналу [1].

Ключовим елементом є підготовка персоналу до роботи в умовах обмежень воєнного часу. Це передбачає навчальні тренінги з кризового реагування, симуляційні модулі для відпрацювання алгоритмів евакуації, реагування на масові порушення правопорядку та взаємодії з іншими службами. Підвищення компетенцій персоналу забезпечує оперативність прийняття рішень і зменшує кількість помилок у стресових ситуаціях [2].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



В умовах воєнного стану важлива також взаємодія правоохоронних органів із місцевими громадами. Розбудова мережі громадських радників, волонтерських ініціатив та контактних пунктів для повідомлень про загрози дозволяє створювати систему «раннього реагування» та підвищувати рівень довіри населення до державних органів [3]. Крім того, прозорість роботи правоохоронних органів через публікацію регулярних звітів і відкритий доступ до даних підвищує легітимність їхніх дій та зміцнює соціальну стабільність.

Особливу увагу слід приділяти правовому забезпеченню діяльності. Удосконалення нормативно-правової бази, розробка чітких процедур, стандартизованих протоколів взаємодії та механізмів контролю за дотриманням законності дозволяють уникати зловживань повноваженнями і забезпечувати баланс між безпекою та захистом прав громадян [4].

Таким чином, комплексна система публічного управління з активною участю правоохоронних органів формує надійну платформу для стабільності держави під час воєнного стану, забезпечує захист населення, підтримку правопорядку та ефективну координацію дій усіх державних структур.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьменко О. Публічне управління та безпека держави в умовах воєнного стану.
2. Petrov V. Law enforcement coordination in crisis situations: international experience.
3. ДСНС України. Роль правоохоронних органів у забезпеченні безпеки населення.
4. OECD. Crisis management and law enforcement cooperation: Guidelines and practices.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Оксана КРИЖОВА,

аспірантка кафедри публічного управління, адміністрування і
національної безпеки Івано-Франківського національного технічного
університету нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

**МОДЕЛЬ ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-
ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ
У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Повномасштабна збройна агресія проти України призвела до стрімкого зростання кількості військовослужбовців, які потребують комплексної соціально-психологічної підтримки. Традиційні уніфіковані підходи до реабілітації не забезпечують повного відновлення бойового потенціалу та соціальної інтеграції захисників. Значна частина ветеранів стикається з посттравматичними стресовими розладами, тривожністю, депресією та труднощами адаптації у цивільному середовищі. Досвід держав-членів НАТО демонструє високу ефективність персоналізованих моделей реабілітації, заснованих на індивідуальному плануванні та мультидисциплінарній взаємодії.

Сьогодні в Україні спостерігається фрагментарність реабілітаційних послуг та недостатня координація між суб'єктами публічного сектору. Відсутність єдиних стандартів і маршрутів супроводу військовослужбовців створює ризики дублювання функцій і втрати безперервності допомоги. Персоналізована модель здатна забезпечити адаптивність реабілітаційних програм до індивідуальних потреб кожної особи. Зростає суспільний запит на підвищення ефективності державної політики щодо підтримки ветеранів та їхніх сімей.

Публічне управління потребує інструментів, які перетворюють реабілітацію на керований процес із чітко визначеними результатами. Цифровізація державних сервісів відкриває можливості для створення електронних платформ моніторингу та супроводу ветеранів, а персональний підхід дозволяє зменшити прояви ПТСР і запобігти повторній соціальній ізоляції. Ефективна реабілітація сприяє поверненню військовослужбовців до професійної діяльності або їх перекваліфікації. Регіональні та місцеві органи влади потребують методичних рішень для формування дієвих



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



програм підтримки. Впровадження моделі індивідуалізації підсилює сервісну функцію держави та підвищує довіру громадян до інституцій. Залучення сім'ї та громадських організацій створює розширене середовище підтримки ветеранів.

Сучасні вітчизняні дослідження засвідчують, що проблематика соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців в Україні переважно опрацьовується в межах психології, соціальної педагогіки та соціальної роботи, тоді як управлінський та публічно-адміністративний вимір розкритий фрагментарно. Дослідження В. Лєскова, присвячені теоретичним засадам соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців із районів військових конфліктів, пропонують понятійне осмислення реабілітації як поєднання медичних, психологічних та соціальних впливів, однак не формують цілісної моделі її впровадження в системі публічного управління [1].

У роботах Т. Гудзь щодо соціально-психологічної реабілітації українських ветеранів наголошується на важливості комплексної підтримки, ролі соціального оточення та громадських ініціатив, проте механізми координації суб'єктів публічного сектору та інструменти персоналізації програм залишаються здебільшого описовими, без формалізації у вигляді управлінських моделей [2]. Помітною є також група досліджень, спрямованих на аналіз зарубіжного досвіду (зокрема США та країн НАТО), де наголошується на поєднанні медичних, психологічних та соціальних програм і діяльності ветеранських організацій, але адаптація цих практик до українського контексту публічного управління залишається частково декларативною [3].

Окремий масив напрацювань стосується саме державної політики й адміністративно-правового забезпечення реабілітації військовослужбовців. В авторефераті А. Петренюк здійснено комплексний аналіз удосконалення державної політики соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців, уточнено зміст базових понять і запропоновано напрями підвищення ефективності державних рішень, але індивідуалізація розглядається радше як принцип, а не як структурована модель з чіткими управлінськими процедурами [4].

Нормативно-правова база України поступово формує основу для розбудови системи реабілітації, включно з психологічною, однак не містить детально прописаної моделі індивідуалізації в термінах публічного



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



управління. Закон України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я» визначає загальні засади системи реабілітації, види реабілітаційної допомоги та запроваджує інститут мультидисциплінарної реабілітаційної команди, до складу якої входять, зокрема, фахівці з психічного здоров'я, що створює передумови для комплексного підходу до відновлення військовослужбовців.

Закон «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» в редакції останніх змін прямо закріплює право ветеранів на фізичну та психологічну реабілітацію, а підзаконні акти, зокрема постанова Кабінету Міністрів України № 1057 від 27.12.2017, затверджують порядок проведення психологічної реабілітації, визначаючи категорії отримувачів, перелік послуг та процедурні аспекти їх надання. Актуальним напрямом останніх років є формування законодавчих засад системи охорони психічного здоров'я: відповідний закон закріплює психологічну реабілітацію як окремий вид допомоги, спрямований на відновлення функціонування особи та її якості життя, що безпосередньо стосується військовослужбовців та ветеранів. Разом з тим, вказані акти здебільшого регламентують загальні принципи, права, суб'єктний склад і фінансові механізми, тоді як питання персоналізації реабілітаційних маршрутів, побудови індивідуальних планів, критеріїв їх корекції та управлінських алгоритмів ухвалення рішень лишаються недостатньо деталізованими.

Окремі наукові статті, присвячені правовому регулюванню реабілітації військовослужбовців, підкреслюють фрагментарність нормативної бази, відсутність єдиної системи координування медичної, психологічної та соціальної допомоги й наголошують на потребі гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами, однак лише окреслюють загальну необхідність «комплексного підходу», не перетворюючи його на модель індивідуалізації в управлінському сенсі.

Модель індивідуалізації соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців у системі публічного управління являє собою цілісну організаційно-управлінську конструкцію, яка забезпечує перехід від масових, стандартизованих заходів підтримки до персоналізованих траєкторій відновлення кожного військовослужбовця. В її основі лежить комплексне оцінювання потреб особи, що включає психологічний стан, рівень соціальної інтегрованості, сімейний контекст, професійні плани, стан здоров'я, наявні ресурси підтримки та ризики дезадаптації. Модель



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



передбачає формування індивідуального реабілітаційного маршруту, у якому чітко визначаються цілі, етапи, види втручань, відповідальні суб'єкти та індикатори очікуваних результатів. Вона інтегрує діяльність різних інституцій – органів публічної влади, системи охорони здоров'я, центрів психічного здоров'я, соціальних служб, служб зайнятості, ветеранських організацій, освітніх закладів – у єдине кероване поле. Ключовим елементом моделі виступає мультидисциплінарна команда, яка розробляє, супроводжує та за потреби коригує індивідуальний план реабілітації з урахуванням змін стану військовослужбовця та його життєвих обставин. Значна увага приділяється цифровому компоненту: використанню електронних реєстрів, платформ маршрутизації, систем моніторингу перебігу реабілітації, що дозволяє забезпечити безперервність супроводу та прозорість управлінських рішень. У логіці публічного управління така модель задає чіткі ролі та повноваження суб'єктів, встановлює механізми координації, відповідальності та міжсекторної взаємодії.

Запровадження цієї моделі є важливим, передусім, тому що воно дозволяє подолати фрагментарність, епізодичність і відомчу роз'єднаність існуючих практик реабілітації військовослужбовців. Персоналізований підхід забезпечує більш точне «потрапляння» управлінських рішень у реальні потреби конкретної людини, зменшує ризик формального надання послуг, які не дають стійкого ефекту. Модель створює умови для раннього виявлення та корекції посттравматичних стресових розладів, суїцидальних ризиків, зловживання психоактивними речовинами, що має безпосередній вплив на збереження людського капіталу сектору безпеки й оборони. Її впровадження сприяє побудові довгострокових траєкторій підтримки – від моменту повернення з бойових дій до стійкої соціальної та професійної реінтеграції в цивільне життя. З точки зору публічного управління така модель дозволяє оптимізувати використання бюджетних ресурсів, спрямовуючи їх не на формальне виконання програм, а на досягнення вимірюваних результатів відновлення. Вона посилює сервісний характер держави, яка виступає не лише джерелом гарантій, а й активним координатором індивідуалізованої допомоги. Важливою є також роль моделі для зміцнення довіри між військовослужбовцями, ветеранами та інституціями публічної влади, оскільки персональний підхід знижує відчуття «анонімності» та бюрократичної байдужості. Її впровадження створює передумови для формування національної реабілітаційної



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



екосистеми, де кожен військовослужбовець має не розрізнені послуги, а цілісний, логічно вибудований шлях відновлення, за який несе відповідальність конкретна мережа суб'єктів публічного управління. У стратегічній перспективі така модель стає одним із ключових інструментів держави у подоланні наслідків війни, збереженні людського потенціалу та забезпеченні сталого розвитку суспільства.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що модель індивідуалізації соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців у системі публічного управління постає як комплексна, структуровано організована та керована система, що забезпечує перехід від фрагментарних і стандартизованих підходів до персоналізованого супроводу кожного захисника. Її змістове наповнення охоплює весь спектр потреб військовослужбовця – від психологічного та медичного відновлення до соціальної адаптації, професійної реалізації та формування підтримувального середовища. Центральну роль відіграє мультидисциплінарна взаємодія та публічно-управлінські механізми, які забезпечують узгодженість дій суб'єктів та відповідальність за результат. Використання цифрових інструментів суттєво підвищує прозорість, доступність і безперервність реабілітаційного процесу, створюючи основу для ефективного моніторингу та оперативного управління. Включення сім'ї та соціального оточення сприяє формуванню стійких соціальних зв'язків, що є критично важливими для успішної реінтеграції. Системне оцінювання результативності та механізми корекції забезпечують адаптивність моделі та орієнтацію на досягнення реальних змін у стані та якості життя військовослужбовця. У цілому модель формує підґрунтя для побудови національної реабілітаційної екосистеми, здатної ефективно реагувати на виклики війни та післявоєнного відновлення, оптимізувати використання державних ресурсів і підвищити довіру громадян до інституцій публічної влади. Таким чином, її впровадження має стратегічне значення як для збереження людського потенціалу сектору безпеки й оборони, так і для сталого розвитку суспільства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лєсков В. О. Теоретичні основи соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців. *Наука і освіта*. № 5-6. С. 56-60. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/12335>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



2. Гудзь Т. О. Соціально-психологічна реабілітація українських ветеранів. Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія соціально-педагогічна. 2019. Вип. 32. С. 74-86.

3. Крук І. М., Григус І. М. Сучасний погляд на психологічну реабілітацію військовослужбовців з посттравматичним стерсовим розладом. Rehabilitation and Recreation. 2023. №. 15. С. 50-56. URL: <https://health.nuwm.edu.ua/index.php/rehabilitation/article/view/339/292>

4. Петренюк А.О. Удосконалення державної політики соціальнопсихологічної реабілітації військовослужбовців в Україні. Лісабонський договір – 10 років після набуття чинності. Що змінилося у функціонуванні ЄС? : Науково-практична конференція : тези доп., Миколаїв, 2 грудня 2019 р. / ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2019. С. 455 – 459.

Тетяна МАЛАХОВА,

професор кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України ім. П.Л. Шупика, д. держ. упр., професор,
м. Київ, Україна

**СОЦІАЛЬНА РОБОТА В УПРАВЛІННІ ВНУТРІШНІМИ
РИЗИКАМИ: ПОСИЛЕННЯ КУЛЬТУРИ БЕЗПЕКИ НА ОБ'ЄКТАХ
КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

В умовах повномасштабної війни та систематичних атак на енергетичну, транспортну та промислову інфраструктуру України, поняття «національної стійкості» набуло стратегічного значення. Дискурс щодо захисту критичних об'єктів традиційно зосереджений на інженерних, технічних та кібернетичних рішеннях. Однак, як справедливо зазначає тематика безпекових конференцій, існує пласт ризиків, який неможливо нейтралізувати лише технологіями. Це - внутрішні ризики, пов'язані з персоналом.

На об'єкті критичної інфраструктури (ОКІ), що працює під загрозою ракетних обстрілів, внутрішній ризик - це не лише недбалість чи низька кваліфікація. Це паніка, гострий стрес, хронічна втома, професійне



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



вигорання та психологічна дестабілізація персоналу. Ці фактори безпосередньо впливають на прийняття рішень в екстремальних умовах та руйнують культуру безпеки зсередини. Таким чином, управління цими ризиками стає не гуманітарною, а безпековою функцією.

Саме соціальна робота, у її сучасному, науково-обґрунтованому розумінні, пропонує конкретні, формалізовані інструменти для управління цими психосоціальними ризиками та є ключовим, хоча й часто недооціненим, елементом у побудові дієвої культури безпеки на ОКІ.

Ідентифікація внутрішніх ризиків: від стресу до дестабілізації. Культура безпеки - це набір спільних цінностей, переконань та моделей поведінки, що визначають, як в організації ставляться до безпеки. В умовах війни ця культура зазнає безпрецедентного тиску. Внутрішні ризики, якими має оперувати керівництво ОКІ, є переважно психосоціальними: гострі стресові реакції: паніка або ступор співробітника під час повітряної тривоги чи влучання може призвести до неправильних дій або бездіяльності, що несе загрозу для всього об'єкта; професійне вигорання: тривала робота в режимі «нон-стоп» та хронічний стрес знижують когнітивні функції, увагу та здатність адекватно оцінювати загрози; психологічна травматизація: співробітники ОКІ, як і всі громадяни, переживають особисті трагедії - втрату близьких, житла, вимушене переміщення. Їхня особиста резильєнтність (здатність долати стрес і відновлюватися) є критичним корпоративним ресурсом, який виснажується [3]; підриг довіри та комунікацій: в стані хронічного стресу в колективах загострюються конфлікти, поширюються чутки та дезінформація (ІПСО), що є елементом гібридної загрози.

Традиційні методи охорони праці чи корпоративної безпеки не мають інструментів для роботи з такими ризиками. Цю нішу закриває професійна соціальна робота. Інструмент 1: «кризове (екстрене) втручання» як засіб оперативного реагування. Першим і найбільш очевидним інструментом є соціальна послуга «кризове (екстрене) втручання», що формалізована в українському законодавстві. Це не просто розмова, а чіткий протокол дій. Послуга надається негайно (протягом 24 годин) у відповідь на кризову ситуацію, яка загрожує життю чи здоров'ю людини. Співробітник ОКІ, який перебуває у стані шоку через особисту трагедію (як-от втрата дому), не може виконувати свої обов'язки і, відповідно, сам стає «внутрішнім ризиком» [2]. Саме соціальний працівник (корпоративний або залучений)



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



активує протокол «кризового втручання». Його завдання - оперативно стабілізувати людину, забезпечивши базові потреби: організацію тимчасового притулку, харчування, медичної та психологічної допомоги, відновлення документів. Шляхом такого втручання система не просто допомагає людині, але й активно управляє ризиком, виводячи співробітника з дестабілізованого стану, запобігаючи глибшій травматизації та наслідкам для робочого процесу [2].

Інструмент 2: психосоціальна підтримка як фундамент культури безпеки. Якщо кризове втручання - це реакція, то психосоціальна підтримка на робочому місці - превентивна система, що безпосередньо формує «культуру безпеки». Сучасні програми психосоціальної підтримки на підприємствах - формалізовані політики, що включають низку ключових елементів [4]: письмова політика та зобов'язання керівництва: демонстрація того, що психологічна безпека є таким же пріоритетом, як і фізична; профілактичні заходи: це і є «підвищення кваліфікації персоналу», але не лише технічної. Сюди входить навчання методам самодопомоги, управління стресом та навичкам ефективної комунікації в кризових умовах (наприклад, технікам ненасильницького спілкування (NVC)); регулярна комунікація та моніторинг: створення прозорих каналів зв'язку, де співробітники можуть безпечно повідомляти про свій стан та потреби. формування культури поваги: впровадження політики «нульової толерантності» до токсичної поведінки, яка в умовах стресу стає каталізатором внутрішніх конфліктів.

Впроваджуючи комплексну програму психосоціальної підтримки, соціальний працівник або відповідний фахівець системно знижує рівень хронічного стресу, покращує комунікацію в колективі та підвищує загальну психологічну стійкість персоналу. Співробітники, які відчувають підтримку та володіють навичками саморегуляції, є менш вразливими до паніки та дезінформації. Це і є дієва, а не декларативна, «культура безпеки».

Макрорівень: від стійкості персоналу до національної стійкості. Управління ризиками на окремому ОКІ нерозривно пов'язане із загальною стійкістю суспільства. Соціальна робота діє як «чинник соціальної стабільності», оскільки її мета - гармонізація відносин та підтримка соціальної згуртованості. Дослідження доводять, що саме соціальна згуртованість є «доктриною забезпечення стійкості розвитку суспільства». Стійкий персонал можливий лише у стійкій громаді. Цей підхід повністю відповідає європейським стандартам, до яких прагне Україна. У відповідь



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



на кризи (COVID-19, війна в Україні) Європейська соціальна мережа (ESN) активно розвиває концепцію «стійких соціальних послуг» (Resilient Social Services). Більше того, в ЄС відбувається системна інтеграція психосоціальної підтримки безпосередньо в механізми Цивільного захисту (Civil Protection). Такі проекти, як PFA-CE (Психологічна перша допомога в комплексних надзвичайних ситуаціях), фінансуються структурами ЄС для посилення потенціалу реагування на катастрофи, зокрема на «тривалі та повторювані». Для України це готовий стандарт для імплементації, де ДСНС та соціальні служби працюють у тісній зв'язці. Нарешті, міжнародний досвід пропонує модель «військової соціальної роботи» (military social work) - високоспеціалізованої галузі, зосередженої на поведінковому здоров'ї та стійкості військових та персоналу сектору безпеки [1]. Сьогодні персонал української критичної інфраструктури функціонує в умовах, абсолютно тотожних до військових. Адаптація цієї моделі є логічним кроком в управлінні «внутрішніми ризиками».

Висновки та рекомендації. Ефективне управління «внутрішніми ризиками» на об'єктах критичної інфраструктури неможливе без системної роботи з психосоціальним станом персоналу. «Культура безпеки» не може бути побудована лише на інструкціях; вона має спиратися на психологічну стійкість та згуртованість колективу. Соціальна робота надає для цього випробувані технології: від оперативного «кризового втручання» до системної побудови «психосоціальної підтримки». Соціальний працівник на ОКІ перестає бути фахівцем з «пільг та виплат» і перетворюється на «агента змін», який виконує критичну безпекову функцію.

Для посилення культури безпеки на ОКІ доцільно: інтегрувати програми психосоціальної підтримки у протоколи безпеки, тобто включити до обов'язкових планів цивільного захисту та управління безпекою на об'єктах критичної інфраструктури; впровадити інститут корпоративних соціальних працівників: запровадити на великих ОКІ штатні посади фахівців із соціальної роботи, відповідальних за моніторинг психосоціального клімату та реалізацію програм підтримки; адаптувати європейські стандарти: використати досвід ЄС щодо інтеграції психологічної першої допомоги (PFA) у протоколи реагування ДСНС та служб безпеки підприємств; інвестувати у стійкість фахівців: визнати, що соціальні працівники, які підтримують персонал ОКІ, самі потребують підтримки та захисту від вигорання, що є європейською практикою.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Таким чином, інвестиції у соціальну роботу та психосоціальну підтримку персоналу є прямою інвестицією в безвідмовне функціонування критичної інфраструктури та, зрештою, у національну стійкість держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Advancing Military Social Work: A Call to Action / E. B. Ashford et al. *Social Work in Public Health*. 2015. 30(5). URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4469218/>
2. Колот А. М. Соціальна згуртованість як доктрина забезпечення стійкості розвитку суспільства в умовах глобальних викликів. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/e4dabe63-8da8-4f1e-ac79-152dce7bba7d/download>
3. Феномен української стійкості, якою захоплюється світ. Ти як? URL: <https://howareu.com/materials/fenomen-ukrainskoi-stiikosti>
4. Чиханцова О. А. Резильєнтність як особистісний ресурс українців в умовах воєнного стану. Журнал сучасної психології. 2025. № 2 (37). С. 147–152. DOI <https://doi.org/10.26661/2786-7471/2025-2-16> URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746187/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F..pdf>

Павло НЕСЕНЕНКО,

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом

Катерина ТИМОШЕНКО,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
факультету економіки і управління підприємництвом
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Однією з найважливіших складових процесу демократизації українського суспільства виступає формування ефективної, збалансованої та інституційно спроможної системи місцевого самоврядування. Саме через



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



її функціонування на практиці реалізуються основоположні принципи децентралізації влади, субсидіарності, прозорості та підзвітності органів публічного управління перед громадянами. Місцеве самоврядування не лише забезпечує безпосередню участь населення у вирішенні питань місцевого значення, а й виступає фундаментальною основою розвитку демократії «знизу вгору», створюючи умови для формування відповідального громадянського суспільства. У цьому контексті інституційна спроможність територіальних громад виступає визначальним чинником реалізації публічної влади на місцях і водночас формує основний орієнтир державної політики у сфері розвитку місцевих територій [1, с. 12].

Актуальність даного дослідження зумовлюється не лише триваючими процесами реформування державного управління, а також глибинною потребою модернізації всієї системи територіальної організації влади в Україні. Як відомо, після 2014 року, коли, власне, і було започатковано масштабну реформу децентралізації, країна вступила в якісно нову фазу адміністративного розвитку. Саме тоді розпочалося системне оновлення інституційних засад місцевого самоврядування, що охопило адміністративно-територіальний устрій, фінансово-бюджетні механізми, кадрову політику, а також принципи взаємодії між центральними та місцевими органами влади. Унаслідок цього відбулися докорінні зміни у структурі територіальних громад, перерозподіл повноважень між рівнями управління та суттєве підвищення відповідальності місцевих рад і виконавчих комітетів за соціально-економічний розвиток територій.

Реформа децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, впроваджувалася поетапно, при цьому кожен етап мав власні стратегічні завдання, правові орієнтири та конкретні інституційні результати, які узагальнено наведено у таблиці 1.

За даними, представленими в таблиці 1, реформа децентралізації здійснювалася послідовно та системно, причому на кожному етапі впроваджувалися нові організаційні принципи місцевого самоврядування, зокрема: законність, субсидіарність, фінансова спроможність, підзвітність та територіальна єдність. Ці принципи виступають ключовими концептуальними орієнтирами сучасної системи місцевої влади в Україні, формуючи основу для взаємодії органів місцевого самоврядування з територіальними громадами та забезпечуючи ефективність управлінських



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



рішень. Взаємозв'язок і логіку взаємодії цих принципів наочно ілюструє рис. 1.

Таблиця 1

Етапи становлення та результати трансформації системи місцевого самоврядування в Україні

Етап реформи децентралізації	Хронологічні межі	Основні досягнення та результати
Перший етап	2014-2018 рр.	Закладено нормативно-правову основу децентралізації; започатковано передачу повноважень на рівень територіальних громад; створено перші об'єднані громади
Другий етап	2019-2020 рр.	Проведено адміністративно-територіальне переформатування базового рівня; завершено процес об'єднання громад і укрупнення районів; сформовано 1469 територіальних громад та 136 нових районів; розширено фінансову автономію органів місцевого самоврядування
Третій етап	2021-дотепер	Удосконалено розподіл повноважень між місцевими радами, їх виконавчими органами та державними адміністраціями; підвищено якість надання публічних послуг; запроваджено нові інструменти управління розвитком територій

Джерело: розроблено авторами на основі [2, с. 52].

Взаємодія зазначених принципів визначає загальну здатність місцевих органів влади до самостійного прийняття рішень і забезпечення стабільного розвитку територій. Так, законність і підзвітність гарантують, що управлінські дії відповідають правовим нормам і інтересам громади, субсидіарність дозволяє делегувати повноваження на рівень, найближчий до населення, а фінансова спроможність створює реальні можливості для реалізації прийнятих рішень. Сумісне застосування цих принципів формує збалансовану модель управління, у якій ефективність ресурсного використання поєднується з високою відкритістю влади для громадянського контролю, а також із розвитком довіри та соціальної згуртованості на місцях. Сумісне поєднання базових принципів визначає ефективність функціонування органів місцевого самоврядування та формує збалансовану систему управління, у якій рішення приймаються максимально наближено до населення, ресурси використовуються раціонально, а влада залишається



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



відкритою для громадського контролю. Серед ключових принципів функціонування органів місцевого самоврядування виділяють автономію, фінансову спроможність, підзвітність, субсидіарність та участь громадян, що наочно ілюструє рис. 1. Автономія дозволяє громадам діяти самостійно, формуючи власні пріоритети розвитку, тоді як фінансова спроможність забезпечує реальні інструменти для їх практичної реалізації. Підзвітність і прозорість сприяють формуванню довіри населення, а принцип участі громадян створює основу для відповідального прийняття управлінських рішень, коли мешканці не лише спостерігають за діяльністю влади, а й активно впливають на неї через механізми прямої демократії.

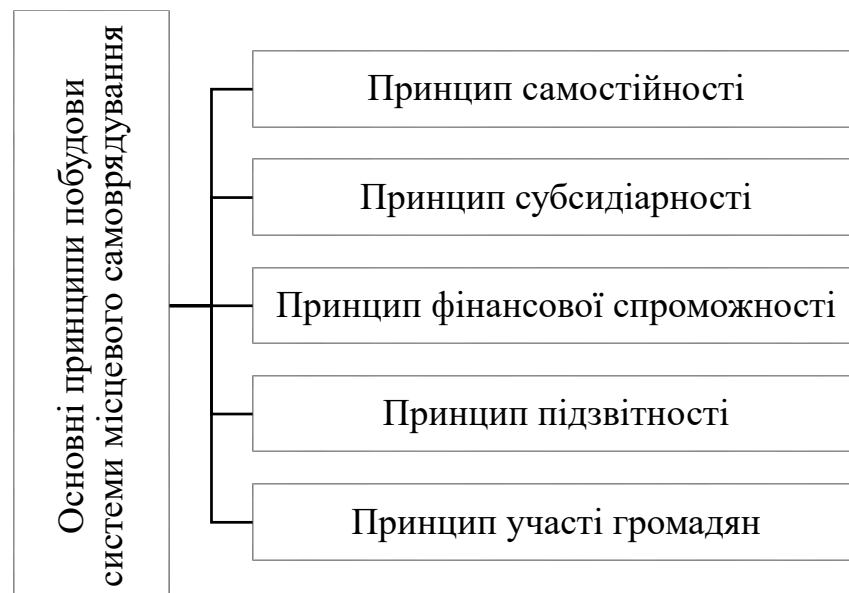


Рис. 1. Основні принципи побудови системи місцевого самоврядування

Джерело: складено авторами на основі [3, с. 248].

Серед ключових принципів функціонування органів місцевого самоврядування особливе значення має субсидіарність, яка визначає раціональний розподіл повноважень між різними рівнями управління та дозволяє уникати дублювання функцій і надмірної централізації. Це є важливим для України, оскільки саме на цьому рівні формується ефективна модель співпраці держави й громади, де відповідальність поєднується з правом самостійно визначати напрям розвитку. Узгоджене застосування принципів субсидіарності разом із іншими ключовими засадами, такими як



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



автономія, фінансова спроможність, підзвітність та участь громадян, створює основу муніципальної стабільності, зміцнює соціальну згуртованість і сприяє ефективному використанню потенціалу кожної території. Ряд науковців справедливо підкреслює, що впровадження саме цих принципів сприяє наближенню України до європейської моделі муніципального управління, де домінує автономія громад та відповідальність за розвиток власної території [4, с. 54].

На нашу думку, важливо зазначити, що ефективність принципів, представлених на рис. 1, підтверджується конкретними результатами децентралізаційної політики. Реформа місцевого самоврядування супроводжувалася не лише адміністративним переформатуванням територій, а й суттєвими фінансовими змінами, що створили основу реальної автономії громад. Починаючи з 2015 року, спостерігається стале зростання власних доходів місцевих бюджетів, що свідчить про практичну реалізацію принципу фінансової спроможності. Так, якщо у 2014 році частка власних надходжень у структурі місцевих бюджетів становила лише 32%, то у 2020 році вона зросла до 58%, а станом на 2024 рік перевищила 63%. Водночас частка міжбюджетних трансфертів зменшилася з 52% до 37%, що свідчить про поступове зниження залежності місцевих рад від державного бюджету [5, с. 36]. Ці показники демонструють не лише підвищення фінансової самостійності громад, а й зміцнення їхньої відповідальності за ефективне управління власними ресурсами, що є одним із ключових критеріїв реалізації принципу автономії.

Позитивну динаміку спостерігають і в інших аспектах реалізації базових принципів місцевого самоврядування. Рівень участі громадян у місцевих консультаціях та публічних обговореннях збільшився з 14% у 2014 році до понад 40% у 2024 році, що свідчить про поступову інституціоналізацію принципу участі населення у прийнятті рішень. Водночас кількість рішень місцевих рад, скасованих через порушення законності, зменшилася майже вдвічі – з 7,8% до 3,2%, що підтверджує ефективність принципів законності та підзвітності.

Підвищення частки капітальних видатків у місцевих бюджетах з 12% у 2014 році до 24% у 2024 році демонструє практичне втілення принципу ресурсної спроможності, оскільки громади почали спрямовувати більше коштів не лише на поточні витрати, а й на розвиток місцевої інфраструктури. Таким чином, зазначені тенденції свідчать, що фінансова



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



децентралізація не була ізольованим процесом, а стала ефективним інструментом системного впровадження ключових принципів місцевого самоврядування, таких як автономія, прозорість, участь громадян та відповідальність влади перед громадою.

Отже, варто зазначити, що проведений аналіз результатів реформування місцевого самоврядування наочно демонструє, що поступове впровадження таких вище наведених принципів, як автономії, фінансової спроможності, підзвітності, субсидіарності та участі громадян у прийнятті управлінських рішень ефективно сприяло зміцненню спроможності громад і створило необхідні умови для якісного управління розвитком на місцевому рівні. Саме ці зміни сприяють наближенню України до європейських стандартів муніципального управління, де важливу роль відіграють відповідальність громад за власний розвиток та прозорість діяльності влади. Водночас сучасні виклики, такі як, наприклад, цифровізація управлінських процесів, підвищення ефективності контролю за використанням бюджетних коштів та активна участь громадян у прийнятті управлінських рішень, вимагають подальшого вдосконалення підходів до управління місцевим розвитком для максимального використання потенціалу кожної території.

Таким чином, дослідження основних етапів реформування місцевого самоврядування в Україні свідчить про поступове формування діючої ефективної системи, орієнтованої на європейські стандарти публічного управління. Принципи організації сучасних органів місцевого самоврядування, зокрема автономія, фінансова спроможність, підзвітність, субсидіарність та участь громадян, виконують не лише нормативну функцію, а й виступають реальними механізмами розподілу повноважень, підвищення ефективності управлінських рішень і зміцнення довіри громадян до влади. Послідовна реалізація цих принципів створює умови для сталого розвитку держави та зміцнення спроможності місцевих органів влади.

Виходячи з вище наведеного, для подальшого розвитку системи місцевого самоврядування в Україні, на нашу думку, варто зосередитися на кількох ключових пріоритетах. По-перше, прискорити цифровізацію управлінських процесів, що ефективно сприятиме підвищенню оперативності прийняття рішень та прозорості діяльності органів влади. По-друге, посилити контроль за використанням бюджетних коштів через сучасні механізми аудиту та оцінки ефективності бюджетних програм та



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



проєктів. По-третє, системно розвивати інструменти залучення громадян до управлінських рішень шляхом впровадження місцевих консультацій, електронних платформ та механізмів партиципації. По-четверте, розширювати фінансову автономію територіальних громад та ефективно використовувати інструменти стратегічного планування та моніторингу результатів, що, у свою чергу, дозволить максимально підвищити та реалізувати потенціал кожної території. Таким чином, послідовне впровадження зазначених пріоритетів сприятиме підвищенню ефективності місцевого самоврядування, зміцненню довіри громадян та створенню умов для сталого розвитку кожної територіальної громади в нашій державі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куйбіда В. С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування : монографія. Київ : МАУП, 2004. 432 с. URL: <https://surl.li/ddlogx>
2. Горохова Л. В., Заглада В. М. Реформування місцевого самоврядування в Україні. *Регіональні студії*. 2023. № 33. С. 51-57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2023.33.9> (дата звернення: 11.11.2025).
3. Кавилін О. А. Становлення місцевого самоврядування в Україні. *Право та державне управління*. 2023. № 1. С. 247-252. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2023.1.36> (дата звернення: 10.11.2025).
4. Міщук І. В. Взаємодія органів місцевого самоврядування з органами державної влади. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2023. № 61. С. 18-21. DOI: <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2023.61.4> (дата звернення: 11.11.2025).
5. Марчук В. В., Мельничук В. І. Стан інтеграції європейського досвіду у функціонування системи місцевого самоврядування України. *Регіональні студії*. 2022. № 31. С. 34-39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2022.31.6> (дата звернення: 11.11.2025).



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Галина НЕСТЕРЕНКО,

к. держ. упр., доц.,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету “Київський авіаційний інститут”,
м. Київ, Україна

Дана ПАНІМАШ,

здобувач вищої освіти
Державного університету “Київський авіаційний інститут”,
м. Київ, Україна

**ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОЇ ІНЖЕНЕРІЇ НА БЕЗПЕКУ ОБ’ЄКТІВ
КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО ЧИННИКА**

Критична інфраструктура все частіше піддається соціотехнічним атакам; людський чинник — головна вразливість, тож культура безпеки, навчання й управління ризиками — ключ до стійкості й безперервності роботи.

Відповідно до Стратегії інформаційної безпеки, інформаційна безпека — це захищеність держави, суспільства й громадян від дезінформації, пропаганди, інформаційних операцій та несанкціонованого використання даних [6].

Закон «Про критичну інфраструктуру» визначає її як об’єкти й системи, важливі для стабільності держави, безпека яких нерозривно пов’язана з кібербезпекою в цифровому середовищі [4].

Закон «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» підкреслює, що кіберінциденти можуть виникати через помилки або кібератаки, тоді як кібербезпека охоплює заходи захисту інформаційних систем, а кіберзлочини — це умисні правопорушення у цифровому просторі [5].

Отже, інформаційна та кібербезпека взаємопов’язані, а захист критичної інфраструктури потребує комплексних технічних, організаційних і правових заходів. Їх узгоджена робота забезпечує стійкість до кіберзагроз, безперервність ключових систем і захист інтересів держави та громадян.

Поняття «соціальна інженерія» має два значення: у безпековій сфері — це маніпуляція людьми для отримання доступу чи впливу на їхні дії; у



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



соціальних науках — цілеспрямоване проєктування змін у суспільстві. Термін виник у XX ст. і охоплює як раціональне планування, так і поступові зміни, однак часто критикується через ризик маніпуляцій. Сучасні інструменти соціальної інженерії охоплюють Інтернет і соцмережі, впливаючи на емоції та поведінку. Такий вплив може бути корисним, але здатний перетворитися на інформаційну зброю з небезпечними наслідками^о[3, с. 191].

Соціальна інженерія ґрунтується на впливі на емоції та упередження людини: страх, довіра до авторитетів, взаємність, соціальний доказ, цікавість і штучний поспіх змушують діяти імпульсивно й розкривати дані. Зловмисники поєднують ці прийоми, адаптуючи їх під жертву, тому ключовим захистом є критичне мислення та базова психологічна стійкість^о[1, с. 514].

Соціальна інженерія здійснюється двома способами: прямим встановленням контакту та зворотним створенням ситуації, коли жертва звертається сама. Обидва методи базуються на маніпуляції довірою, тому головний захист — пильність і перевірка автентичності взаємодій [7, с. 15].

У соціальній інженерії людські вразливості — потреби, схильності та упередження — використовуються як точки впливу для отримання доступу чи зміни поведінки жертви. Маніпуляції можуть набувати форм обману, шахрайства чи провокацій і ґрунтуються на ретельному плануванні. Вплив часто здійснюється непомітно для людини та спрямований передусім на ключові ролі — керівників, адміністраторів і користувачів [1, с. 514].

Наразі існує понад десяток видів атак соціальної інженерії, спрямованих на отримання даних без технічного злому. Найпоширеніші — фішинг і його варіанти: цільовий, голосовий, SMS-фішинг, «китобійний» та клон-фішинг. До інших методів належать scareware, baiting, water-holing, pretexting, quid pro quo, «медова пастка», tailgating і встановлення шкідливого ПЗ під виглядом корисного. Усі ці атаки експлуатують психологію людини, тому найкращий захист — підвищення обізнаності та пильність користувачів [8, с. 53-58].

Жертвами соціальної інженерії можуть стати працівники будь-якої організації, незалежно від посади чи рівня доступу. Попри це, керівництво часто недооцінює внутрішні загрози через довіру до персоналу. Інформація з обмеженим доступом розголошується через прагнення до вигоди чи визнання, слабку роботу служби безпеки, недостатні санкції, випадкові



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



розмови, неконтрольоване використання техніки та програм, а також через внутрішні конфлікти [2, с. 3].

Соціальна інженерія є однією з основних загроз для критичної інфраструктури, тому протидія їй потребує поєднання технічних, організаційних і психологічних заходів. Насамперед важливо підвищувати обізнаність персоналу через навчання та тренування, формуючи вміння розпізнавати маніпуляції й підтримуючи культуру безпеки. Усі запити щодо передачі даних чи зміни доступів мають перевірятися через незалежні канали.

Захист також передбачає роботу з людськими вразливостями — розвиток критичного мислення, психологічної стійкості та посилення внутрішнього контролю, включно з мінімізацією привілеїв, багатофакторною автентифікацією й контролем використання техніки. Важливими залишаються й фізичні заходи: контроль доступу, відеоспостереження та недопущення сторонніх осіб на територію.

Додаткову роль відіграє управління внутрішніми ризиками — моніторинг стану персоналу, вирішення конфліктів і чітка відповідальність за порушення безпеки. Чіткі процедури реагування на інциденти та фіксація спроб атак забезпечують швидке відновлення та мінімізацію наслідків. Комплексний підхід дозволяє суттєво зменшити вплив соціальної інженерії та підвищити загальну стійкість організації.

Соціальна інженерія є однією з головних загроз для критичної інфраструктури, адже спрямована на людину — найвразливішу ланку безпеки. Технічних засобів недостатньо, тому потрібне поєднання технологічних, організаційних і психологічних заходів. Ключовим фактором стійкості є підготовленість персоналу: уміння розпізнавати маніпуляції, діяти пильно та дотримуватися правил. Регулярні навчання, розвиток критичного мислення, формування культури безпеки та чіткі процедури реагування є необхідними. Комплексний підхід — контроль доступу, багатофакторна автентифікація, регламентовані комунікації та управління внутрішніми ризиками — істотно знижує успішність соціотехнічних атак. Поєднання технологічних рішень і відповідальної поведінки персоналу забезпечує стійкість критичної інфраструктури в умовах зростання інформаційних загроз.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасимчук О. І., Оліярник Ю. С., Нестор А. О., Наконечний Т. І. Психологічні методи шахрайства в кіберпросторі та способи їм протидіяти. Кібербезпека: освіта, наука, техніка. Спец. Вип. № 2 (30), 2025. С. 511-529. URL: <https://csecurity.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/990/822> (дата звернення: 24.11.2025).
2. Козак Д. О. Соціальний фактор у проблемі забезпечення інформаційної безпеки. ВНТУ. С. 1-3. URL: <https://share.google/u3B8ZDBm4z0xgLec3> (дата звернення: 24.11.2025).
3. Пефтієв Д. О. Соціальна інженерія: еволюція від засобів комунікації до інформаційної зброї. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції: Проблеми формування громадянського суспільства в Україні: 30 років незалежності. ДДУВС, 2021. С. 191-194.
4. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX : станом на 21 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення: 24.11.2025).
5. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII : станом на 19 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 24.11.2025).
6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року "Про Стратегію інформаційної безпеки" : Указ Президента України від 28.12.2021 № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text> (дата звернення: 24.11.2025).
7. Савченко В. А. Дослідження потенційного впливу соціальної інженерії на процеси цифрової трансформації. Зв'язок. Проблеми розвитку та вдосконалення єдиної національної системи зв'язку. Вип. № 3, 2024. С. 12-17. URL: <https://con.dut.edu.ua/index.php/communication/article/view/2773> (дата звернення: 24.11.2025).
8. Світличний В. А. Деякі особливості атак хакерів із використанням соціальної інженерії. Застосування інформаційних технологій у правоохоронній діяльності: матеріали Круглого столу. Харків: ХНУВС, 2023. С. 53-60. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/items/9a36ad48-961e-4ecb-9c1a-40cc9bbad5f3> (дата звернення: 24.11.2025).



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Богдан НИКИТЮК,

аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

Андрій ХАЛЕЦЬКИЙ,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування КЗВО
«Вінницька академія безперервної освіти», к кандидат наук з державного
управління, доцент,
м. Вінниця, Україна

**КРИЗОВА ТА МІЖВІДОМЧА КОМУНІКАЦІЯ
ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ
РИЗИКАМИ НА ОБ'ЄКТАХ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

У сучасних умовах безпекових викликів, спричинених військовою агресією, кібератаками та технологічними ризиками, питання ефективності управління внутрішніми ризиками на об'єктах критичної інфраструктури (КІ) набуває особливої актуальності. Центральним елементом цього процесу є кризова та міжвідомча комунікація, яка забезпечує узгодженість дій, оперативність реагування та зменшення впливу людського чинника. Саме комунікативна компетентність персоналу та налагодженість інформаційних каналів визначають здатність системи протидіяти кризовим інцидентам [5; 4].

Кризова комунікація розглядається як процес стратегічного та оперативного обміну інформацією між уповноваженими суб'єктами з метою мінімізації наслідків кризових подій та підтримання функціонування інфраструктурних систем. На думку Г. О. Дзяної та Р. Б. Дзяного, специфіка кризового спілкування полягає у необхідності швидкої адаптації інформаційних повідомлень, врахування психологічних особливостей сприйняття та постійного коригування комунікативної стратегії [2].

У кризових умовах традиційна модель комунікації перестає бути ефективною, оскільки змінюється структура інформаційних потоків та підвищується значення точності, достовірності та узгодженості даних [1]. Таким чином, комунікація стає не лише інструментом інформування, а й засобом стабілізації управлінських процесів.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Критична інфраструктура є складною мультисекторною системою, у якій будь-яка аварія або збій може спричинити каскадні наслідки. У цьому контексті міжвідомча комунікація – це механізм координації дій між операторами КІ, органами влади та службами реагування.

Нормативно-правова база України підкреслює потребу у формуванні сталих каналів міжвідомчої взаємодії: у «Вимогах щодо управління ризиками безпеки» прямо визначено необхідність узгодження процесів передачі критичної інформації між ключовими суб'єктами [3]. Така взаємодія включає стандартизацію термінології, уніфіковані алгоритми сповіщення, застосування єдиних форматів кризових повідомлень.

А. В. Попік слушно зазначає, що значна частина управлінських ризиків у державному секторі має комунікаційну природу, адже інформаційно-комунікаційні збої можуть спричиняти дезорганізацію внутрішніх процесів, зривають координацію між структурами та ускладнюють прийняття рішення [6]. Це особливо актуально для КІ, де час реагування має критичне значення.

Людський чинник залишається однією з основних причин виникнення внутрішніх інцидентів на об'єктах критичної інфраструктури. Комунікаційні помилки, несвоєчасне передання даних, неточне тлумачення інструкцій чи відсутність зворотного зв'язку можуть призвести до порушення технологічних процесів.

Дослідження показують, що до 80% інцидентів на промислових об'єктах та в кіберпросторі прямо чи опосередковано пов'язані з діями чи бездіяльністю персоналу [10, с. 55-57]. Таким чином, ефективне управління внутрішніми ризиками на об'єктах КІ неможливе без цілеспрямованої роботи з людським капіталом.

Михайловська, Михайловський і Пилипенко відзначають, що ефективна комунікація в системі публічного управління прямо впливає на якість управлінських рішень у кризових умовах, а рівень комунікативної компетентності службовців суттєво визначає швидкість реагування та стійкість інституцій [5]. Правильно побудована внутрішня кризова комунікація має включати чіткі протоколи, визначення відповідальних осіб (спікерів), а також регулярне навчання персоналу [7, с. 78].

Отже, підготовка персоналу КІ має включати освітні модулі з кризової комунікації, стратегічних комунікацій, інформаційної безпеки й командної взаємодії.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Покращення комунікаційної взаємодії на об'єктах КІ потребує впровадження низки практичних заходів:

1. **Створення міжвідомчих протоколів реагування**, які включають чіткі канали та регламенти обміну повідомленнями. Регулярні міжвідомчі консультації та спільна розробка регламентів мінімізують ці «сірі зони».

2. **Використання цифрових платформ кризового управління** та систем ситуаційної обізнаності, які дозволяють об'єднати дані різних інституцій у реальному часі.

3. **Моделювання кризових сценаріїв** та проведення тренінгів з практичного відпрацювання міжвідомчої взаємодії.

4. **Забезпечення прозорості комунікації та захисту інформаційного простору**, що є необхідним у зв'язку з поширенням дезінформаційних загроз [6; 4].

5. **Навчання прийняттю рішень в умовах стресу**: Симуляційні тренінги, що дозволяють персоналу відпрацьовувати дії в умовах дефіциту часу та інформації [8, с. 112].

А. Киричок у своєму дослідженні показує, що навіть на державному рівні помилки в комунікації можуть призвести до погіршення суспільної реакції на кризу, зниження довіри та неефективності дій влади [4]. Успішне управління внутрішніми ризиками залежить від здатності організації швидко, точно та скоординовано обмінюватися інформацією як у вертикальному, так і в горизонтальному вимірах [9, с. 8].

Висновки

Кризова та міжвідомча комунікація є фундаментальним елементом системи управління внутрішніми ризиками на об'єктах критичної інфраструктури. Вона забезпечує синхронізацію дій між інституціями, мінімізує негативний вплив людського чинника та сприяє оперативності прийняття управлінських рішень. Ефективна комунікація, підкріплена нормативними вимогами, технологічними засобами й належною підготовкою персоналу, є ключовою умовою забезпечення стійкості критичної інфраструктури України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беялов Т. Е., Бубко В. Г., Кириченко В. О. Управління ризиками та кризове реагування у системі публічного



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



адміністрування. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування». 2025. № 3. С. 74–80. URL: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.10> (дата звернення: 24.11.2025).

2. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 2. С. 13–21. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.2> (дата звернення: 24.11.2025).

3. Кабінет Міністрів України. Про затвердження вимог щодо управління ризиками безпеки на об'єктах критичної інфраструктури I категорії критичності. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-2025-п#Text> (дата звернення: 24.11.2025).

4. Киричок А. П. Аналіз стратегічно-управлінських заходів реагування на кризу у галузі державного управління (на прикладі кризової комунікації під час подій, пов'язаних із боями за Іловайськ). *Технологія і техніка друкарства*. 2020. № 4(70). С. 90–106. URL: [https://doi.org/10.20535/2077-7264.4\(70\).2020.239896](https://doi.org/10.20535/2077-7264.4(70).2020.239896) (дата звернення: 24.11.2025).

5. Михайловська О. В., Михайловський І. М., Пилипенко О. О. Вплив комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-07> (дата звернення: 24.11.2025).

6. Попік А. В. Інформаційно-комунікаційні ризики в системі публічного управління: виклики та шляхи мінімізації. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. № 6. С. 136–141. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.22> (дата звернення: 24.11.2025).

7. Coombs W. T. Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2014. 264 p.

8. Heath R. L., O'Hair H. G. Handbook of Crisis and Disaster Communication. New York: Routledge, 2010. 600 p.

9. Reason J. Human Error. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 302 p.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



10. Endsley M. R., Jones D. G. Designing for situation awareness: An approach to human-centered design. Boca Raton, FL: CRC Press, 2004. 396 p.

Тарас ПОМФ`ЮК,

аспірант кафедри публічного управління, адміністрування і
національної безпеки Івано-Франківського національного технічного
університету нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

**СТРЕС – ВТОМА – ЗМІНИ: ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОТОКОЛУ
FRMS У ПІДРОЗДІЛАХ ЦИВІЛЬНОЇ ОБОРОНИ ТА КРИТИЧНОЇ
ІНФРАСТРУКТУРИ**

У підрозділах цивільної оборони та на об'єктах критичної інфраструктури кожна нічна зміна випробовує межі людської працездатності — насамперед через циркадну десинхронізацію, накопичення «боргу сну» та когнітивно-емоційне виснаження під дією стресорів високої інтенсивності. Похідним наслідком є деградація пильності, ситуаційної поінформованості та виконавчих функцій (інгібіція, планування, контроль помилок), що підвищує імовірність помилок сприйняття, хибної інтерпретації сигналів і ризикового прийняття рішень у С2-середовищах. Відтак первинною причиною більшості інцидентів стає не «раптова аварія», а непомічена, кумулятивна втома, яка системно знижує якість індивідуальних і командних дій.

Протокол *Fatigue Risk Management System* (FRMS) пропонує змінити парадигму від культивування «героїзму виснаження» до забезпечення керованої когнітивної готовності на всіх рівнях — від політики та планування змін до польових процедур і аудиту. У цій логіці сон, світлові режими й науково обґрунтовані графіки чергувань перестають бути «м'якими рекомендаціями» і прирівнюються до технічних бар'єрів безпеки; стандартизована командна комунікація (CRM, read-back/hear-back) зменшує втрати інформації під час стресу; «just culture» забезпечує безпечні канали повідомлення про перевтому та інциденти без каральних наслідків. Разом ці елементи формують інтегровану систему, у якій працездатність персоналу — такий самий керований ресурс, як пропускна спроможність мережі чи резервування енергоблоків.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Дієвість FRMS зумовлюється не кількістю тренінгів, а якістю системи управління, яка робить втому видимою, вимірюваною й керованою в операційному циклі. Ключ — інституціоналізована політика звітування про втому, визначені ролі та відповідальності, формалізовані процедури оцінювання ризику, регулярні внутрішні/зовнішні аудити і зворотний зв'язок до кожного працівника [3; 4].

1) Управлінська рамка та ролі.

Політика FRMS: затверджена керівництвом, охоплює цілі, визначення «втоми», правила допуску до зміни, порогові значення (напр., «червона зона»), формат звітування та гарантії «just culture» («справедливої культури»). У «just culture» люди без страху повідомляють про перевтому, що запускає коректні дії (мікропаузи, підміна, зміна графіка) і знижує ризик критичних помилок. Без цього FRMS перетворюється на «паперову» систему: дані не надходять, ризики лишаються невидимими.

Ролі: власник процесу (safety/HR), куратор змін (operations), відповідальні за дані (HSE/IT), аудитори (внутрішні/зовнішні). Ролі відображаються у матриці RACI в SOP.

Контрагенти: вимоги FRMS вбудовані в договори (інструктаж, пороги, звітування, доступ до даних) — усі в одній системі правил [3].

2) Процеси, без яких FRMS не «працює».

Ризик-реєстр втоми: перелік завдань і часових слотів із високим ризиком; поля реєстру — роль/позиція → вид операції → часове вікно → фактори навантаження → наявні бар'єри → запропоновані контрзаходи → відповідальні → статус впровадження [3].

Порогові значення: мінімальна тривалість сну перед зміною; ліміти на послідовні нічні зміни; «cool-off» (запланований період відновлення та відтермінування допуску до роботи після виснажливої зміни/серії змін або події високої інтенсивності); умови тимчасового відсторонення з поверненням через контрольний скринінг [3; 4].

Зворотний зв'язок: персонал бачить агреговані показники (дашборд) і рішення за результатами аудитів/оглядів, що утримує мотивацію до звітування.

Інтеграція в SOP: FRMS-пункти вбудовані в інструкції допуску до зміни, брифінги/дебрифінги, чек-листи C2/диспетчерських процедур (read-back/hear-back) [3].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Мультикомпонентні інтервенції. Найвищу ефективність у змінній роботі демонструють саме пакети взаємодоповнювальних заходів, а не поодинокі акції. Комбінування «сон/світло/кофеїн/мікропаузи/CRM» дає синергійний ефект: зменшує сонливість, стабілізує пильність, знижує частоту помилок і втрат інформації під стресом [2]. Додатково включення протоколів командної комунікації (CRM, read-back/hear-back) частково компенсує когнітивні провали, спричинені недосипанням, та скорочує «шум» у передаванні критичних команд [2; 5].

1) Сон і гігієна сну. Ціль: накопичити щонайменше 7 год ефективного сну перед нічною зміною; уникати фрагментації сну (шум, світло, температура). Режим дрімоти: настроювальні «power-nap» 10–20 хв за 3–4 год до початку нічної зміни або «prophylactic nap» 60–90 хв удень перед тривалим нічним чергуванням. Після зміни: контрольована депривація світла (окуляри з фільтром синьої складової) дорогою додому; «вікно» без екранів 60–90 хв перед сном [1; 2].

2) Керовані світлові протоколи (таймінг/інтенсивність/спектр). Під час початку нічної зміни: яскраве світло 30–45 хв (настільні/наголовні джерела або робочі «світлові зони») для підвищення пильності; уникати інтенсивного світла в останню годину зміни, щоб не зсувати засинання. Для ротаційного графіка: поетапний «зсув» циркадного ритму (15–30 хв/добу) за 2–3 дні до блоку нічних змін, якщо це оперативно можливо [1; 2].

3) Кофеїн-протоколи (доза/вікна дії/припинення). Старт зміни: 100–200 мг кофеїну на початку, далі «дробне дозування» 50–100 мг кожні 2–3 год у перші 6–8 год зміни (за відсутності протипоказань). «Критичне вікно припинення»: припинити споживання кофеїну за 6 год до запланованого сну, щоб уникнути інсомнії та «перенесення» сонливості на наступний день.

4) Структуровані мікропаузи й «активні» перерви. Мікропаузи 2–3 хв кожні 30–60 хв у періоди монотонних завдань (спостереження/моніторинг); «фокус-перерви» 5–7 хв під час пікових когнітивних навантажень.

5) CRM-рутини та комунікаційні бар'єри. Read-back/hear-back як обов'язкова частина SOP у критичних командах; стандартизована фразеологія для зменшення «акцентного шуму». Чек-листи й тригер-фрази («зупинись/перевір/підтверди»), особливо в останню третину нічної зміни (час максимального ризику помилки). Брифінги/дебрифінги з фіксацією «вікон сонливості», команди для подальшого коригування графіків [2; 5].

Очікуваний ефект і горизонт спостереження



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Короткий горизонт (2–4 тижні): ↓ суб'єктивної сонливості, ↑ дотримання мікропауз і «вікон» кофеїну; стабілізація часу засинання після зміни.

Середній горизонт (3–6 міс): ↓ пропусків сигналів/alerts і помилок конфігурації на $\geq 20\%$; ↑ швидкості та точності read-back у нічних змінах.

Довгий горизонт (6–12 міс): ↓ інцидентів із фактором «втома» у класифікації HFACS, стійке дотримання графіків і зростання довіри до «just culture» [2; 3; 5].

Висновки. Безпека змін у підрозділах ЦО/КІ — це управління енергетикою мислення та межами працездатності. FRMS слід розглядати як соціотехнічну систему керування когнітивною готовністю зміни, а не як інструмент обліку робочого часу. Її ефективність забезпечується замкненим контуром управління: політика й принципи «just culture» роблять втому легітимним об'єктом звітування; навчання/CRM автоматизує безпечні командні практики; аудит підтримує безперервне поліпшення. За наявності цього контуру зміна набуває помилкостійкості (tolerance to error) та передбачуваної безпечності, оскільки ризики втоми переходять із латентних у керовані й вимірювані.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Agyapong-Opoku F., Frimpong B., Li X., Boateng A., Chen X. Examining the effects of sleep deprivation on decision making : a review. *Behavioral Sciences*. 2025. № 15 (6). URL: <https://www.mdpi.com/2076-328X/15/6/823>.
2. Moreira A. S., Silva R., Gomes A. Physical and mental fatigue in shift work and mitigation strategies : a review. *Rev. Bras. Med. Trab.* 2025. Jan 13. № 22 (4). URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11822966>.
3. Office of Rail and Road (UK). Fatigue Risk Management Systems. London : ORR, 2024. URL: <https://www.orr.gov.uk/managing-rail-staff-fatigue/5-fatigue-risk-management-systems>.
4. Sprajcer M., Jay S. M., Banks S. How effective are Fatigue Risk Management Systems (FRMS)? A review. *Accid. Anal. Prev.* 2022. Feb. № 165. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34756484>.
5. Xu W., Wang Y., Yang L., Zhu Y., Chen P. Sleep deprivation alters utilization of negative feedback in risky decision-making. *Frontiers in Psychiatry*. 2024. Volume 15. URL: <https://surl.li/rnrmwm>.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Яна ПОШТУК,

аспірантка четвертого року навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічного управління та адміністрування Факультету економіки та бізнес – адміністрування ДНП «Державний університету «Київський авіаційний інститут»,
м. Київ, Україна

**ЕТИКО-БЕЗПЕКОВЕ ЯДРО – ГОЛОВНИЙ КАТАЛІЗАТОР
СУЧАСНИХ ЗМІН**

Поняття «культура безпеки» вперше з'явилося в процесі аналізу причин і наслідків Чорнобильської аварії, здійсненого Міжнародним агентством з атомної енергії (МАГАТЕ). Було визнано, що саме відсутність культури безпеки стала однією з причин трагедії. Міжнародна консультативна група з ядерної безпеки при Генеральному директорі МАГАТЕ запропонувала наступне визначення цього поняття: «Культура безпеки - набір характеристик і особливостей діяльності організацій та поведінки окремих осіб, який встановлює, що проблемам безпеки атомних станцій, як таких, що мають вищий пріоритет, приділяється увага, яка визначається їх значущістю» [2]. В слід за МАГАТЕ концепцію культури безпеки підтримали Міжнародна організація праці [3], Міжнародна організація цивільної авіації [4], Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) [5], Всесвітня організація трубопровідного транспорту, Міжнародна асоціація з радіаційного захисту та інші авторитетні міжнародні інституції [6]. Так поступово цей термін почали розповсюджувати на усі сфери людської діяльності та застосовувати як до окремої людини, так і до суспільства в цілому.

В науковій літературі культура безпеки визначається як рівень розвитку людини і суспільства, що характеризується значущістю забезпечення безпеки життєдіяльності в системі особистісних і соціальних цінностей, безпечної поведінки в повсякденному житті і в умовах небезпечних та надзвичайних ситуацій, рівнем захищеності від загроз і небезпек в усіх сферах життєдіяльності [1].

Виходячи з цього її складовими визнаються:



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



- на індивідуальному рівні – це світогляд, норми поведінки, індивідуальні цінності і підготовленість людини у сфері безпеки життєдіяльності;

- на колективному рівні – корпоративні цінності, професійна етика та мораль, підготовленість персоналу у сфері безпеки;

- на суспільному рівні – традиції безпечної поведінки, суспільні цінності, підготовленість всього населення у сфері безпеки життєдіяльності^о[8].

Культура безпеки - це система цінностей і поведінки, що робить безпеку природною частиною роботи, яка виходить за межі обов'язку. Ситуації у сфері безпеки, що склалася в Україні під впливом сучасних динамічних процесів потребує свого втілення на різних рівнях впровадження, важливості доведення та особистісного розуміння [8].

Зважаючи на те, що сучасна освіта у галузі безпеки життєдіяльності спрямована на одержання фундаментальних знань, умінь і навичок, формування поглядів, цінностей і поведінки людини, дисципліни з безпеки у вищих навчальних закладах України є вкрай важливою й необхідною складовою навчального процесу також. Постають питання швидкого формування нового світогляду, системи ідеалів і цінностей, формування цілісної культури безпеки в процесі професійної підготовки майбутнього фахівця.

У сучасному суспільстві виникають кардинальні зміни в соціальній, економічній та політичній сферах. Унаслідок цього проводяться різноманітні дослідження, розробляються нові концепції, з'являються відповідні спеціальності та установи.

Так, зокрема, у контексті доктрини нової інноваційної системи державного управління об'єднання культури безпеки та етичної культури в єдине етико-безпекове ядро стає концептуальним. Синергія цих культур забезпечує превентивну стійкість, легітимність рішень та відповідальне використання інновацій [9].

Такі терміни як збалансований прогрес, превентивна система норм та технологій, вбудована відповідальність стають складовими сучасної держави. Безпека перестає бути лише захисним бар'єром і перетворюється на стратегічний драйвер системної трансформації, що визначає вектор розвитку інститутів влади.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Отже, етико-безпекове ядро – головний каталізатор сучасних змін, коли держава розуміючи можливість різних загроз, зокрема у вигляді криз, кібератак, кліматичних катастроф, повинно вже сьогодні створювати державне управління, роль якого буде не тільки в контролі, а і в передбаченні, не тільки в реакції, а і превенції, без ізоляції, - а в співпраці з громадянами. Рушійна сила стійкого розвитку держави, де поєднанні компетентність сектору державного управління та кожної людини в культурі безпеки та етичній культурі, працюватиме також на випередження, створюючи додану вартість і вирішуючи глобальні виклики. Системне впровадження культури безпеки на всіх рівнях державного та соціального управління дозволяє сформувати високий рівень довіри населення до інституцій, підвищити ефективність реагування на надзвичайні ситуації та забезпечити стійкий розвиток суспільства. В цьому контексті культура безпеки стає не лише складовою освітніх та професійних процесів, а й фундаментом соціальної, економічної та технологічної стабільності держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний інститут стратегічних досліджень. Культура безпеки в Україні: аналітичний звіт. НІСД. Київ, 2012. URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2012-09/kultura_bezp-1bcf6.pdf
2. Міжнародне агентство з атомної енергії (МАГАТЕ). Культура безпеки: огляд та рекомендації. Відень, 1986. 45 с.
3. Міжнародна консультативна група з ядерної безпеки при Генеральному директорі МАГАТЕ. Розвиток культури безпеки на атомних станціях. Відень, 1991. 52 с.
4. Міжнародна організація праці (МОП). Безпека та культура праці: стандарти та практики. Женева, 2000. 68 с.
5. Міжнародна організація цивільної авіації (ІКАО). Культура безпеки в авіації: принципи та методи. Монреаль, 2001. 74 с.
6. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ). Культура безпеки у сфері охорони здоров'я. Женева, 2003. 60 с.
7. Міжнародна асоціація з радіаційного захисту (IARP). Принципи та практика радіаційної безпеки. Лондон, 2005. 82 с.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



8. Українські науковці з питань безпеки життєдіяльності. Культура безпеки: концептуальні засади та практичне застосування. Київ, 2010. 120 с.

9. Погорєлов А. В. Етика та безпека: інтеграція у сучасному суспільстві. Харків, 2015. 136 с.

10. Ковальчук М. Л. Етико-безпекове ядро як фактор соціальних змін. Київ, 2020. 104 с.

Сергій РУДЬ,

аспірант кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

**УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ЯК МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ
КАДРОВОГО ЯДРА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Сучасні виклики, пов'язані з євроінтеграцією, децентралізацією, військовими загрозами та відновленням держави, вимагають формування професійного, стійкого та мотивованого кадрового ядра органів публічної влади. Управління талантами стає ключовим інструментом виявлення, розвитку та утримання високопотенційних службовців, здатних забезпечувати результативність публічного управління в умовах динамічних змін. Традиційні підходи до кадрової роботи, орієнтовані на виконання формальних процедур, втрачають ефективність та не сприяють розвитку стратегічного кадрового потенціалу. Упровадження системи управління талантами дозволяє перейти від адміністративного управління персоналом до системного розвитку людського капіталу.

Формування кадрового ядра передбачає створення групи працівників із високим рівнем компетентностей, лідерських якостей та мотивації до професійного зростання. Управління талантами забезпечує інституційне підґрунтя для розвитку таких фахівців через систему добору, наставництва, навчання, оцінювання та кар'єрного просування. Особливої значущості тема набуває в контексті зростання ролі компетентнісного підходу та запровадження професійних стандартів державної служби. В умовах обмежених ресурсів ефективне використання кадрового потенціалу стає



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



критичним чинником функціонування органів влади. Управління талантами сприяє підвищенню мотивації службовців, зменшенню плинності кадрів та збереженню інституційної пам'яті.

У вітчизняній науковій літературі поняття «таланти» в контексті праці, менеджменту персоналу та публічного управління розглядається не як абстрактна обдарованість, а як конкретна категорія працівників, пов'язана з розвитком людського капіталу організації.

У сучасних українських дослідженнях усе більш поширеним є підхід, що спирається на дихотомію «талант як об'єкт» і «талант як суб'єкт». Так у вітчизняних роботах талант як об'єкт описується як характеристика індивіда, що включає природні здібності, професійну майстерність, залученість та відповідність вимогам посади й організації, тоді як у вимірі суб'єкта талант інтерпретується як колективний людський капітал, коли всі працівники розглядаються як ключовий ресурс, здатний приносити цінність за умови належного управління [1]. На цьому підґрунті формулюється інтегральне розуміння таланту як унікального поєднання природних здібностей, знань, навичок і мотивації, що дозволяє людині досягати високих результатів у певній сфері діяльності та відігравати стратегічно важливу роль для організації.

Важливою особливістю наукового дискурсу є розмежування інклюзивного та ексклюзивного підходів до розуміння талантів. У роботах Г. Іванченка та А. Іванченка показано, що інклюзивний підхід передбачає трактування кожного співробітника як потенційного таланту, оскільки потрапляння в організацію вже свідчить про певний рівень відбору й придатності; завдання менеджменту у цьому випадку – розкрити потенціал кожного через навчання, розвиток і відповідне організаційне середовище^о[2]. Натомість ексклюзивний підхід виходить з того, що справді талановитих працівників у будь-якій організації небагато, а тому обмежені ресурси спрямовуються на вузьке коло осіб із найвищим рівнем здібностей і результативності. У межах інклюзивної парадигми таланти прямо визначаються як співробітники, які володіють ключовими здібностями, становлять цінність людського потенціалу для подальшого розвитку компанії та демонструють прихильність до бренду роботодавця.

Окремий напрям вітчизняних досліджень зосереджується на більш широкому, міждисциплінарному аналізі феномену таланту. Так, В. Савченко узагальнює різні трактування таланту – як внутрішніх



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



здібностей і потенціалу, як фактора розвитку, що на ранніх етапах проявляється через потенціал, а на пізніших – через досягнення, а також як об'єкта й процесу управління в межах концепції «управління талантами» [3]. У такій інтерпретації талант розглядається не лише як стійка риса особистості, а й як динамічний ресурс, що розвивається під впливом навчання, досвіду та організаційного середовища. Сукупний аналіз показує, що, попри різні акценти – від економічного до психологічного та управлінського – у визначеннях талантів простежується спільне ядро: це поєднання природних задатків, сформованих компетентностей і високої мотивації, яке забезпечує працівникові надсередній внесок у результати діяльності організації та в розвиток її людського капіталу.

На нашу думку, таланти в органах публічного управління доцільно визначити як категорію державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які володіють унікальним поєднанням професійних компетентностей, лідерського та інноваційного потенціалу, високою мотивацією до служіння суспільству та здатністю забезпечувати стратегічний розвиток і результативність діяльності органу публічної влади, проявляючи стабільно високі показники ефективності в умовах динамічних змін та підвищеної відповідальності. Це визначення підкреслює не лише наявність природних здібностей або професійних знань, а й інтегральний характер таланту, що включає ціннісну орієнтацію на публічне благо, етичність поведінки, адаптивність, здатність до прийняття рішень у складних ситуаціях та вплив на розвиток інституційної спроможності органу влади.

Крім того, запропоноване трактування включає стратегічний компонент — здатність впливати на формування кадрового ядра та забезпечувати наступництво й інституційну стійкість, що є критично важливим у контексті реформування державної служби України, децентралізації, воєнного стану та післявоєнного відновлення. Саме комплексність, поєднання індивідуальних якостей, компетентностей, мотиваційно-ціннісних характеристик та інституційного впливу робить це визначення найповнішим і таким, що найбільш точно відображає сутність талантів у сфері публічного управління.

В свою чергу, управління талантами в органах публічного управління – це системний, цілеспрямований та безперервний процес виявлення, залучення, оцінювання, розвитку, мотивації та утримання державних



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



службовців із високим професійним, лідерським та інноваційним потенціалом, спрямований на формування кадрового ядра, підвищення інституційної спроможності органу влади та забезпечення ефективності виконання публічних функцій. Він охоплює комплекс інструментів кадрової політики, що базуються на компетентнісному підході, принципах доброчесності, прозорості та орієнтації на суспільну цінність публічної служби, а також враховує специфіку публічного сектору, де результативність діяльності визначається не лише ефективністю управлінських рішень, але й рівнем довіри громадян та відповідністю нормативно-правовим вимогам. Таке визначення підкреслює багатовимірність управління талантами як механізму формування стратегічного людського капіталу держави, його роль у забезпеченні наступності, кадрової безпеки, інституційної стійкості та професійного розвитку персоналу. Воно також відображає інтеграцію індивідуальних характеристик службовців із організаційними цілями, акцентуючи, що таланти в публічному секторі є не лише носіями професійних компетентностей, а й ціннісних орієнтацій на служіння суспільству та дотримання принципів публічного управління.

Інструменти управління талантами в органах публічного управління формують цілісну систему практик, спрямованих на ідентифікацію, розвиток та утримання високопотенційних державних службовців, що забезпечують стратегічну результативність діяльності інституцій. Центральне місце у цій системі займають компетентнісні моделі державної служби, які виступають методологічним підґрунтям для добору, оцінювання та розвитку персоналу, оскільки забезпечують стандартизацію вимог до професійних, лідерських, етичних і цифрових компетентностей. Їх використання підвищує об'єктивність кадрових рішень та узгоджує кадрову політику з європейськими підходами, проте потребує регулярного оновлення та науково-методичного забезпечення, що є певним обмеженням у практичній площині.

Важливим інструментом залишається конкурсний відбір, який завдяки стандартизованим процедурам сприяє залученню талановитих кандидатів і зниженню корупційних ризиків, водночас характеризується тривалістю процедур та недостатньою здатністю виявляти прихований потенціал. Оцінювання результативності службовців на основі KPI та індикаторів ефективності забезпечує орієнтацію на результат та



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



підзвітність, дозволяючи виділити високопродуктивних працівників, однак супроводжується проблемою вимірювання якості публічних послуг та ризиком формального виконання показників.

Комплексне оцінювання потенціалу через assessment та development center є одним із найбільш точних методів виявлення талантів, оскільки базується на моделюванні професійних ситуацій і застосуванні психометричних інструментів. Його перевагами є глибина аналізу здібностей та можливість формування індивідуальних траєкторій розвитку, проте значна ресурсомісткість і потреба у кваліфікованих експертах обмежують масштаб впровадження. Система професійного навчання, підвищення кваліфікації та міжнародних стажувань сприяє розвитку компетентностей, адаптації до реформ та цифровізації, що забезпечує зростання кадрової спроможності органів влади. Разом із тим, витратність програм та нерівномірність їх якості можуть знижувати очікуваний ефект.

Наставництво, як інструмент передачі досвіду та підтримки адаптації, сприяє швидшому входженню нових службовців у професійну діяльність та збереженню інституційної пам'яті, однак його ефективність значною мірою залежить від особистісних характеристик наставника. Програми лідерського розвитку забезпечують формування керівних кадрів нового типу, здатних до стратегічного мислення та інноваційних змін, що є ключовим для формування кадрового резерву, але складність оцінювання результатів обмежує їхню ефективність.

Мотиваційні механізми, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, сприяють утриманню талановитих працівників та підвищенню їх залученості, проте залежать від бюджетних можливостей органу та можуть породжувати суб'єктивність у розподілі винагород. Кар'єрне планування та управління наступністю забезпечують стабільність кадрового складу, розвиток майбутніх керівників та кадрову безпеку, хоча ризик формалізації та створення «закритих груп» становить загрозу для прозорості.

У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові HR-платформи та HR-аналітика, що дозволяють автоматизувати кадрові процеси, підвищити прозорість рішень та забезпечити прогнозування кадрових потреб, проте потребують значних інвестицій та сформованих цифрових компетентностей персоналу. Завершальним системоутворюючим інструментом є організаційна культура розвитку, яка формує середовище інноваційності, професійного зростання, командної взаємодії та



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



добročесності. Попри тривалість формування і можливий опір змінам, її присутність є критичною для ефективного функціонування talent management.

Таким чином, інтегроване застосування зазначених інструментів забезпечує формування кадрового ядра органів публічного управління, підвищення професійної спроможності та стійкості державних інституцій, створюючи умови для якісного кадрового оновлення та забезпечення стратегічного розвитку державної служби. Комплексність та взаємодоповнюваність інструментів talent management дозволяє не лише ідентифікувати та розвивати високопотенційних працівників, але й формувати системні механізми їх утримання, що є критично важливим в умовах кадрового дефіциту та високої конкуренції за фахівців. Очікуваним результатом є підвищення кадрової безпеки, збереження інституційної пам'яті, формування ефективної системи наступництва та зміцнення управлінських спроможностей органів влади.

Впровадження інструментів управління талантами також сприяє гармонізації української системи публічної служби з європейськими стандартами, зокрема щодо компетентнісного підходу, прозорості HR-процесів і розвитку лідерства. Це забезпечує інституційне підґрунтя для реалізації реформ, цифрової трансформації та післявоєнного відновлення держави. У довгостроковій перспективі застосування ефективних механізмів talent management здатне не лише покращити якість надання публічних послуг, але й підвищити рівень довіри громадян до державних інституцій, що є ключовим для зміцнення демократії та державності. Отже, системний розвиток управління талантами виступає стратегічним напрямом модернізації публічного управління та формування конкурентоспроможного людського капіталу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кашлакова А.І. Дефініція “таланту” в системі управління талантами. Діалектичний аналіз. *Наукові перспективи*. № 9 (15). 2021. С. 124–130. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/469>
2. Іванченко Г. В., Іванченко А. В. Управління талантами як сучасний підхід до підвищення ефективності підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук.*



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



*пр. VIII Міжнар. наук.- практ. конф., 03 черв. 2020 р. Вінниця, 2020. Ч. 1.
С. 179–86.*

З. Савченко В. Ю. Сутність феномену “талант” у науковому дискурсі.
*Scientific notes of Taurida V. I. Vernadsky University. Series: Public
Administration, 2024, № 1, с. 245–251. DOI: 10.32782/tnu-2663-
6468/2024.1/43.*

Маргарита ФРОЛОВА,
старший викладач кафедри
державного управління і місцевого самоврядування
Херсонського національного технічного університету,
м. Хмельницький, Україна

**РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ
ДЛЯ МІНІМІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНИХ РИЗИКІВ У СФЕРІ
КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

Сучасні виклики у сфері захисту критичної інфраструктури вимагають від організацій не лише вдосконалення технічних систем безпеки, але й системного інвестування у розвиток персоналу. Людський чинник залишається ключовим елементом у забезпеченні надійності та стійкості інфраструктурних об’єктів, оскільки навіть найсучасніші технології не здатні повністю компенсувати недостатність знань, навичок чи мотивації працівників. У цьому контексті розвиток компетентностей персоналу розглядається як стратегічний інструмент зниження операційних ризиків та підвищення ефективності функціонування підприємств, що забезпечують життєдіяльність держави. Український розвідник О. Суходоля наголошує, що тенденції до збільшення спектра загроз, зростання масштабу руйнувань інфраструктури, зокрема під час збройного конфлікту, лише підкреслює актуальність підвищення рівня знань та навичок персоналу в цій сфері [3, с.122].

Роль людського чинника набуває особливого значення з огляду на зростання складності виробничих процесів, цифровізацію, інтеграцію кіберфізичних систем, підвищення інтенсивності інформаційних потоків та появу нових ризиків, пов’язаних із гібридними загрозами. Л. Арсенович стверджує, що фахівець національної системи захисту критичної



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



інфраструктури повинен вільно володіти сучасними цифровими інструментами та використовувати їх у своїй службовій діяльності, тим самим забезпечуючи життєво важливі інтереси людини і громадянина, суспільства та держави, а також своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізацію реальних і потенційних загроз національній безпеці України у сфері захисту критичної інфраструктури [1, с.9].

Працівники критичної інфраструктури мають діяти в умовах невизначеності, швидко реагувати на зміни, виявляти відхилення в роботі систем і приймати виважені рішення в обмежені терміни. Це можливо лише за наявності актуальних компетенцій, які включають як технічні, так і поведінкові, когнітивні та комунікативні навички.

Формування належного рівня професійної компетентності персоналу неможливе без створення цілісної системи підготовки та підвищення кваліфікації, що базується на сучасних методологічних підходах. Важливим елементом такої системи є компетентісно орієнтоване навчання, спрямоване не лише на передання знань, але й на розвиток здатності застосовувати їх у реальних виробничих ситуаціях. Значну роль відіграють симуляційні тренінги, моделювання кризових сценаріїв, відпрацювання поведінкових алгоритмів у випадку виникнення аварій, технічних збоїв або зовнішніх загроз. Завдяки таким підходам працівники формують практичні навички, вчаться ефективно взаємодіяти в команді, розвивають стресостійкість та відповідальність за виконання процедур і дотримання встановлених стандартів. Культура безпеки має охоплювати всі рівні управління, від керівництва до оперативного персоналу, і базуватися на відкритій комунікації, довірі та готовності повідомляти про інциденти або потенційні загрози. Тільки за таких умов можливо забезпечити реальне зниження операційних ризиків, оскільки порушення правил часто пов'язані не з технічними недоліками, а з людською необережністю, недбалістю ставленням або браком умінь. Дослідники О. Акімова, А. Коломієць, О. Наливайко виокремлюють вимоги ефективного формування культури безпеки життєдіяльності, до яких віднесено: надання переваги формам і методам практичного характеру; застосування тренінгових технологій із набуття вмінь «поведінки захисту» в надзвичайних ситуаціях; залучення до самостійної діяльності з формування відповідних якостей особистості^о[2, с.327].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Ще одним важливим аспектом є оцінка та діагностика компетенцій. Регулярне тестування, аудит знань, аналіз помилок, психологічне оцінювання та індивідуальні співбесіди дозволяють своєчасно виявити прогалини у підготовці персоналу та адаптувати навчальні програми відповідно до потреб конкретного об'єкта критичної інфраструктури. Використання цифрових систем моніторингу, електронних журналів навчання, аналітики даних і технологій штучного інтелекту значно підвищує точність та ефективність оцінювання компетентності працівників.

Особливу увагу заслуговує підготовка персоналу до дій в умовах стресу та екстрених ситуацій. Розвиток психологічної стійкості є не менш важливим, ніж технічні навички. Саме здатність зберігати концентрацію, контролювати емоції, дотримуватися процедур та швидко приймати рішення суттєво впливає на рівень операційних ризиків. У цьому напрямі ефективними є тренінги з кризового менеджменту, психологічні практикуми, коучинг, використання методик сценарійного аналізу, а також впровадження програм корпоративної підтримки.

Не менш важливим є формування ефективної міжособистісної та міжвідомчої взаємодії. Критична інфраструктура — це складна екосистема, де персонал різних служб має координувати дії, обмінюватися інформацією та працювати як єдиний механізм. Тому важливими компетенціями стають комунікація, командна робота, здатність узгоджувати рішення та підтримувати операційну сумісність у межах організації. Навчальні модулі, що включають рольові ігри, командні завдання та міждисциплінарні тренінги, допомагають підвищити ефективність такої взаємодії.

Розвиток компетенцій персоналу також має включати безперервне професійне навчання. Оскільки технології та ризики змінюються, працівники повинні постійно оновлювати знання та адаптуватися до нових вимог. Це може бути реалізовано через електронні освітні платформи, модульні програми, стажування, участь у науково-практичних конференціях та галузевих тренінгах. Важливо, щоб навчальні програми були гнучкими та персоналізованими, дозволяючи кожному співробітнику розвиватися відповідно до своєї ролі та функціональних обов'язків. О. Суходоля відмічає, що система навчання фахівців у сфері захисту критичної інфраструктури має охоплювати різні форми і методи підготовки: проведення окремих освітніх заходів (тренінгів, короткострокових курсів) у рамках формату підвищення кваліфікації; перепідготовку персоналу (за



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



середньостроковими навчальними програмами в очній та заочній формах) з опанування нових спеціальностей чи здобуття освітнього ступеня; навчання персоналу в рамках програм професійної, фахової передвищої та вищої освіти [4, с.7].

Підсумовуючи, мінімізація операційних ризиків на критично важливих об'єктах значною мірою залежить від рівня підготовки персоналу та його здатності діяти професійно, злагоджено і відповідально в умовах підвищеної складності. Розвиток компетенцій — це не разовий процес, а довгострокова стратегія, що включає систематичне навчання, практичні тренування, оцінювання, психологічну підтримку та формування культури безпеки. Інвестування у ці напрями підвищує стійкість об'єктів критичної інфраструктури, зменшує ймовірність інцидентів і сприяє захисту суспільства від потенційних загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арсенович, Л. (2024). Інструментарій підвищення рівня цифрової компетентності фахівців національної системи захисту критичної інфраструктури у публічному управлінні. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління, (2(74), 7-16. DOI:[https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2\(74\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2(74)-1)
2. Акімова О, Коломієць А, Наливайко О. Формування культури безпеки життєдіяльності студентів. Журнал «Наукові інновації та передові технології» №4 (18) 2023 DOI:[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4\(18\)-326-333](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4(18)-326-333)
3. Суходоля О. Формування системи підготовки фахівців у сфері захисту критичної інфраструктури: компетенції випускників та зміст навчальних дисциплін. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. №1(19). 2024. DOI:<https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19>
4. Суходоля О. М. Формування системи освіти, підготовки та перепідготовки персоналу у сфері захисту критичної інфраструктури: аналіт.доп. / О. М. Суходоля. Київ: НІСД, 2025. 92 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.01>



Лариса ШЕВЧЕНКО,
здобувачка наукового ступеня PhD за
спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування,
м. Київ, Україна

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В МЕДИЧНІЙ ГАЛУЗІ: УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ Я-КОНЦЕПЦІЇ

Формування професійної Я-концепції медичних працівників є ключовим елементом розвитку кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я, оскільки саме внутрішня самооцінка фахівця, його професійна ідентичність та рівень мотивації визначають якість медичних послуг і ефективність управління у закладі. У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я особливої актуальності набуває пошук управлінських підходів, що спрямовані не тільки на підвищення кваліфікації персоналу, а й на розвиток його особистісних і професійних характеристик [1].

Управління кадровим потенціалом у медичній сфері має враховувати психологічні механізми формування професійної Я-концепції, серед яких провідну роль відіграють самоусвідомлення, рефлексія, професійна самооцінка та мотиваційні установки. Дослідження показують, що системне поєднання адміністративних та соціально-психологічних інструментів сприяє зростанню професійної впевненості та підвищенню якості виконання трудових функцій [2].

Сучасні управлінські підходи передбачають формування професійної Я-концепції через:

- індивідуалізацію професійного розвитку та використання персональних траєкторій навчання;
- розвиток лідерських компетентностей у працівників усіх рівнів;
- коучингові та менторські програми, що посилюють внутрішню мотивацію;
- створення організаційного середовища, орієнтованого на підтримку та професійне визнання [3].

У медичних закладах особлива увага приділяється розвитку емоційної стійкості, навичок саморегуляції та здатності до командної взаємодії, що



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



безпосередньо впливає на стан Я-концепції та запобігає професійному вигоранню. Упровадження цих підходів в управлінську практику дозволяє зміцнити кадровий потенціал, забезпечити стабільність персоналу та покращити роботу медичної організації в довгостроковій перспективі [4].

Таким чином, формування професійної Я-концепції медичного працівника є комплексним процесом, який поєднує професійні, психологічні та управлінські аспекти. Ефективна організаційна політика, орієнтована на розвиток компетентностей, самооцінки та мотивації, забезпечує підвищення якості медичних послуг і стійкість кадрового потенціалу галузі загалом [5].

Формування професійної Я-концепції медичних працівників передбачає не постатичний, а тривалий динамічний процес, який розгортається у залежності від організаційних умов, ціннісних орієнтирів та соціально психологічного клімату колективу. Сучасні медичні заклади мають забезпечувати таку модель управління, що підсилює суб'єктність працівника, спрямовує його потребу в самореалізації та професійному зростанні, створює можливості для прийняття рішень і відчуття власної значущості в організації. Важливим елементом є розвиток системи внутрішніх комунікацій, яка дозволяє медичному персоналу підвищувати рівень поінформованості про власні функції, очікування керівництва, критеріїв стандартизованої професійної поведінки, а також отримувати зворотний зв'язок у життєво необхідних управлінських ситуаціях.

Суттєво й роль у посиленні професійної Я-концепції відіграють інструменти організаційного тренінгу, розвитку емоційного інтелекту та стресостійкості, оскільки медична діяльність передбачає високий рівень емоційних навантажень. Менторські програми, супервізія та внутрішні освітні кластери становлять ефективну модель формування стійких професійних переконань, умінь приймати виважені рішення в умовах невизначеності та обмеженості часу. Розвиток цих компетентностей зміцнює мотиваційні установки медичних працівників і підвищує їх готовність до виконання складних клінічних завдань в умовах змінного медичного середовища.

Важливо, щоб управлінські стратегії враховували національні контексти та європейські підходи до формування кадрового потенціалу, зокрема орієнтацію на компетентнісний розвиток, лідерство, цифровізацію процесів та технологічну вмотивованість. Удосконалення внутрішньої



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



політики закладу охорони здоров'я дозволяє створити організаційний простір, у якому професійна Я-концепція свідомо формується як складова ціннісного ядра особистості медичного працівника, спрямованого на якісне медичне обслуговування й системний розвиток сфери охорони здоров'я загалом.

Подальший розвиток кадрового потенціалу медичної галузі вимагає цілісної державної політики, спрямованої на гармонізацію професійної Я-концепції медичного працівника із стратегічними завданнями системи охорони здоров'я. Важливо забезпечити інтеграцію освітніх, мотиваційних та управлінських інструментів, які формують умови для професійного самовизначення, зростання і стійкості персоналу. Публічне управління має відігравати провідну роль у створенні нормативно-інституційних механізмів, що сприятимуть системній підтримці персоналу на всіх етапах професійного циклу — від навчання до безперервного професійного розвитку та кар'єрного просування.

Посилення кадрового потенціалу вимагає розроблення сучасних державних стандартів компетентностей, які відображають актуальні вимоги до професійної поведінки медичного працівника, включно з етичними орієнтирами, лідерськими навичками, здатністю працювати в мультидисциплінарних командах і приймати рішення в умовах невизначеності. Створення таких стандартів забезпечить єдність підходів до оцінювання персоналу, підвищить прозорість управлінських процедур і зміцнить довіру медичної спільноти до органів публічної влади.

Не менш важливим напрямом є формування державних програм психологічної підтримки та профілактики професійного вигорання. В умовах високого рівня стресу, емоційного навантаження та постійного дефіциту ресурсів така підтримка стає необхідним компонентом сталості кадрової системи. Запровадження національних програм менторства, наставництва, супервізії, а також розвиток внутрішніх академій медичних закладів дозволить підвищити рівень саморефлексії, розвинути мотивацію до самовдосконалення та сформувати зрілу професійну Я-концепцію.

Формування професійної Я-концепції медичного працівника є ключовою умовою розвитку кадрового потенціалу та ефективності системи охорони здоров'я. Сучасні виклики — цифровізація, зростання навантаження, воєнний стан, трансформація системи фінансування — потребують від медичного персоналу не лише високої професійної



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



компетентності, а й психологічної стійкості та готовності до інноваційних форм роботи. Тому державна політика має бути спрямована на комплексний розвиток професійної ідентичності, зміцнення мотивації та створення сприятливого організаційного середовища. Пропозиції в контексті публічного управління:

1. Розробити та затвердити національну рамку компетентностей для медичних працівників різних рівнів з урахуванням європейських стандартів.
2. Створити державні програми менторства і психологічної підтримки, інтегровані у систему безперервного професійного розвитку.
3. Запровадити регулярний аудит кадрового потенціалу медичної галузі із застосуванням індикаторів професійної Я-концепції та емоційної стійкості.
4. Розширити інструменти мотиваційної політики, зокрема нематеріального стимулювання, що сприяє професійній самореалізації та закріпленню персоналу.
5. Забезпечити системну цифрову підготовку медичних працівників, включно з розвитком компетентностей у сфері телемедицини, аналітики даних та управлінських інформаційних систем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Maslach C., Leiter M. Understanding the burnout experience. Annual Review of Psychology.
2. Bandura A. Self-efficacy: The exercise of control.
3. Goleman D. Working with Emotional Intelligence.
4. Shanafelt T., Noseworthy J. Executive leadership and physician well-being. Mayo Clinic Proceedings.
5. Frank J., Danoff D. The CanMEDS initiative: implementing competency-based training.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Олександр ЮДІН,

Учений секретар Державного науково-дослідного інституту
технологій кібербезпеки та захисту інформації,
доктор технічних наук, професор

Богдан НІКОЛАЄНКО,

Головний спеціаліст Департаменту захисту критичної
інфраструктури Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та
захисту інформації України, кандидат технічних наук, доцент

**СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ КВАЛІФІКАЦІЇ
У СФЕРІ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ
УКРАЇНИ**

Завдання, визначені Законом України «Про критичну інфраструктуру» (далі – Закон) щодо захисту об'єктів критичної інфраструктури, стійкості надання життєво важливих функцій та/або послуг, набули пріоритету у питаннях забезпечення національної безпеки [1].

Ефективність реалізації визначених в Законі завдань суб'єктами національної системи захисту критичної інфраструктури залежить не лише від наявної ресурсної та нормативно-правової бази, але й від знань та навичок персоналу цих суб'єктів. Відповідно, створення системи професійної кваліфікації у сфері захисту критичної інфраструктури повинно стати пріоритетом державної політики в цій сфері. Безумовно, реалізація цього завдання базуватиметься на законодавстві України в галузі освіти, яке, розвиваючись, відкриває нові можливості для запровадження різноманітних форм навчання, підготовки та перепідготовки персоналу у сфері захисту критичної інфраструктури [7]. Необхідність формування системи професійної кваліфікації у сфері захисту критичної інфраструктури України. Варто зазначити, що необхідність формування системи професійної кваліфікації зумовлено наступними аспектами:

- стрімке зростанням загроз техногенного, кібернетичного та воєнного характеру вимагає від держави створення спеціалізованої системи підготовки кадрів для забезпечення стійкості критичної інфраструктури;



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



- наявна кадрова система є фрагментованою, відсутні єдині стандарти професійних компетентностей, що ускладнює якісний добір і розвиток персоналу.

Розробка професійних стандартів є необхідною для визначення вимог до компетентностей, обов'язків та кваліфікацій працівників, що слугує основою для формування професійних кваліфікацій. Це дозволяє стандартизувати трудові функції, забезпечити належний рівень підготовки, що є критично важливим для ефективної роботи органів, відповідальних за національну безпеку. Розроблення стандартів забезпечує уніфікацію кваліфікацій та створює основу для навчальних програм, атестації та кар'єрного зростання, спрямоване на адаптацію національного законодавства до вимог ЄС, зокрема директив щодо критичної інфраструктури [2-3, 5].

Водночас, з метою виконання плану заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року, щодо надання рекомендацій закладам вищої освіти, зокрема тим, які належать до сфери управління відповідних державних органів, щодо розроблення і запровадження освітніх програм за напрямом “Безпека і захист критичної інфраструктури” з урахуванням нових (оновлених) професійних стандартів, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України розпочала розроблення проєктів професійних стандартів у сфері захисту критичної інфраструктури для нових професій, а саме: «Експерт із захисту об'єктів критичної інфраструктури», «Аналітик з оцінки ризиків, загроз та стану захищеності об'єктів критичної інфраструктури» та «Фахівець із захисту та стійкості критичної інфраструктури» [6]. Наразі проєкти професійних стандартів розроблені, та направлені до Національного агентства кваліфікацій для проведення їх перевірки щодо дотримання вимог, передбачених Порядком розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31.05.2017 № 373 [4].

Слід зауважити, що кваліфікації у сфері критичної інфраструктури повинні бути прив'язані до національної рамки кваліфікацій, що забезпечить прозорість, порівнянність та інтеграцію з європейським освітнім простором. Чітке визначення рівнів професійної компетентності дозволить формувати ефективні програми підготовки та підвищення кваліфікації для фахівців у сфері захисту критичної інфраструктури України.

Розвиток системи освіти, підготовки та перепідготовки персоналу



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Сучасний стан освітніх програм у сфері захисту критичної інфраструктури є недостатнім: бракує спеціалізованих курсів, навчальних центрів, уніфікованих модулів. Варто зауважити щодо необхідності створення галузевих освітніх програм, короткострокових курсів, тренінгів, програм підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу. Запровадження дуальної освіти та використання симуляцій, тренажерних комплексів і сценарних навчань значно підвищить практичну підготовку персоналу.

Центри оцінювання та підтвердження професійних кваліфікацій

Наступник логічним кроком після затвердження професійних стандартів, постане питання створення мережі акредитованих центрів оцінювання, які здійснюватимуть незалежне підтвердження знань і компетентностей фахівців. Система оцінювання має охоплювати як формальне, так і неформальне навчання, дозволяючи визнавати практичний досвід без проходження традиційних освітніх програм. Власне, впровадження сертифікації персоналу сприятиме підвищенню довіри з боку держави, бізнесу та міжнародних партнерів.

Отже, із проведеного аналізу можна виокремити першочергові кроки щодо розвитку кадрового потенціалу для фахівців сфери захисту критичної інфраструктури України, а саме:

1. Створення переліку ключових професій у сфері захисту критичної інфраструктури та їх офіційне включення до Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій». Внесено чотири професійні назви робіт у сфері захисту критичної інфраструктури, а саме: «Начальник (інший керівник), відділу (сектору, управління) з питань із захисту об'єктів критичної інфраструктури», «Експерт із захисту об'єктів критичної інфраструктури», «Аналітик з оцінки ризиків, загроз та стану захищеності об'єктів критичної інфраструктури», «Фахівець із захисту та стійкості критичної інфраструктури».

2. Розроблення та затвердження професійних стандартів.

Наразі розробляється 3 проєкти професійних стандартів, а для професійної назви роботи «Начальник (інший керівник), відділу (сектору, управління) з питань із захисту об'єктів критичної інфраструктури» розроблено кваліфікаційні характеристики.

3. Формування системи кадрового резерву та планів професійного розвитку персоналу на об'єктах критичної інфраструктури.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



4. Встановлення механізмів міжвідомчої та міжнародної співпраці у сфері навчання.

5. Створення мережі акредитованих центрів оцінювання та підтвердження професійних кваліфікацій.

Очікувані результати впровадження системи професійної кваліфікації:

- формування єдиного кадрового простору у сфері захисту критичної інфраструктури;

- підвищення професіоналізму персоналу та готовності до реагування на надзвичайні ситуації;

- зміцнення стійкості об'єктів критичної інфраструктури та здатності держави протистояти загрозам;

- зниження кількості техногенних, кібернетичних та організаційних інцидентів;

- творення умов для інтеграції до європейського простору безпеки та співпраці з міжнародними партнерами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про критичну інфраструктуру». Редакція від 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення: 19.11.2025).

2. Про деякі заходи щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції: Постанова Верховної Ради України від 29 липня 2022 р. №2483-IX. Офіційний вісник України. 2022. №62. Ст. 75.

3. Про доповнення Директиви (ЄС) 2022/2557 Європейського Парламенту та Ради шляхом встановлення переліку основних послуг: Делегований регламент комісії (ЄС) 2023/2450 від 25 липня 2023 р. №2023/2450. Офіційний журнал Європейського союзу. 2023. Серія L.

4. Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів: Постанова Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 р. № 373. Редакція від 31.05.2025.

5. Про стійкість критично важливих суб'єктів та скасування Директиви Ради 2008/114/ЄС: Директива Європейського Парламенту і Ради (ЄС) від 14 грудня 2022 року №2022/2557. Офіційний вісник Європейського Союзу. 2022. L333. Ст. 164.

6. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-%D1%80#Text>.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



7. Формування системи освіти, підготовки та перепідготовки персоналу у сфері захисту критичної інфраструктури. URL: <https://surl.li/baphtj> (дата звернення: 19.11.2025).



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



СЕКЦІЯ 8 ЄВРОПЕЙСЬКІ ТА СВІТОВІ СТАНДАРТИ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНСЬКОМУ БЕЗПЕКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Viktoriiа TATARENKO,

Phd of administrative management,
Administrator, Real International sro,
Державний університет економіки та технологій,
в.о доцента кафедри публічного управління та адміністрування,
Bratislava, Slovakia

THE LEGAL FRAMEWORK FOR THE PROTECTION OF CRITICAL INFRASTRUCTURE IN THE AVIATION SECTOR UNDERE EUROPEAN UNION LEGISLATION

The article underscores the growing significance of adopting a proactive approach to enhancing the resilience of critical infrastructure, particularly in the context of emerging hybrid threats, terrorism, and natural disasters. It delineates the institutional frameworks for interstate cooperation and public-private partnerships in the protection of critical infrastructure, with a particular emphasis on fortifying EU–NATO collaboration.

The article proposes directions for future research, particularly with regard to the implementation of EU regulatory standards in Ukraine's legal framework concerning the security of aviation-related critical infrastructure.

The development of organizational mechanisms for critical infrastructure protection in the EU began with the European Council's communication to the European Commission in 2004, which tasked the Commission with creating a strategy for its protection. In the same year, the Commission issued an official report on the state of critical infrastructure protection in the EU, along with proposals for improving the system, mainly aimed at preventing terrorist attacks. In line with the subsidiarity principle, EU institutions should focus on protecting infrastructure whose disruption could have cross-border consequences, while member states remain responsible for protecting other infrastructure within their own borders [1].

The approach to critical infrastructure protection across EU countries should follow a consistent methodology. In 2006, the European Commission



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



recommended that member states take several actions: develop a national critical infrastructure protection program, ensure a level of health, technological security, and socio-economic well-being sufficient to guarantee national resilience against threats, unify protection efforts by appointing a central authority to coordinate actions between government agencies responsible for different sectors, and promote effective communication and information sharing between EU states, government bodies, and the private sector. Additionally, a harmonized methodology for risk assessment should be established.

The European Critical Infrastructure Directive (ECI) of 2008 is a key component of EU policy on infrastructure protection. It defines a procedure for identifying and designating critical infrastructure, along with a general approach for improving its protection. The directive specifically covers the energy and transport sectors. Among its requirements, it mandates that owners and operators of designated infrastructure prepare security plans and appoint liaison officers, establishing a connection between the infrastructure owners, operators, and national authorities responsible for critical infrastructure protection [2].

Directive 2008/114/EC of the European Council provides procedures for identifying critical infrastructure in the energy and transport sectors, whose destruction or disruption could have significant cross-border effects impacting at least two EU member states. An evaluation of this directive in 2019 revealed that, due to growing interdependence and the cross-border nature of operations involving critical infrastructure, preventive measures focused solely on physical infrastructure are inadequate for preventing major impacts. A shift in approach is necessary, focusing on better risk assessment, clarifying the roles and responsibilities of infrastructure operators providing services vital to the internal market, and adapting EU rules to ensure infrastructure resilience. The evolving threat landscape includes hybrid and terrorist threats, alongside increasing interdependence between infrastructure and various economic sectors [3].

The growing interdependence between EU member states in different areas has led to the creation of shared critical infrastructure that transcends national borders. This interconnectedness means that disruptions in service, even if initially limited to one organization or sector, can have cascading effects, potentially causing widespread and long-term disruptions in critical services worldwide. This underscores the need to establish common minimum standards to ensure the provision of essential services in the internal market, strengthen the



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



resilience of critical actors, and improve cross-border cooperation among competent authorities.

The identification of critical infrastructure remains the responsibility of individual member states. In 2008, the European Parliament and Council adopted a regulation establishing common rules for civil aviation security. This regulation emphasizes the need for EU-wide aviation safety through the creation of common security standards, the establishment of basic aviation security protocols, and a monitoring mechanism for ensuring compliance. The regulation applies to all airports or airport parts in member states, provided they are not exclusively used for military purposes, as well as all operators providing services at airports and other aviation entities applying security standards within airport facilities or supplying goods and services for or through airports.

Each EU member state must designate a central authority responsible for coordinating and monitoring the implementation of security standards and for developing a national civil aviation security program. Furthermore, airport operators, air carriers, and aviation entities involved in implementing aviation security standards must create, apply, and regularly update security programs to ensure compliance with the regulation and the national civil aviation security program. The European Commission monitors compliance through inspections, including covert inspections. A "single security checkpoint" system is introduced for all flights within the EU [4, 15].

To harmonize approaches, the European Commission is tasked with negotiating agreements between the EU and third countries to recognize that the security standards in these countries are equivalent to EU standards. Such agreements promote the adoption of a unified security checkpoint system.

The regulation requires member states to ensure the development of airport security programs by airport operators. These programs must outline the methods and procedures necessary to comply with the regulation and national civil aviation security programs. The programs should also include internal quality control mechanisms and describe the monitoring process to ensure compliance with these procedures. The regulation's annexes provide common basic standards for civil aviation protection.

The report focuses on the role of local self-government in Ukraine's European integration, which has gained renewed momentum since the country was granted EU candidate status in 2022. It examines how local self-government bodies are involved in the process of aligning Ukraine with the EU acquis



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Communaute, particularly in the areas of democratic governance, public service delivery, and regional development. The study addresses a wide array of issues, including the legal and institutional frameworks governing local self-government under martial law, their interaction with military administrations, and their role in safeguarding national security and territorial integrity.

The report also explores how Ukrainian local self-government legislation can be adapted to EU standards, with an emphasis on the principles of "good governance," the promotion of cross-border cooperation, and the effective use of Ukraine-EU cooperation tools for local and regional development. A key focus is the potential for implementing the "new public management" concept within Ukraine's local self-government system and the creation of an innovation-driven municipal legal policy, which is seen as crucial for the effective recovery of regions in the post-war period [5].

Additionally, the report analyses European cohesion policy standards and outlines strategies for their implementation in Ukraine, emphasizing their importance in fostering sustainable development and regional cohesion.

Critical infrastructure is integral to the functioning of both societal systems and economic activities within the increasingly interdependent EU internal market. This heightened interdependence accentuates the necessity for comprehensive regulatory mechanisms that ensure the resilience of critical infrastructure across the internal market, while establishing minimum standards for implementation through coordinated oversight and support.

Furthermore, the article justifies the imperative for Ukraine to harmonize its national legislation with EU standards, a crucial consideration within the broader context of the nation's European integration process and the establishment of a cohesive European security framework.

REFERENCE

1. Communication from the Commission to the Council and the European Parliament of 20 October 2004 – Critical infrastructure protection in the fight against terrorism (COM/2004/702 final). <http://eur-lex.europa.eu/>
2. Communication from the Commission on a European Programme for Critical Infrastructure Protection (COM/2006/786 final). <http://eur-lex.europa.eu/>
3. Council Directive 2008/114/EC of 8 December 2008 on the identification and designation of European critical infrastructures and the assessment of the need



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



to improve their protection. 23.12.2008 Official Journal of the European Union. L 345/75 <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2008/114/oj>.

4. Local Self-Government in the Mechanism of Ensuring National Security and Territorial Integrity of Ukraine in the Context of War and Post-War Recovery. – Kharkiv: Pravo, 2023. – 220 p. – (Series "Scientific Reports," Issue 29). – DOI: <https://doi.org/10.31359/9789669985422>

5. Regulation (EC) No. 300/2008 of the European Parliament and Council of 11 March 2008 on common rules in the field of civil aviation security and repealing Regulation (EC) No. 2320/2002.

Олександр ІГНАТЕНКО,

професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
доктор наук з державного управління, к.е.н., доцент
м. Київ, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ НОРМ БУДІВЕЛЬНОЇ КЛІМАТОЛОГІЇ В УКРАЇНІ

Аналізуючи існуючі державні будівельні норми (ДБН) в Україні, а також вимоги і плани впровадження норм з енергоефективності для нових та існуючих будівель в декількох європейських та інших країнах світу, можна дійти висновку, що для виконання міжнародних зобов'язань України і досягнення кліматичних цілей з скорочення викидів парникових газів та адаптації до впливу зміни клімату необхідно орієнтуватися на ті вимоги часу, які вже вимагають врахування поточних кліматичних змін.

В Україні застосовується змішана система: дозволяється будувати за Єврокодами або на основі національних технологічних традицій.

Перелік ДСТУ-Н Б EN, що імплементують Єврокоди, наведений у додатку В ДБН А.1.1-94:2010 "Проектування будівельних конструкцій за Єврокодами. Основні положення" [1]. Серед них ДСТУ, які містять кліматичні параметри:

- ДСТУ-Н Б EN 1991-1-2:2010 Єврокод 1. Дії на конструкції. Частина 1-2. Загальні дії. Дії на конструкції під час пожежі (EN 1991-1-2:2002, IDT) [2].

- ДСТУ-Н Б EN 1991-1-3:2010 Єврокод 1. Дії на конструкції. Частина



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



1-3. Загальні дії. Снігові навантаження (EN 1991-1-3:2003, IDT) ДСТУ-Н Б EN 1991-1-3:2010 / Зміна № 2:2018 (EN 1991-1-3:2003/A1:2015, IDT) [3].

- ДСТУ-Н Б EN 1991-1-4:2010 Єврокод 1. Дії на конструкції. Частина 1-4. Загальні дії. Вітрові навантаження (EN 1991-1-4:2005, IDT) [4].

- ДСТУ-Н Б EN 1991-1-5:2012 Дії на конструкції. Частина 1-1. Загальні дії. Теплові дії (EN 1991-1-5:2003, IDT) [5].

Єврокоди гармонізовані і затверджені центральним органом виконавчої влади в сфері будівництва. Постановою Кабінету Міністрів України від 23 травня 2011 р. N 547 затверджено Порядок застосування будівельних норм, розроблених на основі національних технологічних традицій, та будівельних норм, гармонізованих з нормативними документами Європейського Союзу. І як зазначалося відповідно до ДБН А.1.1-94:2010 "Проектування будівельних конструкцій за Єврокодами. Основні положення" 1] у випадку, коли у ДСТУ-Н Б EN є посилання на стандарт, який не прийнято в Україні як національний, проєктувальник може керуватися положеннями оригіналу європейського стандарту. За наявності відповідного обґрунтування, може бути прийняте інше технічне рішення, яке як правило має базуватись на положеннях будівельних норм та національних стандартів, розроблених на основі національних технологічних традицій, які діють в Україні у відповідній сфері. Інформація про такі будівельні норми та стандарти, наводиться у національному додатку до частини Єврокоду. Прийняте рішення повинно забезпечувати визначений Єврокодом рівень надійності і наводиться у пояснювальній записці до проєкту.

В той же час, Національний стандарт ДСТУ-Н Б В.1.1-27:2010 «Захист від небезпечних геологічних процесів, шкідливих експлуатаційних впливів, від пожежі. Будівельна кліматологія» є складовою основ національних технологічних традицій. Згідно із п. 3 статті 11 Закону України «Про будівельні норми» - у разі якщо будівельні норми містять посилання на національні стандарти, що стосуються вимог до виготовлення містобудівної, проєктної, науково-проєктної та робочої документації, методів проєктування, процесів виконання будівельних робіт, методів випробувань, конструктивних та інженерних систем, такі стандарти є обов'язковими до застосування.

Наразі, 34 ДБН - не містить кліматичних питань; 1 ДБН - потребує скасування; 24 ДБН - містять посилання на обов'язкове застосування



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



чинного кліматичного стандарту ДСТУ-Н Б В.1.1-27:2010, з них 18 ДБН може мати необхідність перегляду кліматичних параметрів; 6 ДБН - містять посилання на скасовані будівельні норми і правила з кліматології, та потребують перегляду щодо застосування кліматичних стандартів; 41 ДБН - не передбачає застосування чинних кліматичного стандарту ДСТУ-Н Б В.1.1-27:2010, хоча містять кліматичні параметри, або напрями на які впливають кліматичні зміни, і потребують перегляду. Крім того, сам ДСТУ-Н Б В.1.1-27:2010 потребує перегляду та оновлення кліматичних параметрів.

Для цього в сфері будівництва у першу чергу необхідно оновити та доповнити ДСТУ-Н Б В.1.1-27:2010 «Захист від небезпечних геологічних процесів, шкідливих експлуатаційних впливів, від пожежі. Будівельна кліматологія» відповідними оновленими показниками враховуючи поточні та майбутні кліматичні зміни. Зокрема, потрібно переглянути нормування таких напрямів: архітектурно-будівельне кліматичне районування території України; температура зовнішнього повітря; вітер; сонячна радіація; теплова радіація атмосфери та Землі; вологість повітря; фактор мутності атмосфери; хмарність; опади і сніговий покрив; природна освітленість; геофізичні параметри території України.

В другу чергу має бути включення обов'язковості застосування оновленого ДСТУ в державних будівельних нормах при проєктуванні будівель і споруд, а також уточнення кліматичних параметрів або їх виключення (з метою уникнення дублювання з ДСТУ-Н Б В.1.1-27:2010) в ДБНах.

Оновлений ДСТУ у відповідності до нормативних документів ЄС має передбачати регулярне, принаймні кожні 5 років, оновлення кліматичних показників. Наприклад, до кінця 2026 року ряд вимірів для визначення екстремальних значень має бути до 2025 року включно.

Кожні 10 років у відповідності до вимог Всесвітньої Метеорологічної Організації має оновлюватися кліматична норма, тобто наразі вона розраховується за період 1991-2020, а наступна має бути за 2001-2030. Україна як держава, що є членом ВМО, у своїй діяльності в сфері метеорології має дотримуватися стандартів ВМО, і тому кліматичні норми оновлюються відповідно до визначення Кліматологічної стандартної норми Керівництва ВМО.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Слід зазначити, що у випадку переходу від будівництва за національними технологічними традиціями до повного застосування Єврокодів у будівельній сфері, оновлений ДСТУ-Н Б В.1.1-27:2010 «Захист від небезпечних геологічних процесів, шкідливих експлуатаційних впливів, від пожежі. Будівельна кліматологія» може залишатися в системі національного законодавства в частині кліматичних параметрів, які притаманні лише для території України (як правило це пов'язано з місцевими кліматичними особливостями, наявною гірською місцевістю та ін.). Тобто, оновлений ДСТУ «Будівельна кліматологія» може стати основою Національного Додатку в разі імплементації в Україні Єврокодів. Такий підхід відповідає європейському законодавству, і країни ЄС затверджують власним законодавством такі відмінності: власні карти снігових і вітрових зон, що базуються на зонах кліматичного ризику за географічними координатами, оцінка впливу зливових дощів, запровадження методики обчислення коефіцієнта множення для снігового навантаження, спираючись на науково обґрунтований прогноз, питання управління ризиками повеней у контекст зміни клімату та вимоги до захисту від повеней, штормів і зсувів (на основі історичних даних, з щорічною актуалізацією інтенсивності опадів), запровадження карт індексів злив, обмерзання/відлиг, морозного пучення ґрунтів, снігових навантажень тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДБН А.1.1-94:2010 "Проектування будівельних конструкцій за Єврокодами. Основні положення". URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3199509731886499607?doc_type=2.
2. ДСТУ-Н Б EN 1991-1-2:2010 Єврокод 1. Дії на конструкції. Частина 1-2. Загальні дії. Дії на конструкції під час пожежі (EN 1991-1-2:2002, IDT). <https://uscc.ua/uploads/page/images/normativnye%20dokumenty/dstu/proektuvannya-mk-mizhnarodna-gilka-standarty/DSTU-N-B-EN-1991-1-2.pdf>.
3. ДСТУ-Н Б EN 1991-1-3:2010 Єврокод 1. Дії на конструкції. Частина 1-3. Загальні дії. Снігові навантаження (EN 1991-1-3:2003, IDT) ДСТУ-Н Б EN 1991-1-3:2010 / Зміна № 2:2018 (EN 1991-1-3:2003/A1:2015, IDT). URL: <https://uscc.ua/uploads/page/images/normativnye%20dokumenty/dstu/proektuvannya-mk-mizhnarodna-gilka-standarty/dstu-n-b-en-1991-1-3.pdf>.
4. ДСТУ-Н Б EN 1991-1-4:2010 Єврокод 1. Дії на конструкції. Частина 1-4. Загальні дії. Вітрові навантаження (EN 1991-1-4:2005, IDT). URL:



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



<https://uscc.ua/uploads/page/images/normativnye%20dokumenty/dstu/proektuvannya-mk-mizhnarodna-gilka-standarty/dstu-n-b-en-1991-1-4.pdf>.

5. ДСТУ-Н Б EN 1991-1-5:2012 Дії на конструкції. Частина 1-1. Загальні дії. Теплові дії (EN 1991-1-5:2003, IDT). URL: <https://uscc.ua/uploads/page/images/normativnye%20dokumenty/dstu/proektuvannya-mk-mizhnarodna-gilka-standarty/dstu-n-b-en-1991-1-5.pdf>.

6. ДСТУ-Н Б В.1.1-27:2010 - Захист від небезпечних геологічних процесів, шкідливих експлуатаційних впливів, від пожежі. Будівельна кліматологія. Наказ Міністерства регіонального розвитку від 16.12.2010 № 511. URL: https://dbn.co.ua/load/normativy/dstu/dstu_b_v_1_1_27_2010/5-1-0-929.

Ігор КРАСОТА,

провідний науковий співробітник науково-дослідного відділу
концептуальних основ військової служби Науково-методичного центру
кадрової політики Міністерства оборони України,
кандидат історичних наук
м. Київ, Україна

**ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІНЖЕНЕРНИМИ ВІЙСЬКАМИ
ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ТА СВІТОВИХ
СТАНДАРТІВ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ
ПІД ЧАС РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ У 2022–2025
РОКАХ**

Трансформація сучасних воєн від короткотривалих операцій до затяжної високої інтенсивності з 2022 року війни суттєво змінила функціональне навантаження на інженерні війська Командування сил підтримки Збройних Сил України (ЗСУ) та інженерні військові частини (підрозділи) інших видів (родів) ЗСУ, коли відбулося зміщення акцентів з мобільної інженерної підтримки наступу до багат шарового оборонного будівництва, цифрового керування об'єктами, боротьби з дистанційним мінуванням та захисту критичної інфраструктури (КІ) [1].

В діяльності ЗСУ імплементуються ключові функціональні напрями, зафіксовані у польовому посібнику FM 3-34 [2] (“підвищення захисту”, “логістична підтримка”) та чотириетапний цикл АТР-3.12 НАТО [3] (планування, розвідка, реалізація та оцінювання). Імплементация цих



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



стандартів передбачає повну заміну пострадянської моделі управління, зокрема, шляхом роз'єднання структури штабів на планувальні та управлінські функції.

Захист КІ в Україні переходить із допоміжної до системної в забезпеченні оборонної стійкості держави, охоплюючи не лише фізичні, а й кібер/гібридні загрози.

У межах шляху до Європейського союзу (ЄС) Україна активно працює над узгодженням законодавства із європейським *acquis*, зокрема у сфері кібербезпеки та КІ. Ключовим актом є Директива ЄС NIS2, яка вимагає від підприємств КІ впровадження конкретних технічних заходів, таких як системи моніторингу та виявлення загроз, а також обов'язкове звітування про інциденти протягом 24 годин.

NIS2, на відміну від загальних стандартів ISO 27001, вимагає створення на національному рівні групи реагування на інциденти комп'ютерної безпеки (CSIRT) та національного органу із забезпечення кібербезпеки КІ, а також посилення кіберстійкості шляхом розбудови потенціалу та навчання.

ЄС через Механізм цивільного захисту Союзу (UCPM) надає пряму допомогу українському енергетичному сектору (ключовий елемент КІ) обладнанням та послугами, а також підтримує ініціативу “Центри передового досвіду зі зменшення радіаційної хімічної та ядерної загроз (РХБЯЗ)”, посилюючи готовність до техногенних катастроф.

З огляду на затяжний характер російсько-української війни, стратегічного значення набуло будівництво глибоко-ешелонованих оборонних рубежів. У 2023–2024 роках це вилилося у проєкт зведення близько 2000 км трипозиційних фортифікацій (протитанкові рови, бетонні укриття, “зуби дракона”) під патронатом Уряду України, який фінансував обласні військові державні адміністрації за цим напрямом.

Під час фортифікаційного обладнання оборонних рубежів був інтегрований досвід збройних сил НАТО та цивільних технологій, а саме такі принципи та підходи:

мобільність та швидкість, яка забезпечена завдяки використанню модульного будівництва та залучення цивільних будівельних компаній різних регіонів України, що дозволило скоротити середній цикл зведення бліндажа до трьох діб, підвищуючи захищеність персоналу;



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



застосування БпЛА для розвідки мінних полів та впровадження роботизованих платформ для дистанційного тралення відповідало кращим світовим практикам, засвоєним під час місій в Афганістані та Іраку.

Реалізація масштабних програм стикається з викликами, характерними для військового середовища, зокрема:

технологічний прорив, коли необхідність переходу на сучасні матеріали (бетони з армуванням, металеві коробки) забезпечили підвищення надійності споруд;

кіберзагрози, де кампанії зі зламу інженерних планшетів та GPS-спуфінгу безпосередньо загрожують планувальним функціям, що базуються на стандартах АJP-3.12;

відсутність єдиної класифікації та специфічних особливостей оцінки фортифікаційних споруд ускладнює контроль витрат і відповідність вимогам міжнародних донорів.

Світовий стандарт “Відбудувати краще, ніж було” (Build Back Better - BBB), як світовий стандарт резильєнтності, запроваджений ООН, став ключовим підходом для відновлення пошкодженої української інфраструктури. Цей принцип спрямований не лише на відновлення втраченого, а й на зменшення вразливості до майбутніх катастроф (військових чи природних) та підвищення резильєнтності спільнот.

Застосування BBB вимагає від України впровадження стандартів енергоефективності на рівні майже нульового споживання енергії (NZEB) та нульового рівня викидів для нових будівель, що відповідає Директивам ЄС. Екологічність забезпечується інтеграцією принципів циркулярної економіки, наприклад, переробка уламків від руйнувань для дорожніх робіт, а стійкість до загроз - створенням більш безпечної та стійкої до катастроф інфраструктури та систем України.

Хоча BBB безпосередньо стосується цивільної інфраструктури, його принципи (резильєнтність, планування на перспективу, стійкість до шоків) мають бути інтегровані у стратегічне планування військових інженерних об’єктів. Створення резильєнтних інженерних кластерів для швидкого відновлення КІ у післявоєнний період є стратегічною перспективою, що вимагає єдиних нормативно-правових та інженерно-технічних вимог як для військових так і для цивільних інженерів.

Отже, враховуючи вищезазначене можливо дійти таких висновків:



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



імплементация європейських та світових стандартів, а також стандартів НАТО у безпекове середовище України, у тому числі у сфері Міністерства оборони України, відбувається не лише через пряме копіювання стандартів НАТО (АJP-3.12, FM 3-34) у військовому секторі, а й через законодавче унормування з нормами та стандартами ЄС (NIS2, UCPM) та прийняття глобальних принципів відновлення (Build Back Better);

для подальшої успішної імплементации необхідна проактивна цифрова інженерна підтримки (інтеграція з ГІС-системами) та реформа Сил підтримки ЗСУ;

інженерне забезпечення (інженерна підтримка) у 2022–2025 роках відігравала двоєдину роль: забезпечення військової стійкості (обладнання фортифікаційних споруд) та цивільної стійкості (захист і відновлення КІ), що відповідає комплексній моделі безпеки, прийнятій у ЄС та НАТО.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Красота І.В. Порівняльний аналіз проблем під час виконання основних завдань інженерного забезпечення у локальних війнах кінця ХХ початку ХХІ століть та російсько-української війні // Актуальні питання у сучасній науці. Вип. 6 (36) Київ, 2025. С. 1448-1464. <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/issue/view/365> [дата зверн.: 08.11.2025].
2. FM 3-34 ENGINEER OPERATIONS Headquarters, Department of the Army / <https://irp.fas.org/doddir/army/fm3-34.pdf> [дата зверн.: 08.11.2025].
3. Стандарт НАТО АТР-3.12.1.8 Процедури випробувань та класифікація впливу зброї на споруди, Видання А, версія 1, червень 2016 р. / <https://cip.gov.ua/services/cm/api/attachment/download?id=60354> [дата зверн.: 08.11.2025].



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Максим КРИЛОВ,

аспірант кафедри

публічного управління і проєктного менеджменту

ДЗВО Університет менеджменту освіти,

начальник Управління природних монополій

Департаменту житлово-комунальної інфраструктури КМДА

м.Київ, Україна

**ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО ЕКОНОМІЧНОГО
МОДЕЛЮВАННЯ ТА РИЗИК-АНАЛІЗУ**

Посилення глобалізаційних процесів та цифрова трансформація суспільства зумовлюють необхідність критичного переосмислення усталених підходів до організації наукових досліджень і практичної діяльності. Унаслідок таких змін відбувається трансформація соціально-економічних відносин, що своєю чергою висуває нові вимоги до ефективності управлінських та наукових рішень. Тому саме зростання ролі знаннєво-інформаційних ресурсів і підвищення значення інноваційних технологій зумовлюють потребу адаптації наукових методологій до нових реалій. З огляду на це, особливого значення набуває пошук оптимальних механізмів узгодження теоретичних положень із практичними потребами, що безпосередньо визначає актуальність обраної тематики дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про посилення уваги до ефективного управління водними ресурсами України в умовах сучасних економічних та екологічних викликів. Так, Хвесик М., Левковська Л. та Мандзик В. окреслюють важливі напрямки водної політики України та перспективи її реалізації в умовах інтеграції європейських стандартів [1]. Натомість Бондар О., Закорчевна Н. та Крилова І. підкреслюють значення фінансового забезпечення сталого розвитку водопостачання та водовідведення, визначаючи економічні механізми підтримки ефективної діяльності галузі [2]. Сербов М. розглядає інноваційні підходи до удосконалення моделей управління прісноводними ресурсами, що сприяє підвищенню ефективності водогосподарських систем у довгостроковій перспективі [3]. При цьому Левковська Л., Мандзик В. та Бойко В. акцентують увагу на ролі інституційного середовища у посиленні стійкості водогосподарської сфери перед зовнішніми ризиками і загрозами,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



що забезпечує комплексний підхід до управління [4]. Своєю чергою Мельниченко С. висвітлює можливості застосування інтелектуальних та цифрових технологій для управління водними ресурсами в Україні, що особливо актуально в умовах повоєнного відновлення інфраструктури [5].

Однак питання розвитку водної інфраструктури України з урахуванням європейських підходів до економічного моделювання та ризик-аналізу загалом не висвітлені у науковій літературі, що обґрунтовує необхідність проведення цього дослідження.

За свідченням досліджень ЮНІСЕФ [6], уразливість України у сфері водних ресурсів не обмежується безпосередніми наслідками воєнних руйнувань, оскільки охоплює також базові кліматичні ризики. Важливо наголосити, що ці ризики мають довгостроковий характер і визначають сценарні межі майбутнього розвитку водної інфраструктури. У річках фіксується концентрація токсичних речовин, що у 30-40 разів перевищує допустимі нормативи, тоді як експерти з кліматології застерігають: у разі відсутності масштабних інтервенцій уже до 2050 року країна може зіштовхнутися з необхідністю імпорту питної води. Прикладом критичності ситуації стала руйнація Каховської гідроелектростанції, яка позбавила доступу до питної води близько мільйона осіб і спричинила відновлювальні витрати на суму понад 700,93 млн дол. США. Така катастрофа продемонструвала, що несподівані зовнішні чинники здатні миттєво зруйнувати досягнутий рівень водної безпеки, а отже, потребують урахування в економічному моделюванні та ризик-аналізі.

У цьому контексті додатковим чинником ризику є енергетична криза, що суттєво ускладнює функціонування водогосподарських систем. Важливо відзначити, що енергетичний аспект не є ізольованим явищем, оскільки він безпосередньо впливає на якість, стабільність і економічну ефективність водопостачання. Тут слід зауважити, що водна та енергетична безпеки перебувають у взаємозалежності, що обумовлює необхідність інтегрованого підходу до їх дослідження.

Сьогодні в Україні енергоємність подачі води сягає 1,01 кВт·год/м³, що майже вдвічі перевищує середньоєвропейський показник 0,5-0,7 кВт·год/м³. Ця різниця свідчить про технологічну відсталість частини системи водопостачання, а також про суттєве навантаження на її економічну складову. Починаючи з перших місяців війни, вартість електроенергії для підприємств зросла на 55%, витрати на хімічні реагенти – на 269%, а ціна на



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



хлор підвищилася у вісім разів. У поєднанні з політикою заморожування тарифів це призвело до того, що рівень відшкодування операційних витрат коливається лише у межах 55-65%, тоді як у країнах Європейського Союзу досягається їх повне покриття [6]. Таким чином, енергетичний чинник безпосередньо визначає можливості реалізації сценаріїв модернізації водної інфраструктури України.

Варто підкреслити й те, що така диспропорція формує передумови для поглибленого перегляду тарифної політики та впровадження економічних моделей, які поєднують принципи справедливості з вимогами фінансової стійкості. Перехід від традиційних підходів до тарифоутворення до моделей, заснованих на ризик-орієнтованому прогнозуванні, дозволяє враховувати внутрішні та зовнішні шоки, з якими зіштовхується система. Запровадження методів ризик-аналізу при моделюванні тарифів може забезпечити адаптивність системи водопостачання до кризових умов і дозволити прогнозувати наслідки майбутніх потрясінь для економіки.

У рамках цього підходу необхідно враховувати, що поглиблення кризи було значною мірою зумовлене війною, яка прискорила руйнівні процеси у водному секторі. Наслідки воєнних дій проявилися у безпосередньому фізичному знищенні інфраструктури, а також у зростанні вартості її відновлення. Тому перспективи відновлення постають не менш масштабними, ніж масштаби руйнувань, що зумовлює потребу у системному сценарному плануванні. Це означає, що стратегія розвитку сектору повинна передбачати відновлення зруйнованих об'єктів та комплексну модернізацію існуючих систем з урахуванням майбутніх ризиків. Так, загальна потреба у фінансуванні реконструкції оцінюється у 11,3 млрд дол. США протягом наступного десятиліття. Найбільші інвестиційні потреби припадають на модернізацію очисних споруд каналізації (1,9 млрд дол. США) та оновлення систем водопостачання (1,6 млрд дол. США), тоді як забезпечення сталого енергетичного та операційного функціонування потребуватиме ще 2,8 млрд дол. США. Ці показники демонструють, що руйнування енергетичної інфраструктури істотно ускладнює відновлення водного сектору, створюючи комплексні виклики для державної політики [6].

Своєю чергою саме такі багаточинникові залежності підтверджують доцільність використання європейських методик ризик-аналізу, які дозволяють моделювати взаємозв'язок між фінансовими, технологічними та



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



безпековими аспектами розвитку. Важливо наголосити, що інтеграція ризик-менеджменту у процеси планування створює можливості для визначення більш реалістичних сценаріїв відновлення та їх узгодження з міжнародними практиками.

Варто зауважити, що узгодження національних стандартів із директивами ЄС формує умови для переходу до нового рівня управління водною інфраструктурою. Відповідно до сучасних європейських підходів, економічне моделювання в цій сфері повинно враховувати технічні параметри, а також комплекс ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами, воєнними руйнуваннями та зростанням енергоємності галузі. У результаті інтеграція стандартів та ризик-аналізу забезпечує можливість формування сценаріїв розвитку водної інфраструктури України, які передбачатимуть підвищення її стійкості, інвестиційної привабливості та відповідності європейським практикам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хвесик М., Левковська Л., Мандзик В. Стратегія водної політики України: перспективи реалізації. Економіка природокористування і сталий розвиток. Економіка природокористування і сталий розвиток. К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2021. № 10(29). С. 6-15.
2. Бондар О. І., Закорчевна Н. Б., Крилова І. І. Фінансування сталого розвитку сфери водопостачання та водовідведення в Україні. Науково-практичний журнал «Екологічні науки. 2021. № 6(39). С. 31-36.
3. Сербов М. Удосконалення моделей управління прісноводними ресурсами на інноваційних засадах в умовах сталого розвитку. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2022. № 310(5(1)). С. 15-22.
4. Левковська Л. В., Мандзик В. М., Бойко В. В. Інституційне середовище посилення стійкості водогосподарської сфери в умовах зовнішніх ризиків і загроз. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 161-166.
5. Мельниченко С. Г. Інтелектуальні та цифрові технології управління водними ресурсами в Україні в контексті повоєнного відновлення. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16522216>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



6. Nicolas Osbert. The water we leave behind: securing Ukraine's Climate resilient future. UNICEF, 2025. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/en/blog/water-we-leave-behindresilient-future>

Ігор ОЛІЙНИК,

доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій Херсонського державного аграрно-економічного університету,
к.е.н, доцент,
м. Херсон, Україна

Олексій САГАЙДАК,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти зі спеціальності 051 «Економіка», Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон, Україна

Дмитро ДМИТРИЄВ,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти зі спеціальності 051 «Економіка», Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон, Україна

Гліб ДЕНИСЕНКО,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти зі спеціальності 051 «Економіка», Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон, Україна

**ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА БЕЗПЕКА ЕНЕРГЕТИЧНОЇ
ІНФРАСТРУКТУРИ: ФІНАНСУВАННЯ ВІДНОВЛЮВАНОЇ
ЕНЕРГЕТИКИ ЗА ЄВРОПЕЙСЬКИМИ СТАНДАРТАМИ**

Зелена трансформація енергетичного сектору України в умовах воєнного стану та євроінтеграційних прагнень набуває критичного значення не лише з точки зору екологічної стійкості, але й з позицій національної



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



безпеки. Російська агресія продемонструвала вразливість централізованої енергетичної системи, водночас підтвердивши стратегічну цінність розподіленої відновлюваної генерації як елемента резильєнтності критичної інфраструктури.

Європейський досвід фінансування зеленої трансформації базується на комплексному підході, що поєднує державну підтримку, приватні інвестиції та міжнародні фінансові інструменти. Ключовим механізмом виступає Європейський зелений курс (European Green Deal), який передбачає мобілізацію щонайменше €1 трлн інвестицій протягом наступного десятиліття через План інвестицій для сталої Європи. Для України особливу актуальність мають такі фінансові інструменти як InvestEU, Механізм справедливого переходу (Just Transition Mechanism) та кредитні лінії Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) [3].

Стандарти безпеки відновлюваної енергетики в ЄС регулюються комплексом директив, зокрема Директивою про відновлювані джерела енергії (RED III), Директивою про енергоефективність та Регламентом про транс-європейські енергетичні мережі (TEN-E). Критично важливим є дотримання вимог Директиви NIS2 щодо кібербезпеки енергетичних об'єктів, оскільки цифровізація систем управління відновлюваними джерелами енергії (ВДЕ) створює нові вектори потенційних загроз.

Фінансування розвитку ВДЕ в Україні стикається з рядом викликів. По-перше, високі ризики інвестування в умовах воєнного стану вимагають державних гарантій та страхування інвестицій. Європейський досвід демонструє ефективність публічно-приватного партнерства з наданням податкових преференцій та «зеленого» тарифу. По-друге, технічна інтеграція ВДЕ потребує значних капіталовкладень у мережеву інфраструктуру, системи накопичення енергії та «розумна мережа» (Smart Grid). За оцінками IRENA, співвідношення інвестицій у генерацію та інфраструктуру має становити 1:0,7 для стабільності системи, а фінансування може здійснюватися через механізм RAB-регулювання [1].

Безпека енергетичної інфраструктури на базі ВДЕ має багатовимірний характер. Фізична безпека об'єктів вимагає дотримання стандартів ISO 22301 (управління безперервністю бізнесу) та створення резервних потужностей. Кібербезпека систем управління повинна відповідати стандартам IEC 62443 для промислових автоматизованих систем. Економічна безпека передбачає диверсифікацію джерел фінансування та



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



постачальників обладнання, що особливо актуально в контексті санкцій проти країни-агресора.

Механізм відновлення та модернізації енергетичної інфраструктури України може спиратися на кілька джерел фінансування. Міжнародні донори, зокрема через платформу UNITE (Ukraine Investment Network for Transformation and Expansion), можуть надати концесійне фінансування для проєктів, що відповідають критеріям Build Back Better. Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) вже анонсував підтримку проєктів у сфері ВДЕ на суму до €3 млрд. Додатковим інструментом може стати випуск «зелених» облігацій (green bonds) українськими енергетичними компаніями на міжнародних ринках капіталу.

Критично важливим є створення національної системи сертифікації проєктів ВДЕ відповідно до таксономії сталого фінансування ЄС, що дозволить залучати інституційних інвесторів, для яких ESG-критерії є обов'язковими. Це вимагає імплементації методології оцінки життєвого циклу (LCA) та верифікації відповідності принципу «do no significant harm» (DNSH).

Розподілена генерація на базі ВДЕ демонструє високу резильєнтність до фізичних атак порівняно з централізованими потужностями. Досвід Німеччини показує, що країни з високою часткою розподіленої генерації (понад 50% загальної потужності ВДЕ) мають втричі нижчі показники тривалості переривань електропостачання (SAIDI). Для України це означає необхідність пріоритизації розвитку сонячних та вітрових парків середньої потужності (10-50 МВт) з географічною диверсифікацією замість мегапроєктів [2].

Фінансова модель має враховувати повну вартість володіння (TCO) з включенням витрат на забезпечення безпеки. Аналіз показує, що додаткові витрати на кібербезпеку, фізичний захист та резервування для об'єктів ВДЕ становлять 8-12% від капітальних витрат, проте окупаються через зниження ризиків простою та страхових премій. Європейські стандарти вимагають включення цих витрат у бізнес-плани проєктів на етапі залучення фінансування.

Перспективним напрямом є створення енергетичних кооперативів та громадських енергетичних проєктів (за моделлю німецького Energiegenossenschaften), що дозволяє мобілізувати приватні заощадження громадян та малого бізнесу. За підтримки міжнародних технічних програм



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



(GIZ, USAID) можливе створення гарантійних фондів для кредитування таких проєктів з пільговими ставками.

Важливим аспектом є гармонізація українського законодавства з європейськими нормами. Прийняття закону про накопичення енергії, удосконалення механізму PSO (public service obligation) та запровадження ринку потужності створить передбачуване інвестиційне середовище. Стандарти підключення ВДЕ до мережі мають відповідати вимогам EU Grid Code, що є передумовою синхронізації з європейською енергосистемою ENTSO-E [4].

Отже, зелена трансформація енергетичної інфраструктури України за європейськими стандартами потребує комплексного підходу до фінансування, що поєднує міжнародну донорську підтримку, приватні інвестиції, державні гарантії та інноваційні фінансові інструменти. Інтеграція вимог безпеки на етапі проєктування та фінансового моделювання є критичною умовою створення резильєнтної енергосистеми. Імплементація європейських стандартів не лише відкриває доступ до міжнародного фінансування, але й забезпечує довгострокову конкурентоспроможність української енергетики на шляху до вуглецевої нейтральності та енергетичної незалежності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біла С.О., Овчаренко К.Ю. Роль «зеленої енергетики» у забезпеченні міжнародної економічної безпеки. Стратегія розвитку України. 2019. № 1. С. 26–34.
2. Зборівець Ю.Б., Клим Н.М. Проблеми та перспективи фінансування проєктів з утилізації відходів в Україні. 2025. *Scientific Bulletin of UNFU*, 35(1), 83-90. <https://doi.org/10.36930/40350111>
3. Конеченков А. Сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny>
4. Паласевич, М. Б., Мурдза, П. А. Відновлювана енергетика як фактор підвищення енергоефективності національної економіки. 2024. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (8). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13166251>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Олексій УРСОЛ,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
м. Хмельницький, Україна

**ВИВЧЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ
КРИТИЧНО-ВАЖЛИВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

Гібридні загрози, транскордонна взаємозалежність енергетичних, транспортних і цифрових мереж та системні кібератаки на об'єкти критичної інфраструктури роблять проблему узгодженого захисту критичної інфраструктури не лише технічною, а насамперед управлінсько-правовою. В українському контексті актуальність посилюється одночасним тиском війни і необхідністю гармонізації з європейським правом. Від здатності поєднати правові вимоги зі зрозумілими, повторюваними процедурами залежить безперервність надання життєво важливих послуг, підзвітність рішень та узгодженість державного нагляду з внутрішніми процедурами операторів.

Ключовою регуляторною опорою є Директива (ЄС) 2022/2557 (CER), що інституалізує підхід до ідентифікації критичних суб'єктів, вимагає національних оцінок ризиків, установлює вимоги до стійкості та механізми підтримки спроможності у пріоритетних секторах. Документ задає канон ідентифікації та нагляду за критичними суб'єктами на рівні ЄС [1]. У комплементарному вимірі Директива (ЄС) 2022/2555 (NIS2) уніфікує вимоги до управління кіберризиками, розширює коло охоплених організацій і встановлює структуровані часові рамки повідомлення про інциденти, що підвищує підзвітність і порівнюваність практик реагування [2]. Методичну підтримку імплементації забезпечують технічні вказівки Європейського агентства з кібербезпеки щодо застосування вимог NIS2, включно з управлінням ризиками та формуванням доказової бази відповідності для регуляторів і операторів [3].

Для технологічної та процедурної сумісності доцільно узгоджувати внутрішні політики з ISO/IEC 27001:2022 як універсальною рамкою побудови та безперервного вдосконалення системи управління інформаційною безпекою [4]. Паралельно ISO 22301:2019 формує



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



інституційний цикл безперервності діяльності, від планування і тренувань до перевірок та коригувальних дій, поєднуючи кібер- та операційну складові захисту критичних послуг [5]. Для промислових технологічних середовищ і систем керування застосовною є серія ISA/IEC 62443, яка визначає вимоги до процесів, систем і компонентів та дозволяє будувати профілі безпеки з урахуванням зонування й каналів взаємодії [6]. В Україні перелічені стандарти загалом націоналізовано як ДСТУ і вони використовуються як орієнтири для регулювання, внутрішніх політик та аудиту відповідності.

У сфері управління кіберризиками доцільно адаптувати NIST Cybersecurity Framework 2.0 з акцентом на функцію Govern, що формалізує роль керівництва, політик, метрик і підзвітності та створює спільну мову взаємодії державних органів і операторів [7]. У макрополітичному вимірі імплементація має корелювати з підходом до національної резилієнтності та базових вимог цивільної готовності, що задають еталон безперервності урядування, критичних послуг і цивільної підтримки оборони [8].

Синтез зазначених норм і стандартів передбачає послідовність управлінських кроків: ідентифікація критичних суб'єктів і функцій за критеріями CER; впровадження циклів управління кіберризиками та контролів у системі управління інформаційною безпекою; визначення процедур повідомлення про інциденти і взаємодії з компетентними органами та спеціалізованими командами реагування; секторальна конкретизація вимог з урахуванням особливостей промислових систем; системні перевірки, тренування й незалежні огляди відповідності. Такий підхід забезпечує прозору відповідальність, уніфікацію доказової бази політик, процесів і підтверджувальних матеріалів та реалістичність термінів досягнення відповідності [3]. У практичному вимірі це перетворюється на поетапну послідовність управлінських кроків, що передбачає секторальні керівництва та профілі мінімально необхідних заходів, уніфіковані формати повідомлення про інциденти, регулярними перевірками ефективності процесів і публічну підзвітність за показниками готовності та відновлення.

Таким чином, можливо зробити висновок, що вивчення зарубіжного досвіду публічного управління сферою інформаційної безпеки критично-важливої інфраструктури доводить пріоритет в поетапному наближенні національного регулювання до європейських орієнтирів із фіксацією єдиної термінології, критеріїв та обов'язків для критичних суб'єктів. Операційна реалізація має спиратися на інтегровані процеси управління інформаційною



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



безпекою та безперервністю діяльності з верифікованими контрольними заходами, циклами перевірок і підтверджуваними результатами. Управлінська підзвітність і синхронізація ролей забезпечуються рамкою керованості з чіткими політиками, метриками та вимогами до звітності, узгодженими з наглядовими механізмами компетентних органів.

Для технологічних середовищ необхідне уніфіковане профілювання вимог до систем керування та ланцюгів постачання з урахуванням зонування й каналів взаємодії, що забезпечує відтворюваність рішень. Методичний супровід і стандартизація доказової бази мають ґрунтуватися на узгоджених настановах з управління ризиками, інцидент-менеджменту та оцінювання готовності й відновлення. У підсумку поєднання регуляторної узгодженості, процесної керованості та аудитопридатності результатів мінімізує регуляторну невизначеність, узгоджує державний нагляд із внутрішніми процедурами операторів і забезпечує вимірюване підвищення інституційної готовності та безперервності надання життєво важливих послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities (CER). *Official Journal of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj> (дата звернення: 06.11.2025).
2. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS2). *Official Journal of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj> (дата звернення: 06.11.2025).
3. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). *Technical implementation guidance on cybersecurity risk-management measures under NIS2*. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications> (дата звернення: 06.11.2025).
4. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection – Information security management systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2022. URL: <https://www.iso.org/isoiec-27001-information-security.html> (дата звернення: 06.11.2025).
5. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



management systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2019. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html> (дата звернення: 06.11.2025).

6. International Society of Automation. *ISA/IEC 62443 Series — Security for Industrial Automation and Control Systems*. URL: <https://www.isa.org/isa62443> (дата звернення: 06.11.2025).

7. National Institute of Standards and Technology. *The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0*. Gaithersburg, MD: NIST, 2024. URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/CSWP/NIST.CSWP.29.pdf> (дата звернення: 06.11.2025).

8. North Atlantic Treaty Organization (NATO). *Resilience, civil preparedness and Article 3 (seven baseline requirements)*. URL: https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_132722.htm?selectedLocale=en (дата звернення: 06.11.2025).

Наталія ЧЕРЕВКО,

доцент кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук
Херсонського державного аграрно-економічного університету,
к.н. держ. упр.,
м. Кропивницький, Україна

**МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПРАВОВОГО
РЕГУЛЮВАННЯ ПРАЦІ У НАДЗВИЧАЙНИХ
СИТУАЦІЯХ: АДАПТАЦІЯ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Тривала війна в Україні створює надзвичайні умови для ринку праці: масове переміщення населення, мобілізація, руйнування інфраструктури, підвищення ризиків для працівників. За даними доповіді Рада Європи “Employment and labour rights in times of war in Ukraine” (2022), у ситуації збройної агресії держави-учасниці Ради Європи зобов’язані підтримувати трудові права навіть під час воєнного стану.

Таким чином, актуальною є задача трансформації трудового законодавства України таким чином, щоб воно враховувало як внутрішньодержавні виклики, так і міжнародні стандарти, дозволяючи забезпечити безперервність зайнятості, права працівників та стійкість державної системи.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Міжнародна організація праці сформувала низку базових стандартів, які забезпечують захист трудових прав. Так, Конвенція № 29 (1930 р.) містить положення, що забороняють використання примусової праці, у тому числі під час катастроф або воєнних дій. Конвенція № 155 (1981 р.) зобов'язує роботодавців розробляти та впроваджувати заходи, спрямовані на запобігання ризикам і забезпечення безпечних умов праці в разі надзвичайних ситуацій. Додатково Рекомендації МОП «Керівні принципи щодо гідної праці у службах реагування на надзвичайні ситуації» (2019 р.) визначають орієнтири для держав і роботодавців стосовно організації праці працівників, задіяних у таких службах. Сукупно ці документи формують міжнародну правову основу, яка гарантує збереження трудових прав і гідних умов праці навіть у періоди кризи чи небезпеки.

Дослідження І. Новак та І. Жук акцентують на тому, що дефіцит гідної зайнятості в Україні поглиблюється під впливом глобальних соціальних ризиків, що потребує посилення державних механізмів соціального захисту працівників, особливо в умовах воєнної економіки. У свою чергу, О. Мульська підкреслює, що стійкість ринку праці (labour market resilience) є ключовим чинником економічного відновлення після війни, а національна стратегія трудової резилієнтності має стати центральним елементом політики відновлення.

Це свідчить про те, що хоча Україна вже вводить новели, залишається потреба в системному перегляді трудового права з урахуванням стандартів міжнародного рівня.

Адаптація національного трудового законодавства України до сучасних викликів, спричинених війною та іншими кризовими ситуаціями, потребує системного підходу, спрямованого на поєднання гарантій захисту прав працівників із забезпеченням стійкості функціонування економіки. Основними напрямками такої адаптації мають стати розроблення й упровадження правових, інституційних та організаційних механізмів, здатних забезпечити баланс між безпекою праці, соціальною стабільністю та гнучкістю ринку праці.

По-перше, необхідним є законодавче визначення особливого правового режиму для регулювання трудових відносин у період надзвичайних ситуацій чи воєнного стану. Такий режим має передбачати гарантії збереження зайнятості, у тому числі через можливість надання альтернативної роботи, а також забезпечення реалізації основних трудових



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



прав, зокрема права на оплату праці, відпочинок і безпечні умови праці. Це дозволить запобігти порушенню трудових гарантій у періоди, коли роботодавці змушені діяти в умовах обмежених ресурсів або ризиків для життя працівників.

По-друге, доцільним є запровадження дієвих механізмів державної підтримки працівників і роботодавців, які зазнали втрат через надзвичайні обставини. Такі інструменти можуть включати компенсаційні виплати за періоди неоплачуваних відпусток, часткове фінансування скороченого робочого часу або збереження робочих місць, що відповідає підходам, поширеним у країнах Європейського Союзу. Це сприятиме мінімізації соціально-економічних наслідків для населення та запобіганню масовому безробіттю.

По-третє, необхідно встановити правові вимоги щодо укладення внутрішніх трудових договорів або запровадження тимчасових режимів зайнятості, які враховують специфіку ризиків, пов'язаних із кризовими станами. Такі договори мають забезпечувати гнучкість трудових відносин, водночас не допускаючи порушення мінімальних соціально-трудових стандартів.

По-четверте, важливим напрямом є удосконалення системи соціального захисту для категорій працівників, чия зайнятість істотно порушується через війну або інші надзвичайні обставини. Це, зокрема, стосується внутрішньо переміщених осіб, мобілізованих працівників, а також працівників підприємств критичної інфраструктури. Держава має забезпечити доступ таких осіб до соціальних гарантій, перекваліфікації та підтримки у працевлаштуванні.

Нарешті, перспективним є розроблення національної стратегії трудової резилієнтності – концептуального документа, спрямованого на підвищення гнучкості трудових моделей, розвиток безперервного професійного навчання, формування фондів швидкого реагування для захисту трудових прав у кризових ситуаціях. Така стратегія має інтегрувати положення міжнародних трудових стандартів МОП, практику держав ЄС і власний досвід України у сфері соціального діалогу та трудових гарантій під час війни.

Загалом, формування системи трудової резилієнтності в Україні є не лише реакцією на поточні виклики, а й важливою передумовою сталого



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



відновлення післявоєнної економіки, де людина праці та її безпека залишаються центральними цінностями державної політики.

Міжнародна практика показує, що навіть під час надзвичайних ситуацій держава має зберігати базові трудові стандарти. Україна має скористатися цим досвідом для забезпечення національної стійкості через захист трудових прав. Адаптація міжнародних норм у вітчизняному контексті дозволить створити систему трудових відносин, стійку до криз, яка буде сприяти як правам працівників, так і безпеці держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Employment and labour rights in times of war in Ukraine. Council of Europe. Strasbourg, 2022. 56 p.
2. ILO guidelines on decent work in public emergency services. International Labour Office. Geneva : ILO, 2019. 48 p.
3. Impact of the armed conflict on labour law (The case of Ukraine). Annual Journal of Economics and Education. 2023. Vol. 5, № 1.
4. International Labour Organization. Convention concerning forced or compulsory labour (No. 29). Geneva : ILO, 1930. 7 p.
5. International Labour Organization. Occupational safety and health convention (No. 155). Geneva : ILO, 1981. 12 p.
6. International Labour Organization. Guidelines on decent work in public emergency services. Geneva : ILO, 2019. 62 p.
7. Черевко Н. Right to work under martial law: Legislative aspect in Ukraine. Law Journal of the National Academy of Internal Affairs. 2024. Vol. 14(3). P. 55–65.
8. Колот А. М., Герасименко О. О. The deficit of decent work as a global problem of social-and-labour segment. International Economic Policy. 2016. № 2(25).
9. Mulska O., Bil M., Leshchukh I., Baranyak I., Voronko O. Socio-economic resilience vs vulnerability: spatial modelling under sustainable development conditions (the case of Ukraine's regions). Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2025. Vol. 11, No. 3. P. 130–164. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.03.05>
10. Новак І., Жук І. Global social risks in the field of labor: lack of decent employment in Ukraine. Demography and Social Economy. 2023. Vol. 52, No. 2. P. 110–130. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2023.02.110>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Владислав ШЕМАВНЬОВ,
аспірант кафедри менеджменту, публічного управління
та адміністрування
Дніпровського державного аграрно-економічного університету,
м. Дніпро, Україна

**АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЗАХИСТУ
АГРАРНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ
ВОЄННОГО ТА ПОСТВОЄННОГО ПЕРІОДУ**

Аграрна інфраструктура України посідає одне з ключових місць у системі національної критичної інфраструктури, оскільки забезпечує продовольчу безпеку, економічну стабільність та соціальну стійкість держави [1].

Повномасштабна війна стала справжнім випробуванням для аграріїв, адже об'єкти аграрного сектору дедалі частіше зазнають фізичних і кіберзагроз. У цьому контексті адаптація європейських стандартів захисту критичної інфраструктури виступає важливим кроком до зміцнення національної безпеки. Вони ґрунтуються на ризикоорієнтованому підході, міжсекторальній взаємодії та підвищенні інституційної стійкості. Виникає нагальна потреба у всебічному аналізі викликів, що супроводжують цей процес як у воєнний, так і в поствоєнний періоди. Ці виклики охоплюють як фізичну вразливість об'єктів аграрної інфраструктури до атак, так і нормативно-правові, інституційні та управлінські бар'єри, що перешкоджають ефективному впровадженню стандартів безпеки[2].

Аграрна інфраструктура охоплює широкий спектр об'єктів, включаючи системи зберігання та транспортування зерна, виробничі комплекси, логістичні центри, іригаційні системи, лабораторії, а також заклади аграрної освіти і науки. Її вразливість до сучасних загроз - як фізичних, так і кібернетичних - зумовлює нагальну потребу в удосконаленні системи захисту.

У країнах Європейського Союзу аграрна інфраструктура розглядається як невід'ємна складова енергетичної, транспортної та продовольчої безпеки. Натомість в Україні питання її класифікації як критичної інфраструктури досі вирішується фрагментарно, що ускладнює ефективне планування та координацію заходів безпеки.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



У межах Європейського Союзу впроваджується комплексний підхід до захисту критичної інфраструктури. Серед його основних принципів можна виділити: системну оцінку ризиків, багаторівневу відповідальність (на державному, регіональному та секторальному рівнях), міжвідомчу координацію, обов'язковість розробки планів безперервності діяльності (Business Continuity Plan), а також активну участь громадськості та ефективний обмін інформацією.

Реалізація цих принципів закріплена в директивах ЄС, зокрема в Директиві 2008/114/ЄС, а також у новій Директиві CER (2022/2557), яка значно розширює сферу дії, зобов'язуючи держави-члени розробити національні стратегії захисту критичної інфраструктури. Саме ці документи можуть слугувати орієнтиром для побудови вітчизняної системи захисту аграрної інфраструктури.

З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну аграрна інфраструктура стала мішенню численних цілеспрямованих атак. Було знищено або пошкоджено елеватори, логістичні вузли, порти; значні площі сільськогосподарських угідь зазнали мінування; експортні маршрути були заблоковані або ускладнені.

Такі виклики вимагають перегляду традиційних підходів до захисту аграрного сектору, з урахуванням воєнної специфіки. Водночас інтеграція європейських стандартів в екстремальних умовах передбачає адаптацію нормативно-правової бази, враховуючи як міжнародний досвід, так і унікальні обставини, в яких опинилася Україна.

У повоєнний період перед державою постануть нові завдання, серед яких - відновлення зруйнованих об'єктів аграрної інфраструктури відповідно до європейських вимог, посилення кіберзахисту, цифровізація процесів управління, а також підвищення професійної підготовки фахівців аграрного сектору.

Крім того, важливо забезпечити ефективну взаємодію держави й бізнесу у формі державно-приватного партнерства, що сприятиме реалізації комплексних безпекових ініціатив. Не менш актуальним є залучення іноземної технічної та фінансової допомоги, зокрема у рамках європейських програм. Створення систем моніторингу та раннього попередження, а також участь у міжнародних мережах обміну інформацією про загрози стануть невід'ємними елементами ефективної системи безпеки.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



З метою ефективної адаптації європейських стандартів до умов аграрного сектору України доцільно вжити комплекс заходів, спрямованих на узгодження національної політики безпеки з кращими практиками Європейського Союзу. Такий підхід дозволить не лише зміцнити аграрну інфраструктуру, а й забезпечити її сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Першочерговими кроками мають бути такі:

1. Оновити національне законодавство з чітким визначенням аграрної інфраструктури як об'єкта критичної інфраструктури. Це потребує внесення змін до відповідних нормативно-правових актів, розробки окремих положень, що регулюють порядок її захисту, а також створення правових механізмів для інтеграції аграрного сектору в загальнонаціональну систему безпеки. Важливо також забезпечити юридичне закріплення вимог до суб'єктів господарювання щодо дотримання стандартів безпеки.

2. Розробити секторальні плани захисту аграрної інфраструктури з урахуванням вимог європейських директив. Такі плани мають містити оцінку ризиків, сценарії реагування, процедури аварійного відновлення та положення щодо безперервності діяльності. Особлива увага має бути приділена об'єктам, які є критично важливими для продовольчої безпеки країни, з урахуванням їх географічного розташування, логістичних зв'язків та ступеня потенційної загрози.

3. Забезпечити інституційну координацію між державними органами, аграрним бізнесом, науковими установами та громадянським суспільством. Координація дозволить сформулювати єдиний простір безпеки, в якому кожен учасник чітко розумітиме свої функції та відповідальність. Доцільно створити спеціальні міжвідомчі робочі групи, дорадчі органи або платформи обміну інформацією для регулярного аналізу загроз і напрацювання рішень у сфері захисту аграрної інфраструктури.

4. Підвищувати обізнаність фермерів та підприємців щодо наявних загроз та засобів їх нейтралізації. Для цього необхідно проводити освітні кампанії, тренінги, розробляти методичні матеріали та впроваджувати інформаційні системи раннього попередження. Активна просвітницька діяльність сприятиме формуванню культури безпеки на місцях, що є запорукою стійкості аграрної сфери до кризових ситуацій.

5. Запроваджувати пілотні проекти у співпраці з ЄС для тестування та адаптації моделей захисту до українських реалій. Такі проекти



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



можуть охоплювати як технічні рішення (моніторинг, охоронні системи, цифровізація процесів), так і організаційні інструменти (плани ВСР, тренінги, спільні навчання). Вони слугуватимуть практичною базою для подальшого масштабування успішних ініціатив у різних регіонах України.

Таким чином, адаптація європейських стандартів захисту аграрної інфраструктури виступає необхідною умовою зміцнення стійкості та безпеки агропромислового комплексу України. Врахування реалій воєнного часу та викликів повоєнного відновлення вимагає системного, поетапного та гнучкого підходу. Імплементация європейських підходів дозволить не лише підвищити рівень національної безпеки, а й наблизить Україну до повноцінної інтеграції у європейський безпековий простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова Л.В., Дацій Н.В., Драган І.В. Функціонування системи державного регулювання аграрного сектора в Україні в сучасних умовах та перспективи подолання наслідків війни. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 12.

URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2657/2693>

2. Дацій Н.В., Антонова Л.В., Драган І.В. Місце системи державного регулювання аграрного сектора в забезпеченні сталого розвитку. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. №22. С. 1175-1192.

<https://doi.org/10.34132/pard2023.22.13>

URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/400>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



СЕКЦІЯ 9
ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ТА МІЖНАРОДНЕ ПАРТНЕРСТВО
ЯК РУШІЙНА СИЛА ВІДНОВЛЕННЯ, РОЗВИТКУ
ТА ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ
ІНФРАСТРУКТУРИ

Nadiia OLESKO,
Postgraduate student at the administrative
and finance management department
Lviv Polytechnic National University,
Lviv, Ukraine

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A PUBLIC MECHANISM
FOR DEVELOPING AN INNOVATIVE ECOSYSTEM IN THE
PROCESS OF POST-WAR RECONSTRUCTION

Large-scale challenges caused by the war characterize the current stage of Ukraine's development. This affects the state of the national economy, infrastructure, and other spheres of public life. In the post-war recovery conditions, the implementation of effective public mechanisms is a priority, ensuring modernization and increasing the state's efficiency.

A public-private partnership is one such public mechanism. Such cooperation combines resources, innovative potential, competencies, states, businesses, scientific institutions, and civil society. Public-private partnerships can also be considered a catalyst for innovation and sustainability. Acting as a mechanism for financing, implementing infrastructure projects, developing an innovation ecosystem, and ensuring the creation of a favorable environment for technological progress. We note that in the post-war period, public-private partnerships will become the foundation of economic recovery and the development of an innovation ecosystem [1].

As we understand it, the development of public-private partnership in the post-war period requires the systematic application of appropriate public mechanisms that ensure synergistic interaction between the state, business, science, and civil society. The effectiveness of such interaction forms the basis for developing an innovative ecosystem focused on recovery.

- Such public mechanisms include:



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



- institutional mechanisms (creation of a network of institutional support, support for the development of clusters, science parks, innovation parks), which will ensure the transfer of knowledge and technologies between links.
- regulatory and legal mechanisms (including the creation and adaptation of legislation on innovation activities, risk management, transparency, and the regulation and standardization of such activities), which will provide a legal framework for regulating innovation activities.
- economic mechanisms (tax incentives, grants, and public-private venture funds), which aim to create a favorable environment for attracting investments in innovative research and development projects, the effective use of public mechanisms, and prioritization in key sectors.
- digital mechanisms (digital platforms for interaction among the private, public, and scientific sectors), ensuring transparency and increasing the level of public control.

With the effective use of public mechanisms, public-private partnership has a multiplier effect and contribute to the development of the innovation ecosystem, as they stimulates the development of the economy [2], the creation of new innovative enterprises, and the prioritization of sectors that are critical for the state, and the creation of dual-purpose projects. This also contributes to the preservation of the state budget by attracting private capital. Additionally, it contributes to the formation of new partnerships, a network of interaction between the links of the innovation ecosystem. In addition, public-private partnership contributes to the development of human capital by forming a new management paradigm.

Accordingly, public-private partnership acts as a key public mechanism for the restoration and development of the innovation ecosystem and the economy. Such synergy between the state, business, science, and civil society ensures the implementation of joint projects, the creation of the foundations for technological development, increased competitiveness, and integration into international innovation networks.

In the post-war period, public-private partnerships will become an effective means of transitioning to innovative development, and their implementation will require modernization of relations among all links of the innovation ecosystem.

Accordingly, public-private partnership is a strategic basis for the synergistic, sustainable, and innovative recovery of Ukraine.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



REFERENCES

1. Matviishyn, Ye., & Vershyhora, Yu. Prospects of using public and private partnership for the reconstruction of Ukraine in the post-war period. *Democratic Governance*, 2022, 15(2), 29-43. DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2022.02.029>.
2. Aliyeva, S. THE PRIORITY DIRECTION OF ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE SPHERE OF INNOVATION THE FACTOR OF PUBLIC-PRIVATE SECTOR COOPERATION. *Global Sustainable Development*, 2024, 2. 55-62. DOI: 10.69471/gsd-14.

Владислав БОРИСЕНКО,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти Національного технічного
університету «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна

Юрій БОРИСЕНКО,
директор комунального позашкільного навчального закладу
«Палац творчості дітей та юнацтва»
Павлоградської міської ради, к.держ.упр.,
м. Павлоград, Україна

МІЖСЕКТОРНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Значення територіальних громад у забезпеченні сталого розвитку відповідної території з початком широкомасштабної агресії РФ у лютому 2022 року набуло додаткової ваги – життєдіяльність країни у великій мірі підтримується завдяки зусиллям органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань та самоорганізованості територіальних громад, які взяли на себе, насамперед, значну частку гуманітарних завдань, реалізують заходи з підтримки Збройних сил України, територіальної оборони, забезпечують протидію численним ризикам і загрозам безпеці й життю людей та сприяють збереженню цілісності й відновленню місцевої інфраструктури [3]. Саме тому актуалізується завдання забезпечення резильєнтності (стійкості) територіальних громад, адже в умовах війн,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



стихійних лих та техногенних катастроф саме резильєнтність є тією характеристикою, що важливо набути, розвинути та сформувані в межах окремо взятої території (держави, регіону чи громади) [2].

Спираючись на основні положення: теорії резильєнтності територіальної громади за Ф. Норісом та ін. [6]; законодавчо закріпленого національного підходу до забезпечення національної стійкості [4]; актуалізованих положень щодо забезпечення інституційної стійкості територіальних громад в умовах війни в Україні, які визначені дослідниками Київської школи економіки [7], – у роботі [1] В. Борисенком було запропоновано концептуальну модель забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади, яка поєднує контур національного рівня концептуальної моделі (відтворює процес гарантування збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності держави й суспільства через використання суб'єктами національної системи стійкості комплексу відповідних інструментів в умовах гібридних загроз і змін безпекового середовища) та локальний контур (демонструє базові складові механізму, що процесно пов'язує комплекс адаптивних можливостей з вимірами інституційної стійкості через розроблення стратегії готовності до наднормативних подій).

Міжсекторна взаємодія (intersectoral collaboration) має стати ключовим елементом моделі резилієнтності громади, яка розуміється як динамічний процес, що включає адаптацію, колективну мобілізацію ресурсів та стійкість до шоків і криз (наприклад, пандемій, кліматичних змін, терористичних атак чи воєнних конфліктів) [5; 8]. Така модель має акцентувати на парадигмальному переході від реактивних до проактивних стратегій, під час реалізації яких стейкхолдери всіх секторів (публічний сектор, приватний сектор, громадянське суспільство) інтегрують зусилля задля покращення резильєнтності/стійкості. У такому контексті механізм міжсекторної взаємодії об'єднує стейкхолдерів, які представляють різні сектори, для спільної відповіді на виклики на принципах довіри, обміну знаннями та спів-творення.

Як теоретична основа для формування механізму міжсекторної взаємодії задля протистояння шокам різного походження можуть бути застосовані рамкові моделі, що виокремлюють структурні, процесні та результатні елементи такого механізму, зокрема:



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



– Bergen Model of Collaborative Functioning (BMCF), яку використовують для аналізування елементів та динаміки партнерств у міжсекторній співпраці, яка спрямована на посилення резильєнтності громад [9];

– COM-B model (Capability, Opportunity, Motivation - Behaviour), яка застосовується для аналізування змін поведінки у доступі до охорони здоров'я в умовах криз (наприклад, COVID-19), що впливає на резильєнтність міст та громад через міжсекторну співпрацю [11].

Базовими принципами для реалізації механізму міжсекторальної взаємодії у системі публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади, на наш погляд, можуть стати три принципи, на яких понад 20 років базується Національна система менеджменту надзвичайних ситуацій США (The National Incident Management System, NIMS): гнучкості (flexibility), стандартизації (standardization) та єдності зусиль (unity of effort) [10, с. 3]: гнучкість передбачає можливість адаптувати систему управління будь-якої надзвичайної ситуації, кризи чи шоку, а також дозволяє системі бути масштабованою і, отже, застосовною до наднормативних ситуацій, які суттєво відрізняються за ступенем небезпеки, географічним розташуванням, демографічними, кліматичними, культурними та організаційними особливостями; стандартизація є необхідною для взаємодії між різними організаціями та рівнями управління під час реагування на наднормативні ситуації, а також передбачає встановлення загальної термінології задля забезпечення ефективної комунікації та поширення усталених практик, щоб надати можливість ефективно співпрацювати та сприяти згуртованості між різними залученими організаціями; єдність зусиль означає координацію діяльності між різними організаціями для досягнення спільних цілей, що дозволяє організаціям із конкретними юрисдикційними повноваженнями підтримувати одна одну, зберігаючи при цьому власні повноваження.

Зазначене окреслює напрями подальших досліджень, зокрема, процесне моделювання громади на основі міжнародних стандартів із визначенням підходів до оцінювання зрілості системи забезпечення резильєнтності територіальної громади та розвитку професійної компетентності осіб, які залучені до відповідних процесів.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисенко В., Борисенко Ю. Публічне управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади: загальні підходи, принципи та інноваційні інструменти. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 2. С. 46-52. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.7>.
2. Кондратенко М. Забезпечення якості публічних послуг як умова формування резильєнтності об'єднаних територіальних громад. *Становлення публічного адміністрування в Україні : матеріали XI Конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю*. Дніпро : ДРІДУ НАДУ. 2020. С. 191–193. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_05_08_mup_material Stud.pdf.
3. Маматова Т., Борисенко В. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-9>.
4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 479/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>.
5. Kirby N. Strengthening community resilience through participation – a conceptual exploration. *Environmental Sociology*. 2025. P. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.1080/23251042.2025.2479666>.
6. Norris F. H., Stevens S. P., Pfefferbaum B., Wyche K. F., Pfefferbaum R.L. Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*. 2008. Vol. 41. P. 127-150. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>.
7. Rabinovych M., Brik T., Darkovich A., Savisko M., Hatsko V., Tytiuk S., Piddubnyi I. Explaining Ukraine's resilience to Russia's invasion: The role of local governance. *Governance*. 2023. Vol. 37, Iss. 4, P. 1121-1140. DOI: <https://doi.org/10.1111/gove.12827>.
8. Shareck M., Badji M. S., Picard K., Allaire J.-F., Roy Ph., Gagnéux M., Lévesque J., Lapierre-Fortin É. Developing community resilience in the face of COVID-19: case study from the Estrie region, Canada. *Health Promotion*



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



International, 2024. Vol. 39, Iss. 4. d. 094. DOI:
<https://doi.org/10.1093/heapro/daae094>.

9. Tell D., Oldeide O., Larsen T., Haug E. Lessons Learned from an Intersectoral Collaboration between the Public Sector, NGOs, and Sports Clubs to Meet the Needs of Vulnerable Youths. *Societies*. 2022. Vol. 12. Iss. 1. N. 13. <https://doi.org/10.3390/soc12010013>.

10. U.S. Department of Homeland Security. *National Incident Management System*. Third Edition. FEMA, 2017. 133 p. URL: https://www.fema.gov/sites/default/files/2020-07/fema_nims_doctrine-2017.pdf.

11. Yan J., Fang Z., Chen L. et al. Rethinking the city resilience: COM-B model-based analysis of healthcare accessing behaviour changes affected by COVID-19. *J Hous and the Built Environ*. 2024. Vol. 39. P. 1129–1159. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10901-024-10120-x>.

Максим ГОНЧАРОВ,

здобувач магістратури

Спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування

кафедри менеджменту та державної служби

Черкаського національного університету

імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

Науковий керівник: **В'ячеслав ШАРІЙ,**

доцент кафедри менеджменту та державної служби

Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького,

д. держ. упр., доцент,

м. Черкаси, Україна

**МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА
З ВІДНОВЛЕННЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ**

Одне з ключових завдань для відновлення та модернізації критичної інфраструктури України зараз та у післявоєнний час полягає у розробці та впровадженні сучасних механізмів взаємодії державного та приватного секторів, які враховують особливості національної системи управління, її стратегію розвитку та взаємовідносини з бізнесом. В умовах обмежених бюджетних ресурсів і високого рівня ризиків саме державно-приватне



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



партнерство (ДПП) стає необхідною умовою для забезпечення відновлення, стійкості та сталого розвитку критично важливих для країни галузей.

ДПП є формою довгострокової співпраці між державою та приватними партнерами, спрямованої на реалізацію суспільно значущих проєктів на основі розподілу ризиків, фінансування та відповідальності. Для України така модель має стратегічне значення, оскільки дозволяє поєднати державне регулювання та приватну ініціативу, залучити зовнішні інвестиції, технології та управлінські практики, що особливо актуально в даний час та в період повоєнного відновлення територій.

Світова практика показує, що механізми ДПП довели свою ефективність у країнах Європейського Союзу, Канаді, Японії та Південній Кореї. Наприклад, у Великій Британії проєкти Private Finance Initiative дозволили модернізувати лікарні, транспортні вузли та енергетичні об'єкти без перевантаження державного бюджету. Подібні моделі успішно впроваджуються і в Польщі, Румунії та Литві, де участь приватного бізнесу прискорює реалізацію проєктів і підвищує їхню економічну ефективність. Для України ці приклади є цінним джерелом практичного досвіду, який може бути адаптований із урахуванням національних реалій.

Сьогодні критична інфраструктура України включає енергетичні, транспортні, комунальні, інформаційно-комунікаційні та оборонно-промислові галузі, які потребують відновлення та підвищення рівня ефективності. Значна частина з них зруйнована або зазнала пошкоджень унаслідок військових дій, тому участь приватного сектору в їх модернізації є не лише доцільною, а й життєво необхідною. Зокрема, нині міжнародні фінансові інституції, такі як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк, підтримують Україну через гранти, кредитні гарантії та інституційну допомогу, що може стати основою для реалізації проєктів у форматі ДПП.

Водночас необхідно враховувати ризики, пов'язані з інституційною нестабільністю, воєнними загрозами та недостатньою довірою інвесторів. Для їх мінімізації держава повинна забезпечити гарантії збереження інвестицій, страхування ризиків, а також запровадити інструменти фінансового стимулювання, як-от податкові пільги чи компенсації процентних ставок. Важливим напрямом стає розвиток системи кредитних гарантій і спеціальних фондів підтримки ДПП, у тому числі за участю міжнародних донорів та страхових агентств.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Водночас існуюча нормативно-правова база, зокрема Закон України «Про державно-приватне партнерство», потребує подальшого вдосконалення. Необхідно забезпечити більшу прозорість процедур відбору проєктів, розробити чіткі критерії оцінювання ефективності партнерства та спростити механізми залучення інвесторів до стратегічно важливих галузей, створити механізми захисту інтересів інвесторів та держави. Доцільним є створення національного центру координації проєктів ДПП, який здійснюватиме моніторинг, надаватиме консультативну підтримку органам влади й сприятиме комунікації з бізнесом.

Окремої уваги заслуговує цифровізація процесів управління ДПП. Створення інтегрованої інформаційної системи дозволить відстежувати статус кожного проєкту, забезпечить прозорість закупівель, контроль виконання зобов'язань і своєчасне реагування на ризики. Такі інструменти вже активно застосовуються у країнах ЄС, зокрема через портали відкритих даних, що підвищують рівень довіри суспільства до рішень органів влади.

Серед першочергових напрямів розвитку механізмів державно-приватного партнерства у сфері критичної інфраструктури варто виділити: формування єдиного державного реєстру проєктів ДПП з відкритим доступом; розроблення типових моделей договорів, які містять баланс ризиків; впровадження системи показників ефективності (KPI, OKR) для моніторингу реалізації; а також активне залучення місцевих громад як стейкхолдерів процесу відновлення. Такі кроки дозволять забезпечити синергію між державою, бізнесом і суспільством, створюючи передумови для довгострокової стійкості держави.

Таким чином, механізм державно-приватного партнерства є не лише інструментом залучення інвестицій, але й каталізатором інституційних змін, спрямованих на підвищення ефективності управління в державі, прозорості та відповідальності. Його розвиток має стати одним із ключових елементів політики відновлення України та формування архітектури національної стійкості у теперішній і післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 р. № 2404-VI // Відомості Верховної Ради України. 2010. № 40. – Ст. 524.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



2. Кабінет Міністрів України. Постанова «Про затвердження Порядку підготовки, реалізації та моніторингу проектів державно-приватного партнерства» від 11.04.2011 р. № 384.
3. European Bank for Reconstruction and Development. *Public-Private Partnerships in Infrastructure: Resource Guide*. – London: EBRD, 2023. – 72 p.
4. OECD. *Public-Private Partnerships for Infrastructure Investment: A Guide for Policy Makers*. – Paris: OECD Publishing, 2022. – 128 p.
5. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine. *Recovery and Modernization Strategy 2024–2030*. – Kyiv, 2024. – 54 p.

Богдан ГРЕЧАНИК,
професор кафедри публічного управління, адміністрування і
національної безпеки Івано-Франківського національного технічного
університету нафти і газу, д. е. н., доцент,
м. Івано-Франківськ, Україна

**НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА РЕЗИСТИВНОСТІ
ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ
ІНСТРУМЕНТІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

Питання ефективності державного управління завжди були і залишатимуться й надалі актуальними для будь-якої країни сучасного світу. Водночас, для України, яка впродовж чотирьох років жорсткої та виснажливої війни продовжує боротися з повномасштабною російською агресією, вони набувають нового змісту, адже ризик їх “невирішення” перетворюється на реальну загрозу втрати її суверенітету і незалежності. Більш того, за таких умов особливого значення набувають питання, які пов’язані навіть не стільки з розвитком чи післявоєнним відновленням національної економіки України, скільки з необхідністю “поточного”, так би мовити, “оперативного підчасвоєнного” її відновлення і дієздатності. Тож очевидно, що проблеми забезпечення резистивності та стійкості функціонування економіки країни саме “зараз”, в умовах війни, є життєвоважливими, а пошук шляхів щодо їх вирішення — невідкладним.

Як відомо, рівень економічної стійкості країни (economic resilience) — тобто можливість ефективного функціонування національної економіки у



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



несприятливих умовах у довгостроковому періоді — забезпечується, насамперед, рівнем стійкості її інфраструктурних систем (infrastructure resilience) — тобто рівнем розвиненості, резистентності та стійкості окремих складових її інфраструктури [1, 5, 9]. При цьому, зважаючи на об'єктивно існуючу нині критичну залежність України від допомоги західних партнерів у війні з РФ, особливу увагу викликає питання дієздатності її транспортної інфраструктури як однієї з складових цілісної інфраструктури національної економіки, оскільки завдяки саме її функціональності та стійкості наша держава може отримувати цю допомогу і тим самим продовжувати повноцінну боротьбу проти країни-агресора у довгостроковому періоді.

Аналіз наукових публікацій щодо основних передумов розвитку (модернізації, реконструкції, відновлення тощо) транспортної інфраструктури України — що безпосередньо впливає на її резистивність і стійкість, — а також інструментів досягнення його (їх) цілей [2, 3] дозволив ідентифікувати дві найбільш значимі проблеми у цьому секторі економіки (слід зауважити, що ці проблеми є характерними не лише для нашої країни, але й, практично, для будь-якої країни сучасного світу):

1) абсолютна більшість сучасних проєктів у сфері транспортної інфраструктури є масштабними (як за своєю сутністю, так і за кількістю виконавців-учасників їх реалізації), складними (за критерієм їх техніко-технологічних показників) і довгостроковими (за критерієм часу, необхідного для їх впровадження);

2) вартість реалізації переважної більшості таких проєктів (з урахуванням їх передінвестиційних та постінвестиційних витрат) часто є “нереалістичною” для їх “одноосібного” впровадження з огляду на існуючі бюджетні можливості національної економіки країни.

Подальший аналіз означених проблем та пошук шляхів щодо їх вирішення вказують на те, що найбільш дієвим інструментом забезпечення резистивності та стійкості вітчизняної транспортної інфраструктури може стати широке використання моделей публічно-приватного партнерства, у тому числі й міжнародного публічно-приватного партнерства — причому як загальновідомих моделей, так і новітніх, які сьогодні впроваджуються в економічнорозвинених країнах [4, 8], — з урахуванням особливостей (можливості) їх застосування в Україні в умовах повномасштабної війни.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Аргументами, які підтверджують правильність такого висновку можуть слугувати так звані “хрестоматійні” переваги використання публічно-приватного партнерства, на яких акцентують більшість науковців у своїх публікаціях [4, 8], а також “додаткові” можливості розвитку національної транспортної інфраструктури, які можуть виникати в результаті використання міжнародного публічно-приватного партнерства [6, 7] (в умовах триваючої повномасштабної війни РФ проти України та обмеженості ресурсів такий варіант видається особливо актуальним).

1. Залучення великого бізнесу як глобального інвестора. Міжнародні публічно-приватні партнерства дозволяють залучати капітал як великих приватних компаній, так і міжнародних фінансових інституцій (Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ), що зменшує навантаження на державний бюджет, а також підвищує фінансову стійкість самих проєктів.

2. Доступ до інноваційних технологій і досвіду приватного сектору. Використання такої моделі створює умови, за яких держава отримує доступ до сучасних технологій та управлінських практик бізнесу, основними серед яких є: – інноваційні підходи щодо мотивації бізнесу; – досвід управління великими проєктами; – трансфер знань; – доступ до глобальних ринків.

3. Скорочення термінів реалізації проєктів при незмінній їх якості. Високий рівень професійності управління інфраструктурними проєктами — що є характерною ознакою участі великого бізнесу у ролі глобального інвестора — призводить до того, що будівництво (модернізація) об’єктів відбувається швидше, ніж за умов такого управління державними структурами. При цьому, якість виконання робіт зазвичай зростає.

4. Ефективне управління ризиками. Використання моделей міжнародного публічно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури дозволяє суттєво підвищити ефективність управління ризиками (фінансовими, будівельними, експлуатаційними), рівень яких жорстко детермінується масштабом самого проєкту, оскільки: – ризики розподіляються між партнерами, що суттєво знижує ймовірність невиконання (неналежного виконання) проєкту; – глобальний інвестор зацікавлений у якісному виконанні робіт, оскільки його прибуток залежить від ефективності функціонування об’єкта завершеного будівництва.

5. Розвиток транскордонної інфраструктури. Можливість цього напряму розвитку національної транспортної інфраструктури є особливо



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



актуальною для України, причому, як в умовах воєнного часу, так і в умовах повоєнного її відновлення, оскільки: – це дозволяє створювати нові (розширювати існуючі) транспортні коридори до країн Європейського Союзу (насамперед до країн Східної Європи, які є нашими сусідами); – це прискорює процеси євроінтеграції нашої країни до ЄС.

6. Прозорість і контроль. Безпосередня участь великого бізнесу як глобального інвестора, міжнародних фінансових інституцій, міжнародних організацій забезпечує вищий рівень транспарентності, моніторингу та підзвітності, що суттєво знижує можливості корупції та неефективного використання коштів.

Отже, ідентифіковані вище можливості використання моделей міжнародного публічно-приватного партнерства з метою підвищення резистивності та стійкості транспортної інфраструктури України (слід зауважити, що реалістичність означених можливостей безпосередньо залежать від активності та професійного підходу з боку уряду нашої країни щодо впровадження таких моделей) дозволяють окреслити пріоритетні перспективи її розвитку, кожна з яких, фактично, відповідає “своїй” окремій складовій вітчизняної транспортної інфраструктури.

1. Розвиток дорожньої мережі. Охоплює комплекс заходів з створення, модернізації та утримання автомобільних доріг, мостів і транспортних вузлів, створення сучасних транспортно-логістичних центрів і широке впровадження інтелектуальних транспортних систем, спрямованих на забезпечення ефективного, безперервного та безпечного руху вантажів і людей.

2. Інтеграція залізничного та міського транспорту. Передбачає створення єдиної транспортної екосистеми, шляхом впровадження відповідних інфраструктурних, організаційних і технологічних рішень, спрямованих на те, щоб транспортна система стала більш ефективною, стійкою та доступною щодо її використання.

3. Модернізація портів і терміналів. Це комплекс заходів, спрямованих на оновлення, розширення і технологічне вдосконалення морських, річкових та сухопутних портових об’єктів, а також вантажних і пасажирських терміналів з метою забезпечення ефективного функціонування та стійкості усієї транспортної системи.

4. Цифровізація транспортної системи. Це комплексна трансформація інфраструктури, управління та сервісів на основі цифрових технологій



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



(інтелектуальних систем управління, цифрових платформ для користувачів, автоматизація логістики, екологічного моніторингу), з метою підвищення ефективності, стійкості та безпечності функціонування транспортної системи.

5. Відновлення аеропортів. Це комплексна модернізація всієї авіаційної інфраструктури, яка охоплює інфраструктурні, технологічні, організаційні та соціально-економічні аспекти (водночас варта зауважити, що цей напрям, в умовах повномасштабної війни РФ проти України, не є актуальним, принаймні поки що, для нашої країни).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванов С. В. Особливості економічної стійкості як важливого складника забезпечення національної безпеки. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. № 19 (1), С. 74–79. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-13/22>

2. Красностанова Н. Е., Сергієнко В. Ю. Інноваційні моделі державно-приватного партнерства у розвитку автомобільного транспорту України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 2(32). С. 69–76. URL: <https://economics.net.ua/ejorpu/2025/No2/69.pdf>
URL: DOI: 10.15276/EJ.02.2025.8

3. Круглов В. В. Взаємодія державного і приватного секторів у розвитку транспортної інфраструктури. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 3. С. 53–58. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.3.8>

4. Dmytriieva O. I. Public-Private Partnership as an Effective Tool for State Regulation of Innovative Development of Transport Infrastructure. *Management*. 2020. Vol. 30, no. 2. P. 86–102. URL: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2019.2.7>

5. Government at a Glance 2025. OECD Publishing, 2025. URL: <https://doi.org/10.1787/0efcd0bcd-en>

6. Jayasena N. S., Chan D. W. M., Kumaraswamy M. A systematic literature review and analysis towards developing PPP models for delivering smart infrastructure. *Built Environment Project and Asset Management*. 2020. Ahead-of-print, ahead-of-print. URL: <https://doi.org/10.1108/bepam-11-2019-0124>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



7. Public-Private Partnership (PPP) in Road Infrastructure Projects: A Review of Evolution, Approaches, and Prospects / Y. Y. Esperilla-Niño-de-Guzmán et al. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 4. P. 1430. URL: <https://doi.org/10.3390/su16041430>

8. Public-Private Partnerships. World Bank, Washington, DC, 2017. URL: <https://doi.org/10.1596/29052> (date of access: 13.11.2025).

9. Rimidis M., Butkus M. Can Regional Infrastructure Predict Its Economic Resilience? Limited Evidence from Spatial Modelling. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, no. 15. P. 7046. URL: <https://doi.org/10.3390/su17157046>

Ігор ДЕБЕНКО,
доцент кафедри журналістики
Карпатського національного
університету імені Василя Стефаника,
кандидат політичних наук, доцент
м. Івано-Франківськ, Україна

**ДЕКОНСТРУКЦІЯ НАРАТИВІВ РАШИЗМУ
ТА МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК СКЛАДНИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ
БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ**

Окреслено роль дезінформації та пропаганди як ключових інструментів гібридної війни, яку Росія веде проти України. Проаналізовано основні наративи рашистської пропаганди, способи їх поширення та вплив на суспільно-політичні процеси. Особливу увагу зосереджено на значенні медіаграмотності, фактчекінгу, а також на ролі держави та інститутів громадянського суспільства у зміцненні інформаційної й, відповідно, національної безпеки України.

Ключові слова: інформаційна безпека, дезінформація, пропаганда, рашизм, фейк, фактчекінг, гібридна війна, наратив, медіаграмотність.

Дослідження впливу сучасних інформаційних технологій на державну безпеку в реаліях сьогоденного постмодерного світу, де реальність часто конструюється символами, є надзвичайно актуальним й постійно перебуває в полі зору провідних іноземних та вітчизняних науковців.

До прикладу, А. Богоніс досліджував вплив цифровізації на забезпечення інформаційної безпеки [1], І. Боднар розглядала інформаційну



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



безпеку як основу національної безпеки [2], В. Котляров аналізував сучасний стан інформаційної безпеки в Україні [3], О. Кулініч – актуальні питання забезпечення інформаційної безпеки України [4], Т. Подорожна – забезпечення інформаційної безпеки України в умовах сучасних викликів та загроз з боку РФ [5].

Повномасштабне вторгнення РФ на територію суверенної України 24 лютого 2022 року припіднесло на якісно інший рівень питання інформаційної безпеки, її ролі і значення в забезпеченні безпеки держави й протидії військовій агресії. Інформаційний фронт, а він, де-факто, розгорнувся майже одразу після відновлення Україною незалежності, є невід’ємною складовою гібридної війни, спрямованої на дестабілізацію суспільства, деморалізацію населення, делегітимізацію владних інституцій й посадових осіб, демонтаж української державності. Її інструментами стали численні фейки, маніпуляції та пропагандистські наративи рашизму, що продовжують поширюватися через традиційні медіа, соціальні мережі, месенджери, використовуючи алгоритмічні можливості цифрового простору, величезний потік інформації та слабкість до її критичного аналізу.

Як відзначає доктор філологічних наук, відомий український фахівець у сфері комунікативних технологій та інформаційних воєн Г. Почепцов, найслабшим і найнезахищенишим на полі бою є мозок солдат (з цим сьогодні погоджуються навіть військові експерти), оскільки його не в змозі прикрити жодною бронею, як це можна зробити з тілом, а мізки цивільних узагалі ніхто не захищає, оскільки людина сама тягнеться й у соцмережі, і до телесеріалів, де і протікає її повсякденне життя. «Війна – це насильницька зміна порядку життя, інформаційна війна змінює інформаційний порядок, коли всі починають говорити не про те й не тими словами» [6, с. 57].

Інформаційна агресія РФ базується на поєднанні класичних технологій пропаганди, що їх ще в середині ХХ ст. систематизував «Institute for Propaganda Analysis» [7], з сучасними цифровими засобами маніпуляції. У цьому контексті фейки та пропаганда виконують не лише функцію дезорієнтації, але й є елементами емоційного терору, спрямованого на психоемоційне виснаження українського суспільства. Від залякування частини російськомовного населення Української держави «розіп’ятими націоналістами дітьми» [8], в якості авангардних складових ведення інформаційної війни, як засвідчують події останніх років, на авансцену



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



виходять «хороші рускі», блогери-інсайдери, вірусне шок-факт відео тощо. А з розвитком й удосконаленням технологій застосування «штучного інтелекту» (AI) – арсенал і можливості імплементації маніпуляцій лише зростають. Мета єдина – паразитуючи на болісній для широкого загалу темі, як то мобілізація, корупція під час війни, соціальний захист військовослужбовців та їх родин, спровокувати дискусію, внести сумнів, посіяти паніку в тилу, підбурити один супроти іншого й домінуючою більшістю переконати у правильності саме первинно «запрограмованого» ворогом наративу.

Власне, рашистська пропагандистська машина не діє хаотично, а на основі системних ідеологем, що тиражуються в різних контекстах. Ключовими наративами, на різних етапах і в залежності від обставин, як можемо спостерігати, були й залишаються негативна ідентифікація України («Україна – штучне утворення», «держава-невдаха», «слабка країна, керована Заходом» тощо), денацифікація України («Україна – нацистська держава»), міф про "братні народи" («один великий штучно розділений братній народ»), дискредитація ЗСУ та лідерства («корумповане вище державне керівництво», «втрати замовчуються», «мобілізація – бусифікація»).

Серед основних механізмів поширення дезінформації у цьому аспекті можемо виокремити наступні:

- ботоферми та сітки фейкових акаунтів у популярних соціальних мережах TikTok, Facebook, X (Twitter);
- мережі проросійських Telegram-каналів, які часто-густо маскуються під «інсайдерські» джерела;
- контент-маркетингові кампанії із використанням псевдоновинних сайтів та YouTube-каналів;
- псевдоаналітичні матеріали в іноземних медіа;
- маніпуляція емоційними кадрами, мемами, вирваними з контексту цитатами тощо.

Протидія дезінформації має бути багаторівневою, системною, поєднуючи особисті компетенції, інституції громадянського суспільства та держави. Мережеве суспільство, віртуалізація реальності й підміна особистого досвіду інтерактивним сприйняттям помноженим на нескінченний потік різнобарвної, а часто й суперечливої та протилежної інформації, обумовлюють для кожного громадянина й держави загалом



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



важливість передусім не лише перевірки інформації як такої, але й пошуку достовірних джерел й убезпечення від маніпулювання свідомістю. В умовах військового часу ці складові набувають особливо важливого значення. Якщо мета ворога змусити піддатися на брехню, маніпуляції, залякати й посіяти паніку, то на противагу слід вміти зберігати розсудливість та самоконтроль, звіряти кожну тривожну новину з офіційними джерелами інформації, відтак не розповсюджувати сумнівну інформацію з недостовірних джерел без фактчекінгу, не коментувати фейки в соцмережах, розганяючи страх, наклепи та «зраду».

Медіаграмотність та інформаційна гігієна у цих аспектах – невід’ємні складові формування необхідних компетенцій особистості задля здатності адекватно взаємодіяти з потоками варіативної медіаінформації, здійснювати пошук, аналізувати, критично оцінювати, продукувати медіатексти та поширювати їх на широкий загал за допомогою різноманітних засобів масової комунікації.

Набуття відповідних вмінь та навичок бодай на базовому рівні – власне і є одним із важливим завдань держави, громадянського суспільства, поєднуючи у своїй основі теоретичну та практичну складові із залученням безпосереднього досвіду менторів. Важливе значення відіграє й активна діяльність незалежних платформ, до прикладу StopFake, VoxCheck, NotaYenota, що здійснюють функції фактчекінгу та моніторингу. Менш системними, але не менш ефективними можуть стати й окремі медіакампанії з формування критичного мислення та цифрової гігієни із одночасним поширенням їх в соцмережах та на інформаційних платформах.

Варто також відзначити вагомість співпраці державних структур з ІТ-сектором і медіаспільнотою, застосування технологічних рішень, як то використання «штучного інтелекту» (AI) для виявлення інформаційних аномалій (наприклад, масового запуску ботів), блокування інфоджерел з ознаками ворожого впливу. Головне у цьому аспекті не допустити вже зроблених помилок, як то із загальноукраїнським інформаційним телемарафоном «Єдині новини», запущеним 24 лютого 2022 року з метою інформування населення щодо об’єктивної ситуації в країні в умовах російського вторгнення, який трансформувався із засобу інформування й протидії фейкам у все більшою мірою оплачений владою інструмент недопущення критики й альтернативних точок зору.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Підсумовуючи, зауважимо, що протидія фейкам, інформаційній агресії та пропаганді рашизму є не лише сферою інформаційної безпеки, а й компонентом гуманітарної, культурної та освітньої політики. В умовах війни держава має не лише оборонятися, але й формувати проактивну інформаційну стратегію, що включає утвердження правди, підтримку професійної журналістики, розвиток аналітичного мислення та системну роботу з викриття ворожих наративів. Від цього залежить не лише ефективність оборони, а й успішність у формуванні української ідентичності, національної єдності та стійкості до майбутніх викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богоніс А. Вплив цифровізації на забезпечення державної безпеки: нові загрози в системі державного управління. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2024. Випуск 31. С. 31-37.
2. Боднар І. Р. Інформаційна безпека як основа національної безпеки. Механізми регулювання економіки. 2014. №1. С. 68-75.
3. Котляров В. О. Аналіз сучасного стану інформаційної безпеки в Україні. Механізми регулювання економіки. 2024. №2 (104). С. 101-104.
4. Кулініч О. Актуальні питання забезпечення інформаційної безпеки України. Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (ДДУВС, 15. 03. 2024). Частина II. 2024. С. 324-326.
5. Подорожна Т. С. Забезпечення інформаційної безпеки України в умовах сучасних викликів та загроз з боку РФ. Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. №6. С. 491-497.
6. Поцепцов Г. Г. Токсичний інфростір. Як зберегти ясність мислення і свободу дії. Харків: Віват, 2022. 381 с.
7. The Fine Art of Propaganda: A Study of Father Coughlin's Speeches. Edited by Alfred McClung Lee and Elizabeth Briant Lee. New York: Harcourt Brace and Company. 1939. 140 p.
8. Телесюжет про розп'ятого хлопчика. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: <https://surl.li/hpxwwt>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Володимир ЗАСАДНИЙ,
аспірант кафедри адміністративного та
фінансового менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна

**ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ
ГРОМАД: СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРНІ КОМПОНЕНТИ
В КОНТЕКСТІ ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТІЙКОСТІ
ІНФРАСТРУКТУРИ**

Залучення інвестицій на рівні територіальних громад безпосередньо пов'язане з потребами відновлення та модернізації місцевої інфраструктури, а також підвищення її стійкості в умовах воєнних та гібридних загроз. Реформа децентралізації в Україні зумовила суттєве посилення ролі територіальних громад як базового рівня публічного управління та простору реалізації інвестиційних проєктів. За умов обмеженості фінансових ресурсів та посилення конкуренції між громадами за інвестора питання теоретичного осмислення та практичної оцінки їхньої інвестиційної привабливості набуває особливої ваги [1; 3; 4]. Водночас зміна просторової організації економіки, розвиток агломераційних процесів, формування нових центрів тяжіння ділової активності ускладнюють структуру чинників, що впливають на інвестиційні рішення. Це потребує уточнення сутності поняття «інвестиційна привабливість територіальної громади» та виокремлення її ключових структурних компонентів [1; 2].

У науковій літературі інвестиційна привабливість здебільшого розглядається на рівні країн, регіонів або міст як узагальнена характеристика умов для здійснення інвестиційної діяльності, що формується під впливом макроекономічних, інституційних, політичних та соціальних чинників [1–3]. У центрі уваги дослідників, як правило, перебувають такі параметри, як стабільність регуляторного середовища, податкове навантаження, доступ до ресурсів, розвиненість інфраструктури, інноваційний потенціал тощо. При перенесенні цих підходів на рівень територіальних громад виникають методичні розриви: громада, з одного боку, є адміністративно-територіальною одиницею та суб'єктом публічного управління, а з іншого – локальним простором взаємодії бізнесу, населення



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



та влади, де значну роль відіграють неформальні інститути, локальна ідентичність та мережі взаємодії [4]. Тому інвестиційна привабливість територіальних громад повинна враховувати не лише суто економічні параметри, а й інституційно-управлінські, просторові, соціальні та іміджеві характеристики, які визначають якість місцевого середовища для інвестора^о[1; 3; 4].

Узагальнення існуючих підходів дає підстави трактувати інвестиційну привабливість територіальної громади як інтегральну характеристику умов, ресурсів та інституційних параметрів її розвитку, які визначають доцільність, очікувану результативність і рівень ризиків здійснення інвестиційних проєктів на її території [1–3]. Така характеристика поєднує у собі як об'єктивні показники (стан інфраструктури, структура економіки, ресурсна база), так і суб'єктивні оцінки, що відображають сприйняття громади потенційними інвесторами, партнерами, донорськими організаціями. У такому розумінні інвестпривабливість виступає не лише статичною оцінкою «стану» громади, а й відображенням якості місцевої політики, ефективності управлінських рішень, відкритості та прозорості органів місцевого самоврядування, їхньої здатності формувати сприятливе, передбачуване та безпечне середовище для інвестора [3; 4]. Це, своєю чергою, підкреслює динамічний характер інвестиційної привабливості, яка змінюється залежно від стратегічних пріоритетів розвитку громади та результативності реалізованих управлінських рішень.

Для поглибленого аналізу та подальшого методичного забезпечення оцінювання інвестиційної привабливості доцільним є її розгляд як багатовимірної структури, що включає низку взаємопов'язаних компонентів [2; 3].

Передусім варто виокремити інституційно-управлінський компонент, який відображає якість місцевого врядування, прозорість і передбачуваність регуляторного середовища, рівень цифровізації управлінських процесів, наявність інструментів підтримки інвесторів (інвестиційні офіси, «єдине вікно», супровід проєктів, електронні сервіси тощо) [3; 4]. Для інвестора цей компонент сигналізує про рівень ризиків, пов'язаних із бюрократичними процедурами, корупційними практиками та стабільністю прийняття рішень.

В органічному зв'язку з ним перебуває фінансово-економічний компонент, який характеризує загальний рівень економічної активності на території громади, її бюджетну спроможність, структуру доходів, податкову



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



базу, динаміку розвитку місцевого бізнесу [1; 3]. Він відображає потенціал щодо генерування грошових потоків, а також здатність громади вкладати ресурси у розвиток інфраструктури та підтримку інвестиційних проєктів.

Важливим доповненням виступає ресурсний компонент, що охоплює трудовий потенціал (кількісні та якісні характеристики робочої сили, рівень освіти, професійно-кваліфікаційну структуру), земельні та природні ресурси, умови їхнього використання [4]. Для інвестора це відповідає на запитання, чи може громада забезпечити реалізацію проєкту необхідними ресурсами без надмірних додаткових витрат.

Тісно пов'язаний із ним інфраструктурний компонент включає стан та доступність транспортної, інженерної, логістичної та соціальної інфраструктури. Особливого значення цей компонент набуває в умовах агломераційних процесів: інтегрованість громади в транспортний каркас агломерації, близькість до ринків збуту, наявність вузлів перетину транспортних потоків значною мірою визначають конкурентоспроможність інвестиційних пропозицій [1; 3].

Сукупність зазначених елементів посилюється завдяки інноваційно-технологічному компоненту, який характеризує рівень цифрової інфраструктури, наявність елементів інноваційної екосистеми (кластерів, науково-освітніх центрів, індустріальних парків, технопарків), можливості для впровадження новітніх технологій і розвитку високотехнологічних видів діяльності [1; 3].

Завершальним, але не менш важливим, є іміджево-репутаційний компонент, пов'язаний із брендом територіальної громади, її позиціонуванням у зовнішньому середовищі, комунікацією з потенційними інвесторами, участю у проєктах міжнародної технічної допомоги, рейтингах, конкурсах тощо [3; 4]. Позитивний імідж здатен суттєво знизити інформаційні бар'єри для інвестора й підвищити довіру до громади як партнера.

Запропонований підхід до розгляду інвестиційної привабливості територіальної громади як сукупності взаємопов'язаних структурних компонентів створює методологічне підґрунтя для формування системи індикаторів її оцінювання [2; 3]. У подальших дослідженнях це дозволить розробити інтегральні показники, адаптовані до специфіки територіальних громад та особливостей їхнього функціонування в умовах сучасних агломераційних процесів, а також обґрунтувати напрями підвищення їхньої



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



інвестиційної привабливості в контексті публічного управління [1; 4]. Висока інвестиційна привабливість територіальних громад створює додаткові можливості для реалізації проєктів державно-приватного та міжнародного партнерства у сфері відновлення та розвитку інфраструктури, що сприяє посиленню її стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гелеверя Є. М. Інвестиційна привабливість регіонів як основа сталого розвитку країни. *Business Inform*. 2020. № 4. С. 111–117.
2. Лещук Г. В. Систематизація підходів до оцінювання інвестиційної привабливості регіону. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. № 29. С. 93–97.
3. Лугош Л. М. Інвестиційна привабливість регіону та механізми її забезпечення. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 244–248.
4. Філіпішина Л. М. Залучення міжнародних інвестицій як засіб розвитку територіальних громад в Україні. *International Scientific Journal "Internauka". Series: Economic Sciences*. 2024. 1 Scientific Journal "Internauka". <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-7>

Олександр ІГНАТ,

доцент кафедри
менеджменту, підприємництва та торгівлі
Ужгородського торговельно-економічного
інституту ДТЕУ, доктор філософії в галузі
публічного управління та адміністрування,
м. Ужгород, Україна

ЦИФРОВА ВЗАЄМОРІЯ СТЕЙКГОЛДЕРІВ І ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ ЗАДЛЯ СТІЙКОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Одним з ключових викликів розбудови міжсекторальних партнерств задля забезпечення стійкості (резильєнтності), відновлення від шоків воєнного часу та підтримки сталого розвитку є необхідність гармонізації потреб стейкголдерів місцевого і регіонального розвитку за усіма вимірами



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



– програмним, екологічним, соціокультурним, економічним, політико-інституційним [1]. Комплексний характер проблем, які пов'язані із діяльністю організацій всіх сфер діяльності в умовах загострення гібридних загроз вимагає активної участі представників багатьох суспільних сфер для їх вирішення. Зазначене зумовлює актуальність розбудови багатосторонніх партнерства і формування інноваційних екосистем, які сприяють успішності таких партнерств [11].

Експерти відзначають, що ефективність співпраці між стейкхолдерами на локальному рівні є ключовим фактором стійкості в Україні, при тому найвищу оцінку якості має співпраця між громадянським суспільством і приватним сектором, а також між місцевими органами влади і центральним рівнем публічного управління [9, с. 4]. Особливістю сучасного контексту є також перенесення значного обсягу процесів діяльності партнерств у цифровий простір [3] із використанням таких інноваційних інструментів менеджменту як інструменти мережевої взаємодії, до яких належать, зокрема: технології соціальної мобілізації; е-залучення, цифрові технології спів-розроблення – спів-постачання – спів-моніторингу публічних послуг; смартизоване управління громадами; краудсорсингові технології в публічній сфері – cityzen-sourcing [2].

Можна погодитися із авторами дослідження «Сталий розвиток, цифрова демократія та відкрите урядування: синергія спів-творення в Україні» [4], які за результатами аналізування ролі цифрової демократії у контексті взаємодії стейкхолдерів задля досягненні Цілей сталого розвитку ООН в Україні у порівнянні із європейськими практиками визначили провідний внесок спів-творення суспільної цінності під час взаємодії на цифрових платформах (наприклад, на платформі «Дія»). Це дослідження демонструє, що в Україні поява відкритого урядування, цифрової демократії та реалізація Порядку денного сталого розвитку була послідовним процесом. Більше того, завдяки використанню інструментів цифрової демократії та реалізації у співпраці з міжнародними партнерами зобов'язань щодо розроблення й запуску онлайн-платформ для співпраці між громадянами та владою, «у контексті відкритого урядування цифрова демократія виконувала як інструментальну, так і нормативну функції, відповідно, як посередник та кінцева мета (as a mediator and an ultimate objective)» [4, с. 460].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Водночас, цифровий профіль нашої країни формується в умовах руйнуванням критичної інфраструктури та загроз кібербезпеці, спрямованими проти урядових систем і приватних підприємств. Кібератаки, перебої в електропостачанні та порушення ланцюгів постачання гальмують відновлювальні роботи, а цифровий розрив між міськими та сільськими районами продовжує обмежувати можливості для багатьох людей. Для подолання цих розривів необхідні інвестиції в інфраструктуру, державно-приватне партнерство та розширення програм з підвищення цифрової грамотності [8, с. 85]. Саме тому все більше підсилюється роль «інноваційних екосистем» (Innovation Ecosystems) як «динамічних цільових мультістейкхолдерних мереж зі складними відносинами, побудованими на довірі, спів-творенні цінності (co-creation of value) та обміні взаємодоповнюючими (complementary) технологіями або компетентностями» [5-7; 10].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ігнат О., Маматова Т. Співробітництво територіальних громад задля забезпечення стійкості та сталого розвитку. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2022. № 5 (49). С. 109–116. doi: <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.5.18>.
2. Маматова Т., Ігнат О. Інноваційні інструменти забезпечення результативності процесів сталого розвитку територій і громад в умовах невизначеності. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 4ю С. 223–229. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.33>.
3. European Union contribution to the Global Digital Compact. A/RES/76/307. European Commission, 2024. 25 p. URL: https://www.un.org/digital-emerging-technologies/sites/www.un.org.techenvoy/files/GDC-submission_European-Union.pdf.
4. Khutkyy D., Matveieva O. Sustainable Development, Digital Democracy, and Open Government: Co-Creation Synergy in Ukraine. *Comparative Southeast European Studies*. 2024. Vol. 72. № 4. P. 436–464. DOI: <https://doi.org/10.1515/soeu-2024-0036>
5. Nylund P. A., Brem A., Agarwal N. Innovation ecosystems for meeting sustainable development goals: The evolving roles of multinational enterprises.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Journal of Cleaner Production. 2021. Iss. 281. 125329. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125329>.

6. Oliveira-Duarte L., Reis D. A., Fleury A. L., Vasques R. A., Filho H. F., Koria M., Baruque-Ramos J. Innovation Ecosystem framework directed to Sustainable Development Goal #17 partnerships implementation. *Sustainable Development.* 2021. Vol. 29. Iss. 5. P. 1018–1036. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2191>.

7. Stibbe D., Prescott D., The Partnering Initiative and UN DESA. *The SDG Partnership Guidebook: A practical guide to building high-impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals.* 2020. <https://sdgs.un.org/sites/default/files/2022-02/SDG%20Partnership%20Guidebook%201.11.pdf>.

8. Ukraine Digital Development Country Profile. International Telecommunication Union (ITU), 2025. 85 p. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf.

9. Volintiru C., Kravets V. Local Stakeholders and Ukraine's Resilience. *ReThink.Democracy.* German Marshall Fund, 2025. 26 c. URL: <https://www.gmfus.org/sites/default/files/2025-04/Volintiru%20%26%20Kravets%20-%20Ukraine%20stakeholders%20-%20report.pdf>.

10. Yang Z., Chen H., Du L., Lin C., Lu W. How does alliance-based government-university-industry foster cleantech innovation in a green innovation ecosystem? *Journal of Cleaner Production.* 2021. Iss. 283. 124559. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124559>.

11. Zavalniy O., Vishnevsky D., Cirella G. T., Uhodnikova O., Kholodnyi H., Gordiienko S. Intersecting territorial development, spatial planning, and marketing: A multidisciplinary exploration of post-conflict Ukraine. *Handbook on Post-War Reconstruction and Development Economics of Ukraine. Contributions to Economics* ; Cirella G.T. (eds). Springer, Cham, 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-48735-4_19.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Валентина КАРЛОВА,

професор кафедри національної економіки та публічного управління
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана, д.держ.упр., професор,
м. Київ, Україна

**ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО
В СОЦІОГУМАНІТАРНІЙ СФЕРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ
ГРОМАД В УКРАЇНІ**

Збройна агресія Російської Федерації проти України спричинила масштабні виклики в соціогуманітарній сфері – величезні руйнування критичної і соціальної інфраструктури, житлового фонду, мільйони громадян змушені були покинути свої домівки, втратили роботу, не мають доступу до освіти й медичних послуг. Вирішення цих проблем потребує комплексних і довгострокових рішень. В умовах обмеженості ресурсів держава не може самотійно забезпечувати відновлення зруйнованої соціальної інфраструктури та задовольняти соціальні і гуманітарні потреби населення, що зумовлює необхідність залучення приватного сектору, міжнародних організацій та інститутів громадянського суспільства. У такій ситуації одним із найбільш ефективних інструментів мобілізації ресурсів і створення гнучких механізмів реагування на соціогуманітарні виклики виступає публічно-приватне партнерство (далі – ППП).

В Україні в умовах війни накопичений певний досвід реалізації соціальних та гуманітарних ініціатив за участю держави, бізнесу та громадянського суспільства. Однак масштаб руйнувань інфраструктури та поглиблення соціогуманітарних проблем потребують переходу від ситуативної, короткострокової співпраці між владою, бізнесом і громадянським суспільством до системної взаємодії шляхом впровадження механізмів ППП, що сприятиме залученню додаткових ресурсів і якнайшвидшому подоланню наслідків війни. За даними останньої спільної Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4), здійсненої Кабінетом Міністрів України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та Організацією Об'єднаних Націй, станом на 31 грудня 2024 року загальна вартість відбудови та відновлення в Україні



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



упродовж наступного десятиліття оцінюється у 524 млрд доларів США (506 млрд євро). Це приблизно у 2,8 рази перевищує прогнозований (на той час) номінальний валовий внутрішній продукт (ВВП) України за 2024 рік [3]. Реалізація проєктів відбудови потребує значних фінансових вкладень в умовах обмеженості бюджетних ресурсів. Водночас зростає суспільний запит на публічні послуги – медичні, освітні, транспортні, комунальні, адміністративні, в умовах погіршення матеріального становища значної частини населення, що обмежує можливість покриття потреб у цих послугах за рахунок власних коштів та посилює роль держави у їх забезпеченні. За таких умов PPP постає як дієвий механізм залучення приватних інвестицій, інноваційних технологій та управлінського досвіду для реалізації суспільно значущих проєктів. Воно дозволяє не лише компенсувати нестачу бюджетних ресурсів, а й забезпечити більш ефективно та швидко відновлення критично важливої інфраструктури, створюючи передумови для соціально-економічної стабільності та післявоєнного розвитку країни.

Співпраця держави, приватних, громадських структур та міжнародних організацій на засадах PPP уможлиблює закріплення партнерства на більш сталий період, забезпечує стабільне фінансування й відповідальність сторін, гарантує безперервність надання важливих соціальних послуг, а також стимулює довгострокові вкладення у соціальну і гуманітарну сферу (будівництво житла, освітніх, медичних закладів, соціальних установ). У сукупності PPP створює середовище для інновацій у сфері надання медичних послуг, соціального забезпечення, реабілітації поранених, цифровізації гуманітарних сервісів тощо.

Попри значний потенціал, PPP в Україні розвивалося повільно через недосконалість законодавства, складність процедур, низьку захищеність інвесторів, непрозорість відбору проєктів. Це обмежувало можливість залучення приватного сектору до відновлення соціальної і гуманітарної сфери. Крім того, на умовах державно-приватного партнерства реалізовувалися великі та довготривалі проєкти, що обмежувало його потенціал на рівні територіальних громад.

Слід зазначити, що 31 жовтня 2025 року в Україні набув чинності Закон “Про публічно-приватне партнерство” (далі – Закон) [4], який замінив попередній Закон України “Про державно-приватне партнерство”. Новий Закон докорінно змінює підхід до партнерства між державою,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



територіальними громадами та бізнесом, відкриваючи можливості для реалізації проєктів навіть у найменших населених пунктах. Закон спрямований на вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій для післявоєнного відновлення і відбудови інфраструктури, соціальної сфери. Він спрощує бюрократичні процедури, передбачає фінансові гарантії для інвесторів, дозволяє швидше реалізовувати проєкти.

Ще одним важливим нововведенням нового Закону є можливість залучення грантів від донорів та коштів міжнародної технічної допомоги як на етапі підготовки, так і під час реалізації проєктів на засадах ППП. Закон передбачає, що джерелами фінансування можуть виступати кошти міжнародних організацій, іноземних урядів і фондів. Це створює умови для змішаного фінансування, що передбачає поєднання приватного капіталу з державною підтримкою та допомогою донорів за грантові кошти. Такий підхід є особливо актуальним за умов обмеженого бюджетного фінансування та високих ризиків. Приватні партнери отримують можливість залучатися до реалізації проєктів із меншим обсягом власного капіталу, що підвищує потенційну дохідність таких угод.

Новий закон уможлиблює реалізацію проєктів ППП не тільки у таких ключових сферах, як оборонна промисловість, енергетика та управління відходами, житловому будівництві, а й у соціогуманітарній сфері – охороні здоров'я та освіті – будівництво лікарень, шкіл, дитячих садків, надання соціальних послуг.

Особливо важливим чинником, який сприяє розвитку механізмів ППП є спрощення процедур для проєктів малого та середнього масштабу, що дозволяє швидше відновлювати критичну соціальну інфраструктуру територіальних громад. Сьогодні органи влади на місцях почали більш активно цікавитись цією формою співпраці з приватним сектором та розглядати можливість її застосування у сферах своєї відповідальності.

Слід зазначити, що наразі ще немає публічно задокументованих проєктів на засадах ППП, відповідно до нещодавно оновленого законодавства, у відбудові соціогуманітарної сфери, але є цікаві ініціативи щодо їх реалізації. Так, зокрема, Агенція ДПП/PPP Agency – Ukraine спільно зі Світовим банком у відповідь на масштабні руйнування, спричинені збройною агресією Російської Федерації, започаткувала програму “Ukraine Project Preparation Facility”, яка буде допомагати готувати інвестиційні проєкти, в тому числі соціального характеру. Це створює основу для



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



майбутніх PPP-ініціатив: підготовка концепцій, техніко-економічних обґрунтувань, залучення донорів і приватних інвесторів. На сьогодні одним із перших проєктів на засадах PPP у сфері охорони здоров'я є будівництво нової багатопрофільної лікарні в місті Житомир, яке передбачає створення сучасного медичного комплексу відповідно до міжнародних стандартів. Приватний інвестор відповідатиме за проєктування, будівництво, фінансування та експлуатацію будівлі нової лікарні упродовж терміну дії договору. Медичні послуги надаватимуть працівники комунального закладу. Три міські лікарні буде об'єднано в одній будівлі, спроектованої з використанням енергоефективних рішень та міжнародних стандартних методів планування для покращення потоку пацієнтів та підвищення продуктивності медичних працівників. У лікарні планується також облаштувати укриття [2]. Наразі вже завершується підготовка техніко-економічного обґрунтування проєкту, а після затвердження документу Житомирською міською радою розпочнеться пошук приватного інвестора. Проєкт передбачає застосування моделі змішаного фінансування – державні та грантові кошти, а також приватні інвестиції за механізмом публічно-приватного партнерства.

Перспективними напрямками розвитку PPP у соціогуманітарній сфері в післявоєнний період в контексті нового Закону України “Про публічно-приватне партнерство” є: активізація місцевих громад у ініціюванні проєктів; використання змішаних моделей фінансування; створення інноваційних моделей надання соціальних послуг; підготовка професійних кадрів для розроблення проєктів PPP та забезпечення управління повним циклом їх реалізації; цифровізація управління процедурами PPP.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Івашова Л. М., Антонова Л. В., Крушельницька Т. А. Комплексний механізм взаємодії громадянського суспільства з інститутами влади в контексті розвитку публічно-приватного партнерства. Публічне управління та митне адміністрування. 2023. № 2 (37). С. 31-42. URI: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2023_2_6 (дата звернення: 13.11.2025).
2. Муравський А. У Житомирі збудують нову лікарню: чим вона особлива URL: <https://epravda.com.ua/biznes/u-zhitomiri-zbuduyut-novu-likarnyu-chim-vona-osobliva-812493/> (дата звернення: 13.11.2025).



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



3. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову.
Website of the World Bank Group. URL:
<https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needsassessment-released> (дата звернення: 13.11.2025).

4. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 р. № 4510-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> (дата звернення: 13.11.2025).

Назар КРАСЮК,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти Національного технічного
університету «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна

Науковий керівник: **Тетяна МАМАТОВА,**
начальник відділу внутрішнього забезпечення якості вищої освіти,
професор кафедри державного управління та місцевого
самоврядування Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка», д.держ.упр., професор,
м. Дніпро, Україна

МІЖНАРОДНЕ ПАРТНЕРСТВО ЗАДЛЯ ПІДТРИМКИ СТІЙКОСТІ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Національна система забезпечення стійкості транспортно-логістичної інфраструктури перебуває у стані формування і не спроможна станом на сьогодні «проактивно» реагувати на наявні виклики, серед яких експерти визначають, зокрема, такі: обмежена логістична доступність значного обсягу території країни; обмеження на польоти цивільної авіації; руйнування інфраструктури залізниці та автомобільних шляхів; окупація і блокування портів на Чорному і Азовському морях [3]. Повномасштабне вторгнення РФ у лютому 2022 року та подальші роки руйнівного впливу бойових дій та численних терористичних актів призвели до втрат як об'єктів транспортної і логістичної інфраструктури, так і до втрат тисяч одиниць різноманітної техніки, яка входить до складу транспортно-логістичних систем. Дослідники відзначають, що найбільш значущими руйнуваннями в



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



інфраструктурі, як в абсолютному, так і за вартістю, стали об'єкти дорожньої інфраструктури. Зазначене пояснюється тим, що саме вони є постійним об'єктом артилерійських і ракетних атак, а також через активний рух військової техніки [5].

До ключових викликів у сфері забезпечення стійкості і відновлення транспортно-логістичної інфраструктури, зокрема, на рівні територіальної громади, належать: системне забезпечення резильєнтності інфраструктури на всіх рівнях публічного управління; швидке реагування на всі руйнування, що спричиняє держава-агресор; прискорення процесів інтеграції в європейську транспортну систему із дотриманням всіх стандартів Європейського Союзу [1]. Фактором успішності й результативності реагування на зазначені виклики є розбудова міцних міжнародних партнерств.

Прикладом такого успішного партнерства є співпраця з Міжнародним транспортним форумом (International Transport Forum, ITF) при Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD / Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD). ITF – це міжурядова організація, яка діє як аналітичний центр з питань транспортної політики та організовує щорічний саміт міністрів транспорту 69 країн-членів. Міжнародний транспортний форум є єдиною глобальною організацією, яка охоплює у власній діяльності, дослідженнях і впливах всі види транспорту^о[7].

Для України надзвичайно важливим є використання платформи ITF для участі у глобальному діалозі щодо підтримки сталого розвитку транспорту та транспортної інфраструктури. Також маємо акцентувати на тому, що в грудні 2023 року у межах ITF було створено «Групу спільних інтересів з питань транспорту в Україні» (Common Interest Group for Transport in Ukraine, CIG4U), яка реалізує механізм допомоги Україні у відновленні зруйнованих війною транспортних систем та розвитку нових міжнародних торговельних зв'язків. CIG4U координує підтримку нагальних потреб України в матеріальних ресурсах, що пов'язані з транспортом, і надає аналітичну підтримку для довгострокового відновлення транспортних зв'язків України [8].

У листопаді 2024 року в Києві відбувся третій «Діалог високого рівня задля України» (3rd ITF High-Level Dialogue for Ukraine, HLD) у межах ITF, участь у якому взяли представники понад 20 держав, Європейської комісії



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



та міжнародних фінансових організацій [1]. Метою цього міжнародного заходу було вироблення практичних рішень задля підтримки України у процесах відновлення та подальшого розвитку транспортної інфраструктури. На лютий 2026 року заплановано проведення у Стокгольмі (Швеція) четвертого «Діалогу високого рівня задля України» за темою «Продовження підтримки України та запуск Фонду підтримки транспорту України», метою якого є обговорення транспортних потреб України, оцінка діяльності SIG4U та вжиття конкретних заходів для створення Фонду підтримки транспорту України [9]. Цей фонд сприятиме безперебійному та безпечному наданню допомоги для задоволення короткострокових нагальних потреб, визначених Україною як пріоритетні. Крім того, в рамках HLD передбачено секцію, під час якої Україна поділиться своїми інсайтами щодо функціонування транспортного сектору в умовах війни.

Міністерство розвитку громад і територій України також активно співпрацює з Міжнародним банком реконструкції та розвитку (МБРР) групи Світового Банку та Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) [4], зокрема, за ключовими проєктами у сфері транспортної логістики – проєктом «Відновлення критично важливої логістичної інфраструктури та мережевого сполучення (RELINC)» [2] та «Створення стійкої інфраструктури у вразливих середовищах в Україні (DRIVE)» [6].

Потребує подальшого дослідження результативність наявних міжнародних партнерств, які розбудовуються задля підтримки стійкості транспортної інфраструктури України, вивчення кращих практик та удосконалення механізмів публічного управління у сій сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Відбудова транспортної мережі та сталої сучасної інфраструктури: у межах Міжнародного транспортного форуму відбувся Діалог високого рівня для України. *Міністерство інфраструктури України : веб-сайт*. 30.11.2024. URL: <https://mtu.gov.ua/news/36164.html>.

2. Деякі питання реалізації Проєкту «Відновлення критично важливої логістичної інфраструктури та мережевого сполучення (RELINC)» між Україною і Міжнародним банком реконструкції та розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.06.2025р. № 661. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-2025-%D0%BF#Text>.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



3. Маматова Т. В., Красюк Н. С. Забезпечення стійкості транспортно-логістичної інфраструктури в Україні: нормативне підґрунтя, виклики та перспективи. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 3. С. 59–63. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.3.9>.

4. Мінрозвитку, Світовий банк та IFC обговорили поточні та нові проекти в транспорті. *Міністерство інфраструктури України : веб-сайт*. 25.11.2025. URL: <https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-cvitovyi-bank-ta-ifc-obhovoryly-potochni-ta-novi-proiekty-v-transporti>.

5. Смерічевська С., Штик Ю., Стріжов О. Аналіз стану і тенденції розвитку транспортної інфраструктури України. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9(09). С. 56–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.9-10>.

6. Угода про фінансування (Проект «Створення стійкої інфраструктури у вразливих середовищах в Україні») між Україною та Міжнародною асоціацією розвитку. Кредит № 7748-UA. Дата вчинення: 02.04.2025. Дата набрання чинності для України: 09.04.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/920_002-25#Text.

7. About ITF. *International Transport Forum: web-site*. 2025. URL: <https://www.itf-oecd.org/about-itf>.

8. Common Interest Group for Transport in Ukraine. *International Transport Forum: web-site*. 2025. URL: <https://www.itf-oecd.org/common-interest-group-transport-ukraine>.

9. Fourth High-Level Dialogue on Ukraine. *International Transport Forum: web-site*. 2025. URL: <https://www.itf-oecd.org/fourth-high-level-dialogue-ukraine>.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Віталій ЛУКАЧ,

аспірант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональної Академії управління персоналом,
м. Київ, Україна

**ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ
ВОЄННОГО СТАНУ**

Функціонування публічного управління в умовах війни характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та необхідністю оперативного реагування на численні загрози національній безпеці. В умовах воєнного стану традиційні управлінські механізми втрачають ефективність, що зумовлює потребу в глибокій трансформації організаційних, процедурних та кадрових підходів до управління [1]. І звичайні бюрократичні процедури не забезпечують належної швидкості та результативності ухвалення рішень, що створює ризики для безперервності виконання державних функцій і стабільності суспільства.

Так, воєнний час зумовлює низку специфічних викликів для системи публічного управління, а саме: актуалізується необхідність централізації управлінських рішень через функціонування військових адміністрацій, перегляду пріоритетів на користь національної безпеки, а також підвищення оперативності прийняття рішень в умовах обмежених ресурсів. Швидка зміна стратегічної обстановки висуває на передній план питання міжвідомчої координації, узгодження дій центральних і місцевих органів влади, ефективної взаємодії з військовими структурами та раціонального використання інформаційних і матеріальних ресурсів.

Дослідження проблем і ризиків функціонування публічно-управлінських механізмів у період воєнного стану дає змогу визначити вразливі елементи системи, оцінити її готовність до кризових сценаріїв та виробити пропозиції щодо підвищення інституційної стійкості. І саме аналіз таких процесів має ключове значення для розуміння того, яким чином держава здатна не лише протидіяти загрозам, а й забезпечувати стабільність суспільства та неперервність реалізації конституційно визначених функцій.

Важливо зазначити, що адаптаційні механізми публічного управління відіграють визначальну роль у збереженні ефективності державних



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



інституцій під час кризових ситуацій, зокрема в умовах війни. Їхня сутність полягає у здатності держави оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, зберігаючи при цьому базові функції управління [2]. Одним із ключових аспектів адаптації виступає гнучкість управлінських структур, зокрема можливість своєчасної зміни стратегій і тактик відповідно до нових викликів, а це передбачає реорганізацію структур влади, перегляд процедур ухвалення рішень, впровадження цифрових технологій та інноваційних управлінських практик для підтримання функціональності державних органів за умов обмежених ресурсів і постійної невизначеності.

Досвід України у період повномасштабної війни підтверджує її здатність до інституційної адаптації. Саме запровадження цифрових рішень у сфері публічного управління, розвиток децентралізованих практик, забезпечення безперервності надання адміністративних послуг населенню, а також збереження економічної й соціальної стабільності свідчать про ефективність застосованих адаптаційних механізмів [3]. І важливою складовою цього процесу є розвиток міжнародного партнерства та залучення зовнішньої допомоги, що сприяє зміцненню спроможності державних інституцій у кризових умовах.

Разом із тим у процесі функціонування публічного управління в умовах війни формується ціла система ризиків, які безпосередньо впливають на ефективність управлінських процесів і стійкість інституційної структури. До основних належать інституційні виклики, пов'язані з координацією та кадровим забезпеченням; нормативно-правові ризики, зумовлені фрагментарністю правового регулювання; організаційно-управлінські проблеми, спричинені розмитістю повноважень між різними рівнями влади; інформаційно-комунікаційні бар'єри, що ускладнюють взаємодію суб'єктів управління; ресурсні обмеження; а також соціально-психологічні чинники, пов'язані з підвищеним рівнем стресу та зниженням довіри до владних структур.

Інституційні проблеми системи публічного управління в умовах війни проявляються, зокрема, у недостатній координації між центральними органами виконавчої влади, військовими структурами та місцевим самоврядуванням. Такі розбіжності часто призводять до дублювання функцій або, навпаки, до бездіяльності через невизначеність відповідальності. Водночас кадровий дефіцит, спричинений бойовими



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



діями, евакуацією та мобілізацією, знижує якість аналітичного забезпечення управлінських рішень і перевантажує наявний персонал. Подолання зазначених проблем потребує системного підходу, який передбачає вдосконалення нормативно-правової бази, чітке розмежування компетенцій і відповідальності, зміцнення кадрового потенціалу, формування резервів управлінських кадрів та запровадження ефективних механізмів адаптації у кризових обставинах.

Отже, ефективне функціонування системи публічного управління у воєнний час є ключовим чинником забезпечення державної стійкості, захисту національних інтересів і збереження конституційного ладу, і саме здатність держави до адаптації, координації та стратегічного управління визначає її спроможність не лише протистояти загрозам, а й забезпечувати розвиток у надзвичайних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Administrative Service Delivery during War Time*. (2022). https://www.oecd.org/en/publications/2022/10/administrative-service-delivery-during-war-time_7a840bb5.html?utm_source=chatgpt.com
2. *Public Administration in Ukraine* (2023). <https://surl.li/ysdkjq>
3. Oliychenko I, Ditkovska M, Klochko A. Digital Transformation of Public Authorities in Wartime: The Case of Ukraine. <https://doi.org/10.5325/jinfopoli.14.2024.0020>

Назар ЛЯШУК,
аспірант кафедри
публічного управління, адміністрування та
соціальної роботи Національний університет охорони
здоров'я України імені П.Л. Шупика
м. Київ, Україна

СТАН ВИКОРИСТАННЯ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПРАКТИЦІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

Інвестиційна політика України націлена на функціонування в єдиній системі державного регулювання економіки та повинна узгоджуватися з цілями та принципами інших видів державного регулювання, зокрема



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



бюджетно-податкової, грошово-кредитної, структурної та галузевої політики. Основними завданнями державної інвестиційної політики є залучення інвестицій у національну економіку, диверсифікація джерел формування інвестицій, сприяння визначенню руху капіталу та його розміщенню на території України й тим самим посилення економічного зростання, підвищення національної конкурентоспроможності та спроможності покращити добробут населення.

Індикативні показники соціально-економічного розвитку країни, зокрема й інвестиційного розвитку, такі як валовий внутрішній продукт (ВВП), національний дохід та рівень інфляції, фінансові умови, грошовий обіг, фінансові інструменти та стан валютного ринку, рівень безпеки, оплата праці, пенсійне забезпечення, розмір імпорту та експорту, сальдо зовнішньоекономічної діяльності, розмір інвестицій мають бути запроваджені на національному рівні. Досягнення цих показників має забезпечуватися шляхом впровадження норм і стандартів конкретних економічних регуляторів, наприклад, тарифних ставок, акцизу, амортизаційних відрахувань, поточних витрат, планів, облікових процентних ставок і нормативів обов'язкових резервів Національного банку України тощо.

Індикативне планування державної інвестиційної політики – це метод регулювання інвестиційних процесів держави шляхом встановлення рекомендацій щодо конкретних цілей, визначення пріоритетів розвитку інвестиційної політики та використання державних коштів та інших непрямих стимулів для їх реалізації. Цей тип планування має рекомендаційний характер і принципово відрізняється від директивних методів реалізації поставлених цілей. Індикатори індикативного планування втілюються лише через цілеспрямовану систему правових та економічних регуляторних органів.

Індикативне планування інвестиційних проектів здійснюється відповідно до основних показників розвитку національної економіки та визначених пріоритетів. Його розміри визначаються збільшенням виробничих потужностей і основних фондів у всіх галузях виробництва та соціальній сфері. Індикативне планування інвестиційних проектів як цілісний системний процес включає послідовність розробки та виконання ключових етапів, пов'язаних з підготовчими діями, плановими завданнями та діяльністю учасників на етапі виконання програмних заходів. Після



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



затвердження стратегії інвестиційного розвитку складається індикативний план, який є комплексним документом, що визначає основні напрямки розвитку інвестиційної політики, механізми досягнення її цілей та цільові показники, що визначають її учасників. Такий план має переважно рекомендаційний характер.

Індикативне планування інвестиційних проєктів є специфічним інструментом державного регулювання, який націлений на планування взаємодії між владою та бізнесом. Це такий спосіб планування, за якого органи публічної влади надають бізнесу ряд можливостей для ефективної розробки та реалізації інвестиційних проєктів. Водночас принципи індикативного планування інвестиційних проєктів включають поєднання інтересів усіх суб'єктів ринкових відносин мікро, мезо та макрорівня та базуються на комплексності та системності цього процесу.

Україна має особливо високий інвестиційний потенціал у таких секторах економіки, як переробка сільськогосподарської продукції, виробництво будівельних матеріалів, логістика, декарбонізація та зелені технології, транспортне виробництво та ІТ-індустрія. Особливістю залучення інвестицій є те, що сьогодні вони спрямовуються не лише на відновлення України, а й водночас на трансформацію та модернізацію її виробничих потужностей з метою залучення іноземного капіталу та сучасних технологій. Це закладає основу для довгострокового зростання та сприятиме інтеграції України у світову економіку [4].

З початку повномасштабної війни інвестиційна привабливість України знизилася в десятки разів через високі ризики та нестабільність прибутковості в усіх галузях. За даними InVenture, обсяг оголошених і завершених угод злиття та поглинання в Україні у 2022 році склав 305 млн дол. США. Це в дев'ять разів менше, ніж у 2021 році (2,7 млрд дол. США). Зі зниженням кількості транзакцій знизилася й кількість угод. Підрахунки InVenture показують, що зі 120 контрактів, підписаних у 2021 році, лише 54 були враховані у 2022 році, майже половина з них – у довоєнний період (січень-лютий). За даними InVenture, тільки ІТ-сектор України та індустрія венчурного капіталу (понад 90% від загального обсягу транзакцій в Україні) показали відносну стабільність під час війни [5].

Важливу роль у плануванні показників інвестиційної діяльності відіграє Офіс залучення інвестицій (постійно діючий дорадчий орган при Кабінеті Міністрів України). Він був створений рішенням уряду в жовтні



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



2016 року з метою залучення прямих іноземних інвестицій в Україну та покращення іміджу країни як інвестиційно привабливої [6].

Орієнтація на більш активну участь іноземних інвестицій в економіці вимагає посилення співпраці з інвестиційними фондами, налагодження постійного діалогу з інвесторами, налагодження тісних контактів з міжнародними та іноземними інституціями, надання інформації про інвестиційні проекти та пропозиції.

Офіс залучення інвестицій є проектом в рамках угоди між Western NIS Enterprise Fund та Громадською спілкою «Фонд підтримки реформ в Україні». Згідно з Меморандумом про взаємовідносини між WNISEF та Міністерством економіки України, WNISEF підтримує Уряд України шляхом розробки ефективної економічної політики та лідерства, а також сприяє зміцненню стратегічної співпраці між країнами, а також між приватним і державним секторами. WNISEF надає технічну підтримку Офісу залучення інвестицій, щоб допомогти досягти поставлених цілей в інвестиційній політиці. Водночас основними напрямками діяльності Офісу залучення інвестицій є створення сприятливого інвестиційного середовища, підтримка інвесторів у веденні бізнесу в Україні та створення можливостей для збільшення інвестицій в українську економіку [6].

Ще одним важливим фактором залучення іноземних інвестицій є привабливе податкове законодавство з точки зору прозорості, простоти та стабільності податкового забезпечення.

Основним завданням індикативного планування інвестиційних проектів є координація використання ресурсів, що належать державі. Водночас слід зазначити, що індикативне планування впливає на приватний сектор переважно через (обмежене) запровадження стимулювання попиту та «тиску пропозиції» з боку державних підприємств.

В умовах активної державної інвестиційної політики, за якої передбачається формування цільових державних інвестицій, зусилля повинні зосереджуватися на налагодженні системи державно-приватного партнерства та створенні сприятливого середовища для приватного інвестування в реальний сектор бізнесу. Такий тип державної політики слід визнати найбільш прийнятним для України на тому етапі розвитку, коли спостерігаються довготривалі кризові явища в різних соціально-економічних сферах і недостатньо розвинені багато механізмів ринкової економіки. Державно-приватне партнерство стає одним із найважливіших



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



механізмів залучення інвестицій на державному та місцевому рівнях для широкого спектра проектів у сферах інфраструктури, соціальної сфери, енергетики, охорони здоров'я тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мамка Г. Інвестиційна привабливість: законодавчі рішення та ключові фактори для економіки України. Право. 2023. URL: <https://pravo.ua/investytsiina-pryvablyvist-zakonodavchi-rishennia-ta-kliuchovi-factory-dlia-ekonomiky-ukrainy/>
2. Рекомендації для інвестора у 2023 році: чи варто інвестувати в нерухомість в Україні. URL: <https://business.diaa.gov.ua/cases/masstabuvanna/rekomendacii-dla-investora-u-2023-roci-ci-varto-investuvati-v-neruhomist-v-ukraini>
3. Офіс залучення інвестицій. URL: <https://fsr.org.ua/page/ofis-zaluchennya-investytsiy>

Олег МАКСИМОВ,
аспірант кафедри
публічного управління та адміністрування
Державного університету «Київський авіаційний інститут»,
м. Київ, Україна

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ДРАЙВЕР ВІДНОВЛЕННЯ І РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТРАНСПОРТНОЇ ТА АВІАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна проти України спричинила надзвичайно глибокі трансформації у функціонуванні національної інфраструктури, зокрема в транспортній та енергетичній сферах, які є основою національної безпеки та життєдіяльності суспільства. Масштабне руйнування об'єктів критичної інфраструктури, втрата кадрового потенціалу, брак фінансових ресурсів, блокування логістичних коридорів сформували середовище, у якому традиційні підходи до управління стають менш ефективними. На цьому тлі особливої актуальності набувають механізми державно-приватного партнерства (ДПП), які дозволяють поєднати державні інтереси,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



можливості приватного сектора та міжнародний досвід відновлення інфраструктури після глобальних криз та загроз.

З аналізу розвитку державно-приватного партнерства в Україні стає зрозумілим, що у 2014–2023 рр. найбільший обсяг приватних інвестицій у межах ДПП припав на енергетичний сектор (3,5 млрд. дол.), портову інфраструктуру (285 млн. дол.) та сектор, пов'язаний з обробкою, переробкою та утилізацією відходів (70 млн. дол.) [5]. Така структура частково відповідає світовим тенденціям, де енергетична безпека визначається як ключова сфера, але в країнах Європи та Центральної Азії, друга за масштабом інвестицій є аеропортова інфраструктура - 40,1 млрд. дол. проти 44,3 млрд. дол. в енергетичний сектор.

Попри певні успіхи, ефективність функціонування вітчизняної системи ДПП залишається низькою через комплекс невирішених структурних проблем. Ці проблеми пов'язані, перш за все, з неунормованою правовою базою, яка все ще не відповідає законодавству ЄС (EU *acquis*) і потребує повного узгодження, щоб стати більш привабливою для інвесторів. Крім того, проблемою є відсутність належної міжвідомчої координації та слабка технічна спроможність органів влади на місцях, що перешкоджає ефективному управлінню державними інвестиціями та якісній підготовці ДПП-проектів. А головним чинником, що підриває довіру та відлякує іноземні інвестиції, є стійке високе сприйняття корупції та низька незалежність судової системи, що робить довгострокові ДПП-контракти надмірно ризикованими для приватного капіталу [2; 4].

Серед секторів, що зазнали найбільшого руйнування внаслідок воєнної агресії, особливо виокремлюється авіаційна галузь. Закриття повітряного простору для цивільної авіації, припинення функціонування суб'єктів авіаційної діяльності, пошкодження об'єктів інфраструктури та критичне падіння доходів поставили під загрозу саму здатність галузі відновитися без зовнішньої підтримки. Більш того, окремої уваги потребує питання відновлення та розвитку кадрового потенціалу, значна частина якого була втрачена внаслідок вимушеної міграції та переходу висококваліфікованих працівників авіаційної галузі до суміжних сфер. Сформована кадрова криза ускладнює перспективи швидкого відновлення повноцінного функціонування авіаційної інфраструктури, оскільки потребує не лише повернення працівників, але й оновлення системи



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



професійної підготовки, підвищення кваліфікації та створення стимулів для довгострокового закріплення фахівців у галузі [3].

На глобальному рівні авіація також переживає період глибокої нестабільності. Авіакомпанії у всьому світі змушені переглядати бізнес-моделі, скорочувати довгострокові програми розширення та оптимізувати маршрутні мережі через геополітичну нестабільність та економічну невизначеність [6]. Відновлення української авіації повинно враховувати не лише національні обставини, а й глобальні тренди, адже якщо світові лідери авіації бачать геополітичну нестабільність як топ-ризик, це означає, що приватний капітал буде вкрай обережним щодо інвестицій у зони високого геополітичного ризику, як Україна.

В експертній спільноті України все частіше пропонується гібридна модель стратегічного управління авіаційною галуззю, яка базується на поєднанні державного регулювання, приватних інвестицій і міжнародної технічної допомоги [1]. Така модель передбачає створення координаційного центру, що забезпечуватиме узгодженість управлінських рішень між різними державними структурами, впровадження механізмів державних гарантій для залучення інвесторів, активізацію міжнародних програм фінансування та використання сценарного планування, що дозволить адаптувати управлінські рішення до швидкозмінних умов.

Узагальнюючи викладене можемо констатувати, що державно-приватне партнерство та міжнародне співробітництво є центральними компонентами майбутньої архітектури стійкості України. Вони забезпечують не лише фінансовий ресурс, але й доступ до найкращих глобальних практик управління, до сучасних технологій та до інституційних моделей, які підтвердили свою ефективність у країнах, що відновлювалися після великих потрясінь. Саме тому Україна повинна розглядати розвиток системи ДПП не як технічний інструмент залучення капіталу, а як стратегічну основу післявоєнної реконструкції та інтеграції в європейський простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Airport Governance Model: Ukraine's Path Forward. *International Legal Services in Ukraine, Jurvneshservice*. URL: <https://jvs.law/insights/expert-opinion/airport-governance-models-ukraine-s-path-forward/>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



2. European Commission. Ukraine 2025 Report. Commission Staff Working Document, SWD(2025) 759 final. Brussels, 4 November 2025. 759 p. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf
3. International Transport Forum; OECD. Transport Policy Responses to the War in Ukraine, No. 3: How the War in Ukraine Impacts Aviation – and What to Do About It. Paris: OECD Publishing, 22 December 2022. 23 p. URL: <https://www.itf-oecd.org/war-ukraine-impacts-aviation>
4. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Volume 2025/10. Paris: OECD Publishing, May 2025. 125 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf
5. PPI. (2024) Private Participation in Infrastructure. *World Bank Group*. URL: <https://ppi.worldbank.org/en/snapshots/country/ukraine>
6. Rene de Cotret Y., Terry B. CEO compass: Deloitte Global's 2025 Airline CEO Survey. *Deloitte Insights*. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/transportation/ceo-global-airline-survey.html>

Лариса МЕЛЬНИЧУК,

завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика, д.держ.упр., м. Київ, Україна

Мілена КРАВЧЕНКО,

професор кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика, д.держ.упр., професор, м. Київ, Україна

**ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК РУШІЙНА
СИЛА ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ**

На сучасному етапі розвитку України виникає об'єктивна необхідність у залученні значних обсягів фінансових ресурсів, призначених для



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



відновлення та розвитку соціальної сфери, зокрема здійснення ремонту і модернізації об'єктів соціальної інфраструктури, розширення спектру надання соціальних послуг та підвищення їх якості. Проте, забезпечення сталої динаміки соціального прогресу неможливе без імплементації ефективної взаємодії між органами влади та суб'єктами приватного сектору. Програми соціального розвитку, що базуються виключно на використанні бюджетних асигнувань, суттєво обмежують спроможність владних структур щодо ефективної реалізації пріоритетних соціальних проєктів.

Крім того, в умовах обмеженості бюджетних ресурсів у поєднанні зі зростаючими потребами населення у підвищенні якості та рівня життя особливої актуальності набуває потреба нарощування соціальних інвестицій, що детермінує необхідність пошуку нових механізмів залучення додаткових ресурсів та компетенцій. У цьому контексті одним із перспективних механізмів є активізація взаємодії між органами влади та приватним сектором на засадах державно-приватного партнерства (далі – ДПП).

Світовий досвід демонструє, що інтеграція фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів держави та приватного сектору через механізми державно-приватного партнерства дозволяє не лише забезпечити стале фінансування соціальних ініціатив, а й впроваджувати інноваційні технології, управлінські практики та підвищувати ефективність надання соціальних послуг [1, с. 10-12].

Використання механізмів державно-приватної взаємодії є поширеною світовою практикою у понад 120 країнах з різним державним устроєм та рівнем економічного розвитку, які застосовують контрактні та інституційні форми реалізації ДПП. Ці форми використовуються у сферах, важливих для соціального розвитку, таких як охорона здоров'я, освіта, культура, розвиток дітей, підвищення кваліфікації робочої сили, підтримка соціально вразливих груп населення та подолання соціальної диференціації суспільства. Відповідно об'єктами зарубіжних програм державно-приватного партнерства є освітні заклади, медичні центри, лікарні, забезпечення харчування, соціальне житло, що базуються на концесійних моделях та управлінських контрактах.

Проте практика застосування механізмів державно-приватного партнерства в Україні залишається вкрай обмеженою, що зумовлено низкою законодавчих, організаційних та практичних проблем. Наявні бар'єри, серед



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



яких недосконалість нормативно-правової бази, брак досвіду та знань з питань державно-приватного партнерства серед представників органів влади та бізнесу, певна недовіра між сторонами, стримують повноцінну реалізацію потенціалу цього інструмента. До того ж, в умовах післявоєнного відновлення та відбудови країни, необхідності зміцнення стійкості держави та окремих громад до різноманітних викликів, пошук та імплементація інноваційних підходів до залучення приватного капіталу для розвитку соціальної сфери стають критично важливими.

Констатуємо, що в Україні закладено правовий фундамент для розвитку державно-приватної взаємодії у реалізації соціального розвитку. Питання ДПП регулюються низкою законодавчих та підзаконних актів, зокрема Цивільним кодексом, законами України «Про державно-приватне партнерство», «Про концесії» та «Про внесення змін до деяких законів України щодо усунення регуляторних бар'єрів для розвитку державно-приватного партнерства та стимулювання інвестицій в Україні». Переважна більшість положень цих нормативно-правових актів відповідає міжнародним стандартам та має прогресивний характер.

Водночас, варто вказати на те, що вітчизняне нормативно-правове поле у сфері застосування механізмів ДПП має певні прогалини та недоліки, до яких належать:

- дискусійний характер визначення поняття «державно-приватне партнерство», що обмежує сферу його дії та не враховує механізми залучення інститутів громадянського суспільства та громадського контролю;
- обмежений перелік принципів та сфер застосування ДПП, що створює труднощі для інвесторів;
- нормативна невизначеність уповноважених органів публічного управління механізмами ДПП та їх повноважень;
- недостатнє врахування специфіки ДПП у різних секторах національної економіки, включаючи соціальну сферу.

Незважаючи на збільшення загальної кількості укладених договорів ДПП, лише десята частина з них реалізується на даний час, при цьому деякі призупинені через воєнні дії. Переважна більшість реалізованих проєктів зосереджена у житлово-комунальному господарстві, транспортному секторі та енергетичній галузі. У реалізації соціального розвитку ДПП використовується лише у сфері охорони здоров'я, зокрема два проєкти, що



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



реалізуються на Київщині. Крім того, така модель залучення інвестицій демонструє обмежений потенціал та є малоефективною у малих містах та інших населених пунктах з низькою діловою активністю.

Існуюча ситуація зумовлює необхідність подальшого розвитку механізмів державно-приватного співробітництва у соціальній сфері, основними напрямками якого є:

- удосконалення законодавства з питань впровадження ДПП загалом та у соціальній сфері;
- розвиток фінансових та нефінансових інститутів, що сприяють впровадженню ДПП у реалізації соціального розвитку;
- утворення експертного органу з питань створення та функціонування ДПП;
- запровадження спеціальних освітніх програм у навчальних закладах для підготовки фахівців у сфері ДПП;
- організація моніторингу та контролю як заключного етапу механізму реалізації партнерських відносин влади та приватного сектору [2, с. 240-241].

Крім того, важливим фактором активізації співпраці між органами публічної влади, бізнесом та громадськістю є розвиток в Україні різних форм фандрайзингу. Краудфандинг, грантовий фандрайзинг, корпоративний фандрайзинг та інші його види можуть ефективно використовуватися у цілях залучення необхідних ресурсів для забезпечення розвитку соціальної сфери. Це сприяє формуванню системи незалежних від влади взаємозв'язків та надає можливість спрямовувати ресурси на вирішення пріоритетних соціальних проблем. Фандрайзингові інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості та ефективної реалізації партнерських соціальних ініціатив, сприяючи мобілізації додаткових ресурсів, залученню широкого кола стейкхолдерів та підвищенню прозорості використання коштів на розвиток соціальної сфери.

Таким чином, запропоновані зміни у функціонуванні державно-приватного партнерства можуть стати потужною рушійною силою відновлення та розвитку соціальної сфери в Україні.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кредісов А. І., Білоус А. О. Державно-приватне партнерство: світовий досвід та його використання в Україні. *Економіка України*. 2016. № 2. С. 4-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2016_2_2

2. Мельничук Л. М., Кравченко М. В. Розвиток соціальної сфери України на засадах державно-приватного партнерства. SCIENCE AND EDUCATION IN THE THIRD MILLENNIUM: information technology, education, law, psychology, social security and work, management. International collective monograph. Volume II. Institute of Public Administration Affairs. Lublin, Polska, 2025. 410 p. - P. 206-244.

Микола ПАЛАНІЦЯ,

аспірант кафедри державного управління та місцевого самоврядування
Херсонського національного технічного університету,
м. Хмельницький, Україна

РОЗВИТОК ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Малий та середній бізнес являється основою економічного зростання та подальшого соціального розвитку країни і виступає джерелом створення нових робочих місць, генератором інновацій та платником податкових платежів і зборів до бюджетів всіх рівнів. Саме через це, відновлення та підтримка бізнесу є критично важливим завданням для місцевої влади із метою відродження економіки та забезпечення стабільного розвитку України. При цьому, важливо як розробити, так і віднайти дієві шляхи реалізації ефективних стратегій і політик, які спрямовані на підтримку місцевого бізнесу [1].

Вчений Ю. Чалюк відзначає, що одним із ключових аспектів відновлення функціонування бізнесу є роль державного регулювання та економічна політика. Вказується на необхідність формування сприятливого бізнес-середовища, в тому числі створення нових підприємств, спрощення адміністративних процедур і зменшення податкового навантаження на підприємств. У своїх дослідженнях Л. Вербівська визначає необхідність доступу підприємств до доступних і дешевих кредитів, особливо запровадження гарантійних програм і кредитних ліній, що могли б сприяти значному стимулюванню розвитку бізнесу та регіональному рівні. Важливо



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



також підтримувати інноваційний розвиток бізнесу, саме тому на думку М. Дзямулича інновації є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та швидкого розвитку підприємництва в умовах цифровізації [1].

В загальному ситуація в українському бізнес-середовищі залишається досить складною, але підприємці демонструють здатність до пошуку нових можливостей і шляхів для розвитку та адаптивність до поточної ситуації в країні та підтримки національної економіки. Адаптивні стратегії дають можливість бізнесу не лише виживати, але й розвиватися під час військових дій. Вітчизняні дослідники Н. Сапожников, Т. Олійник, С. Матвійчук і Л. Шостак виділили декілька видів адаптивних стратегій, а саме: проактивні, інноваційні, диверсифікації та гнучкого планування та реактивні стратегії [2].

Гнучке планування передбачає застосування таких методологій управління, як Agile, що дозволяє компаніям оперативно коригувати всі процеси, підстроюючись під зміни на ринку, оптимізуючи ресурси та одночасно мінімізуючи ризики. Сутність стратегії диверсифікації направлена не те, щоб зменшити залежність від певного продукту чи послуги на ринку, пропонуючи нові товари чи розширювати діяльність на нові регіони. Розробка реактивних стратегій дозволяє бізнесу швидко реагувати на вже виниклі зміни на ринку, аналізу наслідків і додаткових можливостей для підтримки конкурентоспроможності бізнесу. Значення адаптивних стратегій є вкрай важливим, зокрема в умовах глобалізації економіки, враховуючи динамічні зміни ринкових умов, технологічних ландшафтів, поведінки споживачів, бізнес має бути завжди готовим до адаптації із метою свого виживання та сталого розвитку [2].

Стимулювання державою любого виду бізнесу, в тому числі і геодезичного, зумовлює використання різноманітних методів державної підтримки. Найпоширенішими видами державної підтримки є підписання контрактів на проведення окремих видів робіт і надання послуг, закупівля певних груп товарів, пряма допомога з бюджету кожного суб'єкту підприємництва. До інструментів непрямої підтримки відносять: інвестиційна підтримка, страхова підтримка, податкова та кредитна підтримка. Пропонується переглянути оподаткування в перші 5-8 років повоєнного відновлення України, зокрема зменшення ставки або звільнення від сплати податку на прибуток, введення преференцій при закупівлі



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



інноваційного обладнання, звільнення від нарахування та оплати військового збору. В перші 5-8 років повоєнної відбудови раціональним є запровадження спеціального режиму акумуляції ПДВ від продажу послуг геодезичного характеру на спецрахунках в банках [3].

Владі потрібно відновити довоєнний режим сплати податків і обов'язкових платежів до бюджетів всіх рівнів, повернути податкові перевірки, забезпечити прозорість операцій, оптимізувати державний борг, розробити план погашення бюджетної заборгованості, а також провести реформу системи адресної соціальної допомоги, особливо, що стосується ветеранів і вимушено переміщених осіб. Слід провести суттєві зміни в оподаткування малого, середнього та великого бізнесу, унормувати оподаткування майна, виходячи із кращих європейських практик і досвіду, не забуваючи про принципи довіри, прозорості, справедливості та партнерства [4].

Створення повоєнної стратегії відновлення вимагає своєчасного реагування на подолання численних внутрішніх і зовнішніх викликів і загроз. Саме тому управління державними фінансами має бути орієнтоване на сталий розвиток бізнесу, економіки і безпеки країни в цілому, задоволення потреб влади і населення. В умовах воєнного стану потрібно шукати шляхи посилення контролю над скарбницею держави, активно використовувати механізми з метою підвищення фінансової дисципліни, шукати шляхи подолання корупції та виведення економіки із тіні [4].

Підприємницьке середовище об'єднується із метою повоєнного відновлення, а на сплачені податки бізнесом тримається обороноздатність країни. Військові дії спричинили багато проблем для бізнесу, це відтік людського капіталу, знищення виробничих потужностей, постійні руйнування, тому завдання влади максимально підтримати бізнес. Перед бізнесом стоять задачі перекваліфікації працівників, роботизація та автоматизація процесів та інші важливі виклики. Владі слід звернути увагу на питання навчання персоналу в закладах професійно-технічної освіти. Нажаль вона не надто популярна серед молоді, але від неї в тому числі залежить стабільне відновлення держави. Для майбутніх чи діючих працівників підприємств важливо отримувати практичні навички та підвищувати свою кваліфікацію без відриву від навчального процесу, виробництва чи роботи. Важливо допомогти бізнесу в підготовці колективів до співпраці із ветеранами, особливо із обмеженими можливостями,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



запровадити в штатах компаній посади керівників та фахівців із психології^о[5].

Державі потрібно також паралельно готувати умови для працевлаштування нерезидентів, особливо на дефіцитні спеціальності, за потреби створити мовні курси та курси соціальної адаптації. Лише тісна взаємодія влади і бізнесу призведе до швидкого повоєнного відновлення економіки. Владі слід створити спільні координаційні групи для навчання бізнесу та підвищення кваліфікації робітників на базах приватних шкіл бізнесу. Перенавчання у закладах професійно-технічної та вищої освіти повинен тривати від 3-х до 6-ти місяців, важливо при цьому до такого процесу залучати представників бізнесу із великим досвідом роботи. Під час переселенні людей в регіони, де потребується відновлення економіки, надати їм в тимчасове користування житло та створювати інші соціальні блага [5].

Отже, малий та середній бізнес буде відігравати вирішальну роль у відновлення економіки України після завершення бойових дій. При цьому важливо владі підтримувати бізнес на державному та місцевому рівні, проводити цілей комплекс економічних, фінансових і правових заходів, включаючи формування програм грантової підтримки, зменшення податкового навантаження, залучення представників бізнесу до державних замовлень, розвиток підприємницької освіти в тісній координації із закладами вищої освіти та науковими установами, все це дасть можливість швидко адаптуватися до реальних умов та використати ринкові можливості під час повоєнної відбудови України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ключковська В. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України (2023). *Економіка і організація управління*. №1 (49). С.89-98. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=eiou_2023_1_11 (дата звернення 14.10.2025)
2. Федик М. Стратегічне управління в умовах кризи: адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній відбудові (2024). *Філософія та управління*. №3-4. С.62-69. URL: <http://www.irbis->



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



nbuv.gov.ua/cgi-

bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S
21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2
_S21P03=FILA=&2_S21STR=phgo_2024_3-4_10 (дата звернення
14.10.2025)

3. Боровик П. Державна підтримка геодезичного бізнесу – важлива передумова повоєнної відбудови України (2024). *Облік і фінанси*. №3. С.57-63. URL:

http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Oif_apk_2024_3_9 (дата звернення 14.10.2025)

4. Єфименко Т. Управління державними фінансами в період воєнного стану та повоєнної відбудови України: науковий супровід трансформацій (2023). *Фінанси України*. №1. С.7-25. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Fu_2023_1_3 (дата звернення 14.10.2025)

5. Мостовий М. Взаємодія влади та бізнесу в умовах сучасних викликів та загроз (2024). Матеріали XIV Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених «Наукова весна» 2024. С.309-310. URL: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/80404eb4-aab6-42ed-a7ca-31fd4675163a/content> (дата звернення 14.10.2025)

Артем ПОПСУЙ,
аспірант кафедри
екології факультету лісового господарства та екології
Поліського національного університету,
м. Житомир, Україна

**ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У СФЕРІ
АГРОЕКОЛОГІЧНОГО МОНІТОРИНГУ ЗАБРУДНЕННЯ ҐРУНТІВ**

Ґрунти в усьому світі – це не просто середовище для вирощування сільськогосподарських культур, а фундаментальна складова екологічної безпеки, продовольчої стабільності та збереження біорізноманіття. Вони



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



забезпечують екосистемні послуги: утримання води, накопичення органічного вуглецю, забезпечення родючості, підтримку мікробіоти, а також поглинання CO₂. Утім, сучасне інтенсивне землекористування, надмірне застосування пестицидів і мінеральних добрив, промислове забруднення, ерозія, засолення, та деградація структури ґрунту призводять до поступового зниження їх родючості, втрати гумусу та накопичення токсичних речовин. Без системного моніторингу важко виявити такі зміни вчасно та вжити заходів для відновлення або запобігання подальшому погіршенню.

Державні установи, особливо в країнах із обмеженими бюджетами або високою адміністративною навантаженістю, часто не мають можливості охопити всю територію ефективним, регулярним і науково обґрунтованим моніторингом. У цьому контексті механізм державно-приватного партнерства (ДПП) постає як реальна можливість поєднати державні завдання з ресурсами та технологічним потенціалом приватного сектора – компаній, стартапів, IT-фірм, лабораторій, агрохолдингів. Такий підхід може забезпечити сталість та якість моніторингу, а також прозорість і залучення зацікавлених сторін.

У Європі одним із найпомітніших прикладів багатостороннього підходу є European Soil Partnership (ESP). ESP була створена під егідою Глобального ґрунтового партнерства (GSP) і об'єднує уряди, наукові установи, громадські організації та приватний сектор з метою сталого управління ґрунтами, обміну знаннями, стандартизації даних і просування кращих практик soil health. ESP не дає юридично обов'язкових зобов'язань, але є важливою координаційною платформою для ініціатив усіх типів зацікавлених сторін [1; 2].

Науково-дослідницька програма EJP SOIL спрямована на гармонізацію систем моніторингу ґрунтів у Європі, стандартизацію показників стану ґрунтів (soil health indicators), створення систем збору, зберігання та аналізу даних, а також розробку методологій MRV (monitoring, reporting, verification) для оцінки змін у вуглецевому складі, якості та деградації ґрунтів [3]. В рамках EJP SOIL було запущено Європейське ґрунтове спостереження (European Soil Observatory, EUSO), яке прагне надати узгоджений, якісний, просторово-часовий набір даних по всій Європі [3].



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Проект PREPSOIL виступає як ініціатива, яка намагається створити гармонізовану рамкову систему моніторингу ґрунтів, охоплюючи не лише сільськогосподарські землі, але й лісові, урбанізовані та промислові території. PREPSOIL аналізує наявні 23 європейські проекти з моніторингу ґрунтів, виявляє прогалини, уніфікує підходи, пропонує типові індикатори, стратегії відбору проб, стандартизацію даних, а також оцінює можливості застосування дистанційного зондування (Earth Observation), супутникових та дронів даних для моніторингу soil health. Крім того, PREPSOIL активно досліджує роль citizen science – залучення громадян до збору даних – як одного з механізмів покращення покриття, підвищення обізнаності та участі громадськості у збереженні ґрунтів [5; 6].

Окрім організаційних ініціатив, існують численні технологічні приклади приватного внеску в моніторинг ґрунтів. У дослідженні Life Under Your Feet була створена бездротова сенсорна мережа, яка вимірювала вологість і температуру ґрунту щохвилини, зберігала дані в централізованій базі та надавала веб-сервіс для аналізу, що дозволяло науковцям отримувати історичні й поточні дані з високою просторово-часовою роздільною здатністю. Такий підхід демонструє, як приватні ІТ-фірми та стартапи можуть забезпечити інфраструктуру моніторингу ґрунтів незалежно від державних ресурсів [7].

Нещодавня інновація 2025 року – система автоматичного польового відбору ґрунтових зразків з мобільною лабораторією – показала, що можна значно підвищити оперативність аналізу: зразок відбирається роботом, а лабораторія за 10 хв аналізує рН і макроелементи. Зазначене відкриває нові можливості для масштабного й регулярного моніторингу ґрунтів на рівні великих фермерських господарств чи регіонів [8].

Додатково, останні розробки у сфері мобільних технологій показують, що навіть смартфон може стати інструментом для моніторингу: нова система SoilSound використовує акустичне зондування ґрунту з метою визначення вологості, без потреби в спеціалізованому обладнанні чи руйнуванні структури ґрунту. Такий підхід має особливе значення для громадських ініціатив, міських фермерів, громадянських наук та громад із обмеженими ресурсами [9].

Тож міжнародний досвід показує, що ДПП у сфері моніторингу ґрунтів може бути успішним лише за умови поєднання кількох елементів: координаційної платформи (як ESP), наукової бази та стандартів (як EJP



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



SOIL), технологічних інструментів (сенсори, роботи, дистанційне зондування), а також залучення приватного бізнесу, ІТ-компаній, громадськості (таблиця 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз міжнародних ініціатив державно-приватного партнерства у сфері агроекологічного моніторингу ґрунтів

Ініціатива / проєкт	Роль приватного партнера	Основні досягнення	Недоліки
European Soil Partnership (ESP)	Координація, стандартизація, поширення знань	Обмін досвідом, підтримка національних і регіональних програм	Добровільність, відсутність обов'язкових зобов'язань
EJP SOIL / SIP	Розробка методологій, ICT-інструменти	Гармонізація даних, системи моніторингу	Потреба у фінансуванні та узгодженні між країнами
PREPSOIL	Дистанційне зондування, citizen science, IT-підтримка	Уніфікована рамка моніторингу, охоплення різних земель	Необхідність навчання, ризики якості даних
Life Under Your Feet	Сенсорна мережа, веб-сервіс, аналітика	Висока частота вимірювань, довготривалий моніторинг	Висока технічна складність, обмежена масштабованість
Автоматизований відбір зразків + мобільна лабораторія	Робот, польовий аналіз	Швидкий і точний аналіз ґрунту	Високі початкові витрати, потреба у обслуговуванні
SoilSound	Смартфони та алгоритми для оцінки вологості	Доступний, неінвазивний метод	Обмежена діапазонність, потреба у валідації

З огляду на міжнародний досвід та існуючі технології, для України доцільно створити національну платформу – умовно «Агроекологічний Моніторинг Ґрунтів» (АМҐ). Вона має об'єднувати державні установи (Міндовкілля, МінАПК), наукові інститути (ґрунтознавства, екологія), приватний сектор (лабораторії, ІТ-компанії, агрохолдинги), а також громадські організації та представників місцевих громад. Функцією платформи повинно бути планування та здійснення регулярного



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



моніторингу ґрунтів за єдиною методологією, збір і аналіз даних, картографування, звітування та публічний доступ до результатів.

Законодавчо доцільно запровадити нормативну базу, яка б вимагала від органів влади, агровиробників та агрохолдингів участі в моніторингових заходах. Як орієнтир – законодавчі ініціативи у ЄС («Soil Monitoring Law»), під які вже створені відповідні системи та стандарти [3].

Технологічно платформа має спиратися на комбінований підхід: постійний дистанційний моніторинг (супутники, дрони, ЕО), періодичний автоматизований польовий відбір зразків (роботи + мобільні лабораторії), локальні сенсорні мережі або навіть прості рішення на зразок SoilSound для залучення громадян і фермерів. Такий підхід поєднає переваги масштабності, точності, швидкості, практичності та залученості різних стейкхолдерів.

Додатково, доцільно передбачити механізми фінансового стимулювання участі приватного бізнесу: наприклад, через програми вуглецевих кредитів (carbon credits), екосервісів, “екологічного бренду” для агровиробників, які підтримують здоров’я ґрунтів. Також важливо створити систему відкритих даних і публічних мап ґрунтів – це підвищить прозорість, довіру та дозволить громадам, сільськогосподарським кооперативам і науковцям приймати обґрунтовані рішення щодо землекористування і захисту ґрунтів.

Окремо доцільно запровадити освітні та тренінгові програми для фахівців із місцевих рад, агровиробників і ІТ-спеціалістів, які працюватимуть із ГІС і базами даних, аналізом, дистанційним зондуванням. Зазначене забезпечить належну технічну компетентність та сталість системи, особливо в умовах децентралізації землекористування.

Державно-приватне партнерство у сфері агроекологічного моніторингу ґрунтів – це перспективний механізм, який здатен об’єднати екологічні, соціальні та економічні цілі. Міжнародний досвід показує, що за умови відповідної координації, стандартів, технологій та політичної волі можна створити ефективну, масштабну, прозору і стійку систему моніторингу ґрунтів. Для України така система – не просто доцільна, а стратегічно необхідна з огляду на значення ґрунтів для продовольчої безпеки, екології, сталого розвитку та земельної політики.

Запропонований підхід – національна платформа АМГ з комбінованими технологіями, законодавчим закріпленням, фінансовою



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



мотивацією, відкритими даними та освітніми програмами – може стати дієвим інструментом у забезпеченні сталого землекористування, збереження родючості ґрунтів та екологічної безпеки країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. European Soil Partnership (ESP). URL: <https://www.europeansoilpartnership.org/>
2. FAO. European Soil Partnership: Europe regional partnership. URL: <https://www.fao.org/global-soil-partnership/regional-partnerships/europe/en/>
3. European Joint Programme SOIL (EJP SOIL). Soil information assessing & monitoring. URL: <https://ejpsoil.eu/soil-information-assessing-monitoring/>
4. Soil Innovation Partnership (SIP) – EJP heritage. URL: <https://ejpsoil.eu/soil-innovation-partnership/>
5. PREPSOIL. Soil Monitoring. URL: <https://prepsoil.eu/soil-monitoring>
6. PREPSOIL. Supporting capacity building in soil monitoring in Europe (web seminar 2025). URL: <https://prepsoil.eu/events/supporting-capacity-building-soil-monitoring-europe>
7. Szlavecz K., Terzis A., Ozer S. et al. Life Under Your Feet: An End-to-End Soil Ecology Sensor Network, Database, Web Server, and Analysis Service. arXiv preprint cs/0701170, 2007. URL: <https://arxiv.org/abs/cs/0701170>
8. Nguyen T.H., Muller E., Rubin M., Wang X., Sibona F., Sukkarieh S. Towards Autonomous In-situ Soil Sampling and Mapping in Large-Scale Agricultural Environments. arXiv preprint 2506.05653, 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2506.05653>
9. Gao Y., Ahmed T., He S., Cheng Z., Nandakumar R. SoilSound: Smartphone-based Soil Moisture Estimation. arXiv preprint 2509.09823, 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2509.09823>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Марина ПОРОКА,

аспірант Національного університету цивільного захисту України,
м. Харків, Україна

Науковий керівник: **Сергій ТАРАСОВ,**

начальник навчально-наукового інституту інженерної та спеціальної
підготовки Національного університету цивільного захисту України,

к. держ. упр., доцент,
м. Харків, Україна

**МОДЕЛЬ КАСКАДНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ
ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ
ВІДНОВЛЕННЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ**

Внаслідок масштабної військової агресії рф проти України критична інфраструктура держави зазнала безпрецедентних руйнувань. Згідно з оцінками, які наводять Світовий банк, Європейська Комісія, ООН разом з Урядом України, станом на 2025 рік загальні потреби у відновленні та реконструкції перевищують 750 млрд доларів США [1]. При цьому понад 40% від цієї суми становлять саме об'єкти критичної інфраструктури. Враховуючи обмеженість бюджетних ресурсів та необхідність паралельного фінансування оборонних потреб, публічно-приватне партнерство (надалі – ППП) набуває значення одного з ключових механізмів, через який можна залучити приватні інвестиції, технології і, що не менш важливо, управлінські компетенції для процесів відновлення.

Разом з тим, як показує практика, система публічного управління ППП, яка склалася в Україні до повномасштабного вторгнення, виявилася не зовсім готовою до нових викликів масштабного постконфліктного відновлення. Особливо складною є координація процесів відновлення тих елементів критичної інфраструктури, які взаємозалежні між собою – адже руйнування або виведення з ладу одного об'єкта неминуче тягне за собою каскадний ефект і для інших інфраструктурних систем [2]. Ця проблема додатково ускладнюється через фрагментацію повноважень між різними рівнями державної влади, відсутність єдиного спеціалізованого координаційного центру з питань ППП, а також критичний дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів, які мають досвід підготовки та реалізації таких складних інфраструктурних проєктів.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Якщо звернутися до наукової літератури, можна побачити, що питання координації масштабних відновлювальних процесів через механізми ППП досить активно досліджується міжнародною науковою спільнотою. Зокрема, теоретичні засади концепції багаторівневого врядування (англ. multi-level governance), які розроблялися європейськими дослідниками впродовж останніх двох десятиліть, переконливо обґрунтовують об'єктивну необхідність тісної синхронізації як управлінських рішень, так і конкретних дій на різних рівнях публічної влади – це важливо для досягнення стратегічних цілей розвитку. Проте класичні підходи до міжрівневої координації, як з'ясовується, не завжди виявляються достатньо ефективними, особливо коли йдеться про високодинамічне безпекове середовище і необхідність якомога швидше реагувати на нові виклики та загрози. Все це актуалізує потребу у розробці таких адаптивних управлінських моделей, які були б здатні забезпечувати ефективну координацію відразу на всіх рівнях системи публічного управління.

Аналіз, який ми провели стосовно постконфліктного досвіду таких країн, як Хорватія, Боснія і Герцеговина та Польща, дав змогу виявити низку критичних факторів успіху у використанні ППП саме для відновлення критичної інфраструктури. Серед них варто виділити: створення спеціалізованих координаційних структур, впровадження дієвих механізмів гарантування інвестицій в умовах підвищених ризиків, формування багаторівневої системи моніторингу проєктів, централізовану методологічну підтримку, а також стандартизацію процедур [3]. Водночас слід зауважити, що механічне копіювання зарубіжних моделей, яке не враховує специфіки українського контексту, цілком може призвести до неефективного використання і без того обмежених ресурсів.

Виходячи з результатів проведеного нами аналізу, було визначено перспективні напрями, за якими можна було б удосконалювати систему управління проєктами ППП у сфері відновлення критичної інфраструктури. Окрему увагу ми приділили можливості формування таких механізмів каскадної активації управлінських процесів, які діяли б на різних рівнях публічної влади. Такий підхід, потенційно міг би забезпечити більш швидку і, головне, синхронізовану реакцію всієї системи публічного управління на стратегічні рішення, що стосуються пріоритетів відновлення.

В рамках дослідження ми розглядаємо доцільність створення багаторівневої інституційної архітектури, яка могла б включати



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



спеціалізовані структури відразу на трьох рівнях: національному, регіональному та місцевому. При цьому аналізуються різні варіанти того, як можна було б організувати механізми як горизонтальної, так і вертикальної координації – щоб забезпечити узгодженість дій різних відомств і рівнів влади, коли йдеться про відновлення взаємозалежних елементів критичної інфраструктури. Окремо варто згадати про увагу, яку ми приділяємо дослідженню можливостей впровадження механізмів зворотного зв'язку – адже саме вони дозволили б оперативно адаптувати управлінські рішення до реальної ситуації.

Ще одним важливим аспектом нашого дослідження є аналіз того, яким чином можна було б забезпечити системність у процесах відновлення взаємозалежних елементів інфраструктури. Ми розглядаємо, як саме синхронізація процесів відновлення різних компонентів інфраструктури потенційно може допомогти зменшити ризики каскадних відмов і прискорити відновлення функціональності територіальних систем життєзабезпечення населення.

Якщо говорити більш широко, то розробка таких підходів, як видається, потенційно може сприяти підвищенню національної стійкості через декілька взаємопов'язаних механізмів. По-перше, синхронізація у відновленні взаємозалежних елементів критичної інфраструктури може допомогти зменшити ризики каскадних відмов. По-друге, формалізація самих управлінських процесів здатна забезпечити певну передбачуваність у діях органів публічної влади – а це важливо для приватних інвесторів, у тому числі міжнародних фінансових інститутів [4]. По-третє, багаторівнева архітектура управління, ймовірно, могла б створити ту адаптивність системи, яка необхідна для реагування на зміни у безпековому середовищі. І нарешті, ефективний розподіл ризиків між державним та приватним секторами залишається критично важливим саме в умовах обмеженості державних ресурсів.

Висновки. Проведене дослідження дало можливість визначити перспективні напрями, за якими варто було б удосконалювати систему управління проєктами публічно-приватного партнерства у сфері відновлення критичної інфраструктури України, беручи до уваги специфіку постконфліктних умов. Ми розглядаємо можливість створення багаторівневої інституційної архітектури, яка оперувала б механізмами каскадної активації управлінських процесів – це, як видається, могло б



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



забезпечити більш синхронізовану реакцію системи публічного управління на стратегічні рішення.

Результати аналізу дають підстави стверджувати, що впровадження таких підходів потенційно могло б підвищити рівень національної стійкості України – через забезпечення більшої системності у процесах відновлення, зниження ризиків каскадних відмов інфраструктурних систем, а також створення передбачуваних умов, які б сприяли залученню приватних інвестицій. Ті підходи, які ми досліджуємо, розраховані на функціонування саме в умовах обмеженості фінансових ресурсів і підвищених безпекових ризиків.

Подальші дослідження, на наш погляд, було б доцільно зосередити на деталізації окремих елементів тих підходів, які ми запропонували, з урахуванням специфіки різних секторів критичної інфраструктури. Також варто поглиблено вивчити міжнародний досвід і можливості його адаптації до українського контексту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Union; Nations, United; Ukraine, Government of; World Bank. Ukraine - Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) : February 2022 - December 2023 (English). Washington, D.C. : World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807> URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099021324115085807/p1801741bea12c01218309101f18ea04e6e> (дата звернення: 07.11.2024).
2. Rinaldi S.M., Peerenboom J.P., Kelly T.K. Identifying, understanding, and analyzing critical infrastructure interdependencies. IEEE Control Systems Magazine. 2001. Vol. 21, No. 6. P. 11–25. DOI: 10.1109/37.969131
3. Klijn E.-H., Koppenjan J. The impact of contract characteristics on the performance of public–private partnerships (PPPs). Public Money & Management. 2016. Vol. 36, No. 6. P. 455–462. DOI: 10.1080/09540962.2016.1206756
4. Жук В.П., Омельченко А.С. Сутність та особливості публічно-приватного партнерства. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2017. Том. 28 (67) №1. С. 47–51. URL:



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2017/28_67_1/12.pdf (дата звернення: 07.11.2024).

Олена ПОСТУПНА,

професор кафедри публічного управління та адміністрування
Навчально-наукового юридичного інституту Державного університету
економіки і технологій, д. держ. упр., професор,
м. Кривий Ріг, Україна

Сергій КОШМАН,

здобувач вищої освіти Навчально-наукового юридичного інституту
Державного університету економіки і технологій,
м. Кривий Ріг, Україна

**МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО ПАРТНЕРСТВА
В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОСТУПНОСТІ КРИТИЧНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ
ІНФРАСТРУКТУРИ ДЛЯ ОСІБ З ПОРУШЕННЯМ СЛУХУ**

Відновлення та модернізація національної інфраструктури, особливо критичної соціальної, є стратегічним імперативом, що реалізується через активізацію механізмів державно-приватного та міжнародного партнерства. Даний процес має відповідати принципам стійкості та інклюзивності, які є основою для ефективного публічного адміністрування та інклюзивного регіонального розвитку [1].

Проте, незважаючи на законодавче закріплення принципів універсального дизайну, практична імплементація вимог інклюзії у проєктах державно-приватного/міжнародного партнерства часто концентрується на економічній та технічній ефективності [3]. Інклюзія у більшості випадків обмежується фізичною доступністю (наприклад, пандусами), залишаючи поза увагою критичну комунікаційну доступність для осіб із порушеннями слуху. Як наслідок, життєво важлива соціальна інфраструктура (система оповіщення, ЦНАПи, медичні установи та ін.) залишається функціонально недоступною для глухих спільнот через відсутність інтегрованих послуг сурдоперекладу та стандартизованих візуальних систем. Цей дисбаланс підкреслює системний прогалин у використанні експертного потенціалу громадських організацій (далі – ГО),



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



що представляють інтереси глухих, як повноцінних суб'єктів державно-громадського партнерства (далі – ДГП). Їхня роль у фазах планування, формуванні технічних завдань та моніторингу інфраструктурних проєктів залишається фрагментарною та недостатньо інституціоналізованою.

Відтак, проблема полягає у відсутності інституціоналізованих та ефективних механізмів ДГП, які б забезпечили інтеграцію ГО глухих безпосередньо у процес публічного адміністрування інфраструктурних проєктів. Недосконалість управлінських практик перешкоджає гарантуванню вимог комунікаційної доступності, знижує стійкість вразливої групи населення та вимагає розробки управлінських рішень для переходу від формальної до функціональної інклюзивності національної інфраструктури.

Інституціоналізація ДГП вимагає впровадження конкретних механізмів, які забезпечують обов'язкову та результативну інтеграцію ГО, що представляють інтереси глухих, на всіх етапах життєвого циклу інфраструктурного проєкту, фінансованого через державно-приватне чи міжнародне партнерство. На етапі планування ключовим механізмом є формування консультативно-експертних рад або робочих груп, до складу яких представники ГО включаються на обов'язковій основі. Такий підхід дозволяє забезпечити надання кваліфікованого експертного висновку щодо стандартів комунікаційної доступності, який має бути обов'язково відображений у технічних завданнях проєкту, що є необхідним для уникнення зведення інклюзії до суто фізичних параметрів.

У продовження цього, на етапі реалізації, необхідним є застосування механізмів спільного впровадження та пілотних проєктів. Вони передбачають безпосередню участь ГО у розробці та тестуванні інноваційних рішень, таких як інтеграція систем дистанційного сурдоперекладу чи створення стандартизованих візуальних систем оповіщення, що безпосередньо підвищує стійкість критичної соціальної інфраструктури [4]. Управлінський потенціал ДГП тут реалізується через моделі спільного фінансування та розподіл відповідальності за якість адаптації.

Для забезпечення підзвітності та якості, ефективність ДГП досягається через запровадження на етапі моніторингу та оцінки механізмів незалежного громадського аудиту. Даний інструмент передбачає надання ГО статусу функціонального аудитора, який оцінює не лише відповідність



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



проєкту формальним будівельним нормам, а й фактичну функціональну доступність для кінцевого користувача, включно з використанням методології «таємного клієнта» для перевірки комунікаційних бар'єрів. Результати такого аудиту мають бути обов'язковими для прийняття публічним адміністратором рішень щодо фінальної приймальної комісії та розрахунків з приватним партнером.

Логічним завершенням є те, що інституціоналізація ДГП через укладання довгострокових міжсекторальних меморандумів та внесення відповідних регуляторних змін гарантує постійну та системну інтеграцію експертизи ГО у процеси публічного адміністрування інфраструктурного розвитку, забезпечуючи сталість інклюзивних рішень

Очікувані результати та вплив інституціоналізації механізмів ДГП мають стратегічне значення. Впровадження обов'язкового залучення ГО на етапах планування та моніторингу проєктів, реалізованих через державно-приватне чи міжнародне партнерство, забезпечує перехід від формальної відповідності до функціональної інклюзивності [2].

По-перше, досягається підвищення ефективності інвестицій та якості критичної соціальної інфраструктури. Системна інтеграція експертизи ГО запобігає проєктуванню та будівництву об'єктів, які згодом виявляються нефункціональними для значної частини користувачів. Такий підхід мінімізує необхідність у дорогівартісних корекційних заходах після завершення проєкту, оптимізуючи використання фінансових ресурсів, залучених через партнерство.

По-друге, суттєво зростає соціальна стійкість спільноти глухих. Функціонально доступна критичної соціальної інфраструктури, що включає стандартизовані візуальні системи оповіщення та гарантований доступ до сурдоперекладу, особливо в медичних установах та системах екстреного реагування, знижує ризики для життя та здоров'я цієї вразливої групи в умовах кризових і надзвичайних ситуацій.

По-третє, відбувається вдосконалення управлінської культури публічного адміністрування. Залучення ГО як незалежних аудиторів та учасників процесу моніторингу та оцінки підвищує прозорість, підзвітність та легітимність партнерських проєктів, що сприяє демократизації процесу прийняття рішень на регіональному рівні та орієнтує його на кінцевого споживача послуг.

Таким чином, результати впровадження ефективних механізмів ДГП



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



трансформують роль ГО глухих у повноцінних суб'єктів публічного адміністрування, що є необхідною умовою для досягнення цілей справжнього інклюзивного регіонального розвитку та посилення загальної соціальної стійкості національної інфраструктури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильєва Н. В., Приліпко С. М. Доступність інфраструктури громадського транспорту для маломобільних груп населення: аналіз зарубіжного досвіду. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. URL: https://www.researchgate.net/profile/Nataliia-Vasylieva/publication/348483743_DOSTUPNIST_INFRASTRUKTURI_GROMADSKOGO_TRANSPORTU_DLA_MALOMOBILNIH_GRP_NASELENNYA_ANALIZ_ZARUBIZNOGO_DOSVIDU/links/635698f312cbac6a3eefa237/DOSTUPNIST-INFRASTRUKTURI-GROMADSKOGO-TRANSPORTU-DLA-MALOMOBILNIH-GRP-NASELENNYA-ANALIZ-ZARUBIZNOGO-DOSVIDU.pdf (дата звернення: 14.11.2025).
2. Кравченко О. О., Міщенко М. С. Інноваційний проєкт комплексної реабілітації людей з інвалідністю. *Перспективи та інновації науки. (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2022. № 2(7). С. 880-892. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/16160/1/1154-%d0%a2%d0%b5%d0%ba%d1%81%d1%82%20%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%96-1156-1-10-20220220.pdf> (дата звернення: 14.11.2025).
3. Плахотнюк Р. В. Забезпечення стійкості критичної інфраструктури в Україні в умовах сучасних викликів. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 47-54. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-47-54-plahotnyuk.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).
4. Яременко О. І., Страхніцький Я. О., Зубар І. В., Намазова Ю. І. Менеджмент підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів. Вінниця: ТОВ «Видавництво-друкарня Діло», 2025. 236 с. URL: <https://dspace.vspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4a98770e-0b72-4fb3-8adc-370f57aa1d5a/content> (дата звернення: 14.11.2025).



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Артем СЕМЕНОВСЬКИЙ,
аспірант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

**ПРИНЦИПИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ
ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ІНКЛЮЗИВНОГО МІСЬКОГО
ПРОСТОРУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Сьогодні інклюзивність виступає ключовою складовою сталого розвитку, оскільки саме вона забезпечує рівність доступу до міських благ та активну участь громадян у житті громади. Розвиток соціально інклюзивного простору передбачає застосування інструментів інклюзивного управління, урбаністики, просторового планування, громадського бюджету, цифрових технологій. Це дозволяє зробити міський простір відкритим, безпечним для жителів. В українських реаліях питання соціальної інклюзії набуває додаткової актуальності у зв'язку з післявоєнною відбудовою громад, необхідністю інтеграції внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю. У цих умовах інклюзивний підхід стає соціально необхідним та стратегічним чинником сталого розвитку територій.

Метою дослідження є обґрунтування принципів, визначення ефективних інструментів та аналіз практичних аспектів формування соціально інклюзивного міського простору в умовах реалізації концепції сталого розвитку.

Дослідження спирається на такі основні принципи, зокрема, принцип системності, який передбачає комплексне вивчення процесу формування інклюзивного простору в міських громадах з урахуванням географічних, соціальних, економічних та архітектурних чинників. Принцип єдності теорії та практики, який полягає у перевірці, наскільки теоретичні концепції соціальної інклюзії відповідають реальним практикам їх упровадження в міських громадах.

Основні аспекти соціальної інклюзії полягають у створенні таких умов у місті, за яких кожна людина має рівні можливості для самореалізації незалежно від її фізичного чи психічного стану, соціального становища чи інших ознак. На думку А. Бреднеєвої, соціальна інклюзія – це цілеспрямований процес залучення осіб, які перебувають у стані соціальної



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



вразливості, до активної участі в економічному, соціальному та культурному житті, забезпечення їм необхідних ресурсів і можливостей для досягнення гідного рівня життя та добробуту відповідно до загальноприйнятих стандартів якості життя [1, с. 19-20].

З погляду інклюзивного підходу, головний сенс безбар'єрного середовища полягає не лише у забезпеченні доступу до послуг та ресурсів, а насамперед у залученні всіх груп населення до процесу вироблення та реалізації політики, що формує такі публічні простори. Саме у цьому виявляється справжня інклюзивність, коли мешканці не лише користуються доступом до міського середовища, а й активно впливають на його планування [2, с. 322].

Практична реалізація принципів соціальної інклюзії у міському середовищі передбачає впровадження конкретних механізмів, програм і стратегій, спрямованих на створення комфортного, безпечного та доступного простору для всіх мешканців громади. Насамперед, це є урбаністичне планування та архітектурна доступність, що передбачає формування безбар'єрного середовища та є ключовим напрямом інклюзивного розвитку міста. Це включає облаштування пандусів, тактильних елементів, адаптованого громадського транспорту, створення доступних зон відпочинку.

Важливим практичним аспектом є впровадження партисипативних механізмів управління, що передбачають активну участь громадян у плануванні, реалізації та моніторингу міських проєктів. Громадські слухання, бюджети участі, публічні консультації сприяють формуванню довіри та відповідальності за розвиток міського простору. Практична інклюзія вимагає створення системи соціальних послуг, програм зайнятості, психологічної підтримки та доступу до охорони здоров'я для людей з інвалідністю, ветеранів.

Одним із важливих напрямів є розроблення та впровадження політики, спрямованої на перетворення вже існуючих «ексклюзивних» забудов у більш відкриті та доступні для різних груп населення простори. Така політика дозволяє зменшити просторові контрасти між різними районами міста та створює умови для соціальної взаємодії. Приклади міжнародної практики демонструють, що уряди низки країн ухвалюють рішення припинити будівництво нових закритих житлових комплексів,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



забезпечуючи доступність міського простору для ширшого кола мешканців[3].

Отже, формування соціально інклюзивного міського простору є ключовою складовою реалізації концепції сталого розвитку, адже він забезпечує гармонійне співіснування різних соціальних груп та підвищенню якості життя населення. Інклюзивність міста передбачає рівний доступ усіх громадян до інфраструктури, послуг тощо. Застосування відповідних інструментів реалізації концепції сприятиме формуванню інвестиційно привабливих, комфортних та екологічно чистих громад із розвиненою інфраструктурою, ефективною системою публічного управління та активною громадською участю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берендєєва А. І. Сфера застосування дефініції «інклюзія». *Південноукраїнський правничий часопис Одеського державного університету внутрішніх справ*. Одеса : ОДУВС, 2017. № 4. С. 19-21.
2. Павлова І. Теоретико-методологічні засади та практичні аспекти інклюзивного розвитку сільсько-міських агломерацій України. Монографія. Одеса, 2025. 388 с.
3. Ntakana Khululekani Inclusive urban space production model for sustainable development in South Africa. Volume 9, Issue 6, June 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023035983>

Тимур СЛОБОДЕНЮК,

аспірант кафедри глобальної та національної безпеки, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРТВА У СФЕРІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ

Сучасний контекст функціонування держави визначається зростанням гібридних загроз, військовою агресією та цілеспрямованим руйнуванням критичної інфраструктури, що вимагає забезпечення безперервності



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



надання життєво важливих публічних послуг (енергетика, ЖКГ, транспорт, соціальна сфера). В умовах безпрецедентних викликів традиційна модель державного управління часто виявляється недостатньо гнучкою і стійкою.

Це створює нагальну потребу у формуванні міжсекторального управління, здатного мобілізувати ресурси, компетенції та інституційні механізми держави, приватного сектору та громадянського суспільства для гарантування стійкості (резилієнтності) суспільного розвитку. У цьому контексті публічно-приватне партнерство (ППП) постає перспективним чинником підвищення національної резилієнтності, оскільки забезпечує створення інституційно й організаційно збалансованої моделі взаємодії. Публічно-приватне партнерство розглядається в науковому дискурсі як форма управління, що передбачає розподіл ризиків, відповідальностей і ресурсів між усіма зацікавленими сторонами. Довгострокові договори PPP дозволяють приватному партнеру виступати не лише інвестором, а й забезпечувати реалізацію та управління державними проєктами чи послугами, що забезпечує більшу стійкість системи. Згідно з дослідженнями В.Лич та А.Артеменко (2025), ця форма взаємодії створює умови для ефективного використання ресурсів і швидкого відновлення послуг після кризових ситуацій [2].

Багатогранність взаємодії між державним і приватним секторами є результатом збалансованої політики партнерства, що створює синергетичний ефект для стабільності економіки та соціальної сфери. У кризових умовах розподіл фінансового та операційного навантаження між партнерами забезпечує необхідну гнучкість системи для швидкого відновлення. О.Панухник (2022) [3] підкреслює, що саме такий підхід дозволяє ефективно реагувати на збої в енергопостачанні, водозабезпеченні чи транспортному сполученні, які можуть призвести до соціогуманітарної дестабілізації.

Безперервність надання критичних публічних послуг є не лише економічною, а й фундаментальною безпековою категорією. Збої в енергопостачанні, водозабезпеченні або транспортному сполученні можуть призводити до соціогуманітарної дестабілізації, що, у свою чергу, може бути використано як елемент гібридної агресії. О.Корольчук (2021) [1] стверджує, що саме безпекові аспекти соціогуманітарної й економічної стабільності є основою у формуванні національної резилієнтності в Україні. Таким чином, PPP, забезпечуючи надійність послуг, безпосередньо стає



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



чинником зміцнення внутрішньої стійкості суспільства.

Для підвищення ефективності ППП необхідно інтегрувати найкращі міжнародні практики, зокрема стандарти, передбачені Директивою Європейського Союзу про стійкість критично важливих об'єктів (*Critical Entities Resilience Directive, CER*), які закладають механізми стійкості на етапі проєктування (*Resilience-by-Design*) [6].

Крім того, для забезпечення всеосяжної стійкості доцільною є адаптація моделі «*Quadruple Helix*» (чотирирівнева спіраль), яка була розроблена Відомством адміністративного управління округу Верmland (*Värmland County Administrative Board*, Швеція) у рамках ініціативи підтримки інновацій та міжсекторальної співпраці [5].

Ця модель передбачає інтегровану взаємодію чотирьох ключових суб'єктів: держави, приватного сектору, наукових кіл та громадянського суспільства. Така структура дозволяє мобілізувати не лише інвестиційні та управлінські ресурси, а й інноваційний потенціал та соціальний контроль, що особливо важливо для протидії комплексним, багатовекторним гібридним загрозам. Модель передбачає не лише реакцію на надзвичайні ситуації, а й превентивне закладання механізмів «*Resilience-by-Design*» у партнерські угоди, забезпечуючи системну готовність до кризових сценаріїв та підвищуючи ефективність публічно-приватних взаємодій.

Новий Закон України «Про публічно-приватне партнерство» 2025 року [4] визначає три основні принципи: доступність, безпеку та передбачуваність, що робить ППП ефективним для малих громад та місцевого бізнесу. Закон передбачає спеціальні процедури для відновлення об'єктів, зруйнованих унаслідок бойових дій, та гарантії стабільності умов договору, що сприяє мобілізації внутрішнього капіталу та децентралізації інвестиційного процесу.

Таким чином, публічно-приватне партнерство у сфері надання публічних послуг є не лише економічним інструментом, а визначальною складовою підвищення національної резилієнтності. Через розподіл ризиків, мобілізацію ресурсів та інтеграцію міжнародних стандартів стійкості, ППП забезпечує безперервність функціонування критично важливих систем та їх здатність ефективно протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам. Це, у свою чергу, сприяє соціальній стабільності та зміцнює здатність держави протистояти гібридним, економічним і військовим викликам, підтверджуючи стратегічну роль публічно-



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



приватного партнерства у забезпеченні національної стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корольчук О. Безпекові аспекти соціогуманітарної й економічної стабільності у формуванні національної резильєнтності в Україні // *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 114-118. DOI : http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/19.pdf
2. Лич В., Артеменко А. Публічно-приватне партнерство як інструмент взаємодії бізнесу та місцевої влади // Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції з нагоди 95-річчя КНУБА, 10 квітня 2025 року / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. ; відп. ред. П. В. Захарченко. Київ: КНУБА, 2025. С. 160-164. URL : <https://repository.knuba.edu.ua/items/e0a95d3d-51e7-4fc6-a923-2e58d8978be8>
3. Панухник О. В. Багатогранність взаємодії приватного та державного секторів економіки як результат збалансованої політики партнерства. *Університетські наукові записки*. 2022. № 1-2 (85-86). С. 27-35. URL : <https://share.google/XEDoRSgy2Uu6dh4X6>
4. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 29.09.2020 р. № 4510-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>
5. A Quadruple Helix guide for innovations by Värmland County Administrative Board, Sweden. URL : https://vb.northsearegion.eu/public/files/repository/20180924154616_QuadrupleHelixguide.pdf
6. Critical Entities Resilience Directive (CER). Updates, Compliance. URL : <https://www.critical-entities-resilience-directive.com/>



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Андрій ТЕСЛЯ,
здобувач ступеня доктора філософії
спеціальність 052 Політологія
Донецького національного університету імені Василя Стуса,
м. Вінниця, Україна

**ПУБЛІЧНИЙ АУДИТ У СФЕРІ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО
ПАРТНЕРСТВА: ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ
ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВЛАДИ**

Після початку повномасштабної війни та в умовах масштабної відбудови Україна об'єктивно потребує залучення приватного капіталу до реалізації інфраструктурних, соціальних та інноваційних проєктів. Публічно-приватне партнерство (ППП) розглядається як один із ключових інструментів мобілізації інвестицій, розподілу ризиків і впровадження сучасних управлінських практик, здатних прискорити відновлення та модернізацію економіки. Водночас тривалість договорів PPP, їх значна вартість і складні фінансові зобов'язання створюють підвищені ризики для публічних фінансів, що зумовлює потребу в посиленні механізмів прозорості та відповідальності влади. У цьому контексті публічний аудит постає не лише як елемент класичного державного фінансового контролю, а як комплексний інструмент оцінки доцільності, ефективності й доброчесності управлінських рішень у сфері PPP.

Нормативне підґрунтя для здійснення контролю публічних фінансів в Україні задає Бюджетний кодекс, який визначає принципи ефективності, результативності, цільового та економного використання бюджетних коштів, а також компетенцію органів, відповідальних за контрольні функції [2]. Спеціальним актом у цій сфері є Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні», який встановлює правові основи організації та здійснення державного фінансового контролю, види контрольних заходів, повноваження органів державного фінансового контролю та вимоги до їх діяльності [5]. У працях сучасних дослідників підкреслюється, що аудит у системі державного фінансового контролю еволюціонує від вузько «ревізійного» підходу до ширшого – орієнтованого на оцінювання ефективності та результативності використання публічних ресурсів [3, с. 373–375]. Саме такий підхід є критично важливим для аналізу



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



ППП, де результатом є не лише освоєння коштів, а й якість наданих послуг, рівень суспільної вигоди та розподіл ризиків між публічним партнером і приватним сектором.

Нова редакція правового режиму PPP, запроваджена Законом України «Про публічно-приватне партнерство», системно оновлює підходи до планування, підготовки та реалізації партнерських проєктів, зокрема в частині процедур відбору приватного партнера, вимог до фінансової моделі, управління ризиками та моніторингу виконання договорів [7]. У поєднанні з Законами «Про концесію» та «Про публічні закупівлі» формуються рамки, в яких процедури відбору проєктів, партнерів і постачальників підпадають під загальні стандарти конкурентності, недискримінації та відкритості інформації [4; 6]. Однак формальне існування таких норм не гарантує їх реальної дієвості, якщо відсутні системні механізми незалежної оцінки «до» та «постфактум» щодо обґрунтованості проєктів, прозорості рішень і відповідності результатів суспільним інтересам.

У цьому аспекті публічний аудит доцільно трактувати як сукупність інституційних та процедурних механізмів, спрямованих на забезпечення підзвітності владних суб'єктів перед суспільством за управління ресурсами в рамках PPP. Йдеться не лише про класичний фінансовий аудит, який перевіряє законність і правильність використання бюджетних коштів, а й про аудит відповідності (compliance-аудит) та аудит ефективності (performance audit), що дозволяють оцінити досягнення цілей, економність, результативність і продуктивність реалізації партнерських проєктів [3, с. 374]. Саме поєднання цих видів аудиту забезпечує комплексне бачення того, чи відповідають рішення у сфері PPP принципам належного врядування – прозорості, участі, відповідальності й верховенства права.

Міждисциплінарний характер публічного аудиту у сфері PPP проявляється в поєднанні фінансово-економічного, юридичного, управлінського та публічно-політичного аналізу. З одного боку, необхідно оцінити фінансову стійкість проєктів, їх вплив на боргове навантаження та довгострокові бюджетні зобов'язання держави та місцевих громад [1, с. 79–82]. З іншого боку, важливим є дослідження відповідності процедур принципам конкуренції, недискримінації, відкритого доступу до інформації та захисту публічного інтересу, закріпленим у законодавстві про публічні закупівлі, концесію та публічно-приватне партнерство [4; 6; 7]. До цього додаються виміри політичної відповідальності, пов'язані з легітимністю



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



прийняття рішень, участю заінтересованих сторін та довірою громадян до владних інституцій [8, с. 63–65].

Публічний аудит у ППП доцільно розглядати на трьох ключових етапах життєвого циклу проєкту: до укладення договору, у період його реалізації та на стадії завершення. На підготовчому етапі аудит може бути спрямований на оцінку обґрунтованості обраної моделі партнерства порівняно з традиційними формами бюджетного фінансування, адекватності розподілу ризиків між публічним та приватним партнерами, реалістичності прогнозів щодо попиту та доходів, а також відповідності проєкту стратегічним документам розвитку території [1, с. 82–84]. Під час реалізації договору важливою є регулярна оцінка досягнення цільових показників якості та доступності послуг, дотримання графіків виконання робіт і фінансової дисципліни, коректності застосування механізмів компенсацій, штрафних санкцій чи перегляду умов договору. На завершальному етапі аудит зосереджується на оцінці фактичних наслідків проєкту для бюджету, користувачів послуг і територіального розвитку, з урахуванням альтернативної вартості обраної моделі.

Українські автори, аналізуючи ППП як інструмент публічної політики, наголошують, що якість нормативно-правового регулювання безпосередньо впливає на рівень прозорості прийняття рішень, ступінь участі громадськості та можливість незалежного контролю за реалізацією проєктів [8, с. 66–68]. Відзначається, що тривалий час цей інститут в Україні розвивався фрагментарно: зміни до законодавства приймалися нерівномірно, окремі нормативні акти дублювали або суперечили один одному, а механізми моніторингу залишалися недостатньо розвиненими [8, с. 63–64]. Нове законодавство покликане усунути частину цих прогалин, однак питання інтеграції публічного аудиту в цикл управління ППП залишається актуальним.

Особливу увагу в умовах повоєнного відновлення привертає аспект довіри до ППП як до інструменту відбудови. Дослідження вказують на подвійний потенціал таких партнерств: з одного боку, це можливість мобілізувати ресурси приватного сектору, прискорити реалізацію проєктів і впровадити сучасні технології управління; з іншого – ризик сприйняття партнерств як «закулісних домовленостей» між владою та бізнесом, якщо відсутні чіткі стандарти прозорості та інструменти зовнішнього контролю [1, с. 83–84; 9, с. 15–17]. Публічний аудит, доповнений відкритими даними,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



обов'язковим оприлюдненням ключових умов договорів ППП, незалежними експертними оцінками та участю громадськості, здатен зменшити ці ризики, перетворивши ППП із потенційно конфліктного механізму на інструмент спільного виробництва публічної політики.

Важливим елементом інфраструктури публічного аудиту є нормативне закріплення прозорості процедур закупівель, що супроводжують реалізацію договорів ППП. Закон України «Про публічні закупівлі» встановлює принципи добросовісної конкуренції, максимальної економії та ефективності, відкритості та прозорості на всіх стадіях закупівель [6]. Використання електронних систем закупівель, оприлюднення тендерної документації, звітів про укладені договори та інформації про виконання контрактів створює інформаційне підґрунтя для аудиту, дозволяючи контролюючим органам, журналістам і громадським організаціям аналізувати, як саме витрачаються публічні ресурси в рамках ППП. Без такого відкритого середовища навіть формально проведений аудит ризикує залишатися внутрішньою процедурою, малодоступною для суспільного контролю.

У теоретичному й практичному вимірах публічний аудит дедалі більше розглядається як частина ширшої архітектури державного управління, в якій контрольні функції поєднуються з консультуванням, оцінкою ризиків і наданням рекомендацій щодо підвищення якості управлінських рішень. У роботах, присвячених ролі аудиту в системі державного фінансового контролю, підкреслюється, що сучасний аудит повинен сприяти не лише виявленню порушень, а й формуванню культури відповідальності та прозорості в діяльності органів влади [3, с. 375–376]. У сфері ППП це означає перехід від реагування на порушення до превентивного аналізу ризиків проєктів, участі аудиторських органів на ранніх стадіях планування, проведення незалежних оцінок розрахунків, оцінювання соціально-економічних ефектів та довгострокової стійкості проєктів.

Дослідження нормативно-правових та інституційних засад ППП як інституту публічної політики показують, що в українському контексті актуальним є завдання інституціоналізації публічного аудиту як обов'язкового елементу життєвого циклу партнерських проєктів [8, с. 69]. Зокрема, йдеться про необхідність: по-перше, чітко визначити в законодавстві рамки та повноваження органів державного аудиту щодо



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



ППП; по-друге, інтегрувати вимоги щодо проведення аудиту ефективності в процедури відбору та моніторингу проєктів; по-третє, забезпечити узгодженість аудиторських стандартів із міжнародною практикою; по-четверте, інституціоналізувати участь громадськості через інструменти громадського аудиту, соціального моніторингу та публічних звітів.

Отже, публічний аудит у сфері публічно-приватного партнерства виступає не другорядною технічною процедурою, а ключовим інструментом забезпечення прозорості та відповідальності влади за прийняті рішення й використані ресурси. Умовами його ефективності є: належне нормативне закріплення, інституційна незалежність органів контролю, доступність інформації, інтеграція фінансового, юридичного та управлінського аналізу, а також системна взаємодія з громадянським суспільством. Подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз конкретних кейсів українських PPP-проєктів із погляду практичного застосування інструментів публічного аудиту, порівняння їх з міжнародним досвідом та вироблення рекомендацій щодо поглиблення прозорості й підзвітності в умовах повоєнної відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Богуславська С. І. Використання інструментів державно-приватного партнерства для повоєнного відновлення економіки України // Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 76–85. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-10-76-85. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2023_10_0_76_85&year=2023
2. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17>
3. Мелень О. Роль і місце аудиту в системі державного фінансового контролю // Сталий розвиток економіки. 2025. № 1(52). С. 372–376. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-52-52. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1193>
4. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 № 155-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/155-20>
5. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон України від 26.01.1993 № 2939-XII // База даних



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



«Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-12>

6. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII (чинна ред. від 31.10.2025) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>

7. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX (набрав чинності 31.10.2025) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20>

8. Тесля А. В. Сучасний стан нормативно-правового регулювання державно-приватного партнерства як інституту публічної політики в Україні // Політичне життя. 2025. № 2. С. 63–69. DOI: 10.31558/2519-2949.2025.2.7. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/17857>

9. Чальцева О. М., Лобода Д. О. Державно-приватне партнерство як перспективний механізм повоєнного відновлення України // Public networks and communications. 2024. № 2. С. 11–18. DOI: 10.31558/3083-5895.2024.2.2. URL: <https://jpnac.donnu.edu.ua/article/view/16813>

Олена ТКАЧЕНКО,

заступниця генерального директора Консалтингової компанії
«СІДКОН»

КОРПОРАТИВНА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ

Ідентифікація загроз безпеці компаній і банків є початковим етапом розроблення заходів з управління ризиками та побудови ефективної системи безпеки на корпоративному рівні. На сучасному етапі кожна компанія або банківська установа повинна займатися систематичним виявленням і класифікацією загроз, а також оцінюванням їх суттєвості. У результаті формується перелік значущих (істотних) загроз, для кожного банку або компанії він свій і залежить від багатьох факторів [4, с. 80]. Спробуємо систематизувати сучасні загрози безпеці компаній і банків в Україні в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Передусім інформаційні загрози на корпоративному рівні проявляються через кібертероризм, кібератаки, кібершпигунство, зловживання доступом, витік ділової інформації. Кібератаки не



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



обмежуються лише державними інституціями чи великими корпораціями: в поле зору хакерів потрапляє й критична інфраструктура, малий та середній бізнес, неурядові організації та комунальні підприємства. Оскільки великі компанії посилюють свій кіберзахист, кіберзлочинці націлюються на менші компанії. Вони менш здатні протистояти наслідкам кібератак. Якщо невелика компанія з неефективним управлінням кіберризиками зазнає значного кіберінциденту, є шанс, що вона може «не вижити» на ринку.

За багато років в умовах глобалізації, величезних обсягів даних у відкритому доступі та технологічних досягнень практичні аспекти діяльності з конкурентної розвідки істотно змінились. Отримала розвиток так звана концепція «комплексної розвідки», яка розширює спектр необхідних навичок фахівців з конкурентної розвідки. Так, спочатку конкурентна розвідка фокусувалась безпосередньо на вивченні конкурентів. Згодом у концепцію були інтегровані нові компетенції, необхідні для оцінки поточної економічної і політичної ситуації в конкретних регуляторних умовах. Сьогодні для конкурентної і ринкової розвідки потрібні розуміння маркетингових особливостей, сегментування ринків, формування конкурентного середовища та оцінка суперників, здійснення економіко-політичного аналізу. Ставка у конкурентній розвідці робиться на аналітику, поглиблене розуміння і більш ефективну трансляцію отриманих результатів особам, які приймають рішення.

Ще одним, але не менш зарозливим є рейдерство. Рейдерство «по-українськи» – це привласнення майна на нібито законних підставах на основі законодавчої невизначеності певних правовідносин чи системних недоліків функціонування державних інститутів (судової та правоохоронної систем, реєстрації права власності на майно, юридичних осіб, знаків на товари й послуги тощо) [7]. За своєю сутністю рейдерство – це добре підготовлене, організоване, сплановане, юридично «обставлене» захоплення об'єкта за наперед відпрацьованими та попередньо продуманими схемами, в яких кожна ланка (покупець, посередник, силові структури, судді тощо) знає свою функцію та усвідомлює свій інтерес [1].

У ТОП ризиків для українського бізнесу у 2024 р. поряд з війною увійшли тиск на бізнес з боку правоохоронних органів та неправомірне втручання держорганів у господарську діяльність. Віднесення компаній до ризикованих, блокування податкових операцій, блокування банківських рахунків, арешт нерухомого майна компаній, арешт технічних баз компаній,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



вилучення товару тощо призводять до непоправних економічних наслідків для бізнесу. Так, згідно з відповідним звітом Ради бізнес-омбудсмена, тиск з боку правоохоронних органів залишається одним із ключових чинників, що стримує діяльність українського бізнесу і, як наслідок, розвиток економіки загалом [9].

Звісно говорячи про корпоративні загрози, важко не згадати про корпоративні війни, медіа-тероризм та недобросовісну конкуренцію. Згідно із Законом України від 7 червня 1996 р. №236/96-ВР (із змінами) «Про захист від недобросовісної конкуренції» [8] недобросовісною конкуренцією є будь-які дії у конкуренції, що суперечать торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності.

Останніми роками інформаційні корпоративні протистояння перешли в мережу Інтернет. Найбільш ефективними прийомами інформаційних атак є дезінформація (надання хибної інформації), залякування (трансляція інформації, що має на меті порушення рівноваги та формування тривожних або панічних настроїв), схематизм (графічно-кількісна подача даних у доступному для представників цільової групи форматі), глузування (виставлення противника та його можливостей у комічному світлі), вклинювання (використання інформаційних повідомлень противника шляхом додавання до них певної інформації й корекції повідомлення в потрібному руслі), фальшування.

Традиційним базовим інструментом корпоративного інформаційного протистояння є медіа, які здійснюють посередницьку функцію з трансляції ідей і думок у вигляді конкретних меседжів, між автором повідомлення та отримувачем [6, с. 55]. Медіа розуміють як канали й засоби зберігання, передачі та подання інформації або даних. Фактично до медіа можна зарахувати будь-який інформаційний носій, що виконує означені функції.

Безпеці українських компаній (банків) загрожують також відсутність ретельного аналізу ситуації, невміння обирати партнерів і перевіряти їхню надійність, прогнозувати динаміку розвитку подій на фінансовому ринку або ринку певних товарів. Дасться взнаки й відсутність систем підтримки прийняття рішень у компаніях. Ось чому останнім часом настільки розповсюджені крадіжки коштів за допомогою різних видів фінансового шахрайства, використання підробленої документації, організація каналів для «відмивання» кримінальних грошей.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Загрози корпоративній безпеці стають дедалі комплекснішими і включають кібератаки, конкурентну розвідку, кримінальні посягання, рейдерські захоплення, політичний тиск, корупційні ризики, недобросовісну конкуренцію, інформаційні війни. Своєчасне виявлення таких небезпек та аналіз ознак вразливості системи захисту дають змогу завчасно вживати заходів, тим самим зменшуючи ймовірні збитки.

На сучасному етапі надійний захист бізнесу виходить далеко за межі звичайної охорони об'єктів чи моніторингу фінансових потоків. Це системна тріада «Політика – ресурси – інформація», яка включає систематичний аудит корпоративної безпеки, розробку приватних моделей загроз, конкурентну розвідку, антикорупційні механізми, інструменти підтримки прийняття рішень, виділення ресурсів на побудову комплексної системи корпоративної безпеки, розробку Політики безпеки. Ключовим моментом тут виступає безперервне коригування стратегії захисту відповідно до трансформацій на світовому та державному рівнях, що гарантує готовність підприємства швидко відповідати на нові виклики. Компанії, що вчасно враховують зовнішні безпекові чинники у своєму плануванні, перетворюються на стійкі механізми, які можуть прогнозувати небезпеки, знижувати збитки та пристосовуватися до динамічних умов. Разом з тим, дієвість системи захисту визначається не тільки створенням відповідних регламентів, а й рівнем залученості топ-менеджменту в процес їх реалізації. Стратегія захисту, позбавлена реальної підтримки та усвідомлення її важливості з боку власника, може перетворитися на суто бюрократичний папір, який не здатен ефективно оберігати ресурси, дані та діловий імідж підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Малюта Л.Я. Економічна та майнова безпека бізнесу: навч. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 180 с.
2. Безпекова політика в сучасному світі / Ю.І. Когут. Київ : Консалтингова компанія «СІДКОН»; ВД «Дакор», 2025. 472 с.
3. Безпілотні літальні апарати як загроза безпеці критичної та військової інфраструктури / Ю. І. Когут. Київ : Консалтингова компанія «СІДКОН» ; ВД «Дакор», 2025. 364 с.
4. Дуднева Ю.Е. Проблеми та перспективи впровадження стандартів ризик-менеджменту в Україні. Вісник НТУ «ХПІ». 2014. №4. С. 67–73.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



5. Кібервійна та безпека об'єктів критичної інфраструктури: практичний посібник / Ю. І. Когут; за ред. док-ра тех. наук, проф. А. С. Довгополого. 2-ге вид. змін. та доп. Київ : Консалтингова компанія «СІДКОН» ; ВД Дакор, 2024. 368 с.

6. Курбан О.В. Сучасні інформаційні війни в мережевому он-лайн просторі: навчальний посібник. Київ: ВІКНУ, 2016. 286 с.

7. Лисенко С. Рейдерські атаки: що потрібно знати? URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/rejderski-ataky-shho-potribno-znaty>.

8. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 7 червня 1996 р., №236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

9. Шабельніков А. Топ ризиків для бізнесу у 2024 році. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/230062_top-rizikv-dlya-bznesu-u-2024-rots.

**Денис ШУТОВ,
Володимир МОРОЗ,**
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна

**ЯКІСТЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ,
КОНЦЕПТУАЛЬНІ РОЗБІЖНОСТІ ТА ПІДХОДИ
ДО ВИЗНАЧЕННЯ**

Актуальність проблеми, виокремлення важливих наукових і практичних завдань, що потребують негайного вирішення. Актуальність проблеми обумовлена необхідністю оновлення нормативно-правового підґрунтя забезпечення якості вищої освіти. Така актуальність формалізована у Національному плані дій на 2024-2026 роки, а саме в тій його частині яка апелює до необхідності удосконалення нормативної бази щодо якості вищої освіти та усунення неузгодженостей у процедурах оцінювання якості [1]. Також на важливість забезпечення якості вищої освіти було звернуто увагу під час конференції «Освіта нової України», яка відбулася 27 травня 2025 року у Києві за участю Прем'єр-міністра Д.А. Шмигала та Міністра освіти О.В. Лісового. Під час конференції було наголошено на необхідності підвищення конкурентоспроможності вищої



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



освіти України в європейському контексті, розвитку матеріально-технічної бази закладів освіти та інтеграції вітчизняної освітньої системи до світових стандартів якості. З урахуванням ключової ролі якості вищої освіти в розбудові сучасної системи публічного управління освітою, відповідна проблематика посідає стабільне місце у фокусі наукових досліджень вітчизняних учених. Значний науковий доробок у її розробленні зробили М.А. Ажажа, Л.М. Грень, С.М. Домбровська, О.Л. Кірдан, Н.Л. Клясен, В.В. Кононенко, В.М. Мороз, В.Д. Філіппова, які розглядають якість освіти як базовий орієнтир результативності державної освітньої політики та як основу оцінювання ефективності управління освітніми системами [2]. Серед зарубіжних вчених відповідна проблематика набула свого розвитку в роботах Р. Віллмота (R. Willmott), М. Конноллі (M. Connolly), Р. Салліса (R. Sallis). Попри значний науковий доробок зміст поняття якості вищої освіти потребує подальшого уточнення. Важливим є його нормативне визначення, проте між положеннями чинного освітнього законодавства все ще зберігаються концептуальні розбіжності. Це зумовлює потребу системного аналізу категоріального змісту та виявлення правових невідповідностей, що впливають на механізми забезпечення якості.

Основна частина з елементами наукової новизни. Нормативне тлумачення феномену якості в українському освітньому законодавстві характеризується концептуальною багатовимірністю, яка на рівні термінології трансформується у систему прихованих колізій. Базовий Закон України «Про освіту» концептуально розмежовує дві категорії: «якість освіти» як відповідність результатів навчання встановленим стандартам та вимогам, і «якість освітньої діяльності» як рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що має забезпечувати досягнення якісних результатів [3]. Частина спеціальних законів (передусім щодо дошкільної та загальної середньої освіти) відтворює цю логіку, підтримуючи поділ на результативний та процесуальний виміри якості [4]. Натомість у законах, що регулюють професійну, фахову передвищу та вищу освіту, фіксується інший підхід: якість відповідного виду освіти визначається одночасно як відповідність умов освітньої діяльності та результатів навчання вимогам законодавства й стандартам [5]. Таким чином, відбувається фактичне поєднання процесу й результату в одній дефініції, що концептуально віддаляє ці закони від базової моделі.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



Узагальнений порівняльний аналіз показує, що на рівні термінології система законодавства про освіту функціонує у двох несумісних логічних парадигмах: базовий закон «Про освіту» пропонує чітке розмежування процесу та результату, тоді як низка спеціальних законів інтегрує їх у єдине поняття якості. Це породжує концептуальну суперечність, яка має безпосередні наслідки для правозастосування: по-перше, ускладнюється розуміння того, що саме має бути об'єктом оцінювання – тільки результати чи сукупність результатів та умов; по-друге, виникає ризик різночитань під час розроблення критеріїв акредитації та формування державної політики у сфері забезпечення якості освіти. Запропоноване у межах цієї публікації систематизоване представлення цих розбіжностей дозволяє розглядати їх не як поодинокі неточності законотворчої техніки, а як структурну проблему термінології освітнього законодавства. Для ілюстрації й узагальнення виявлених розбіжностей пропонується авторський погляд, який формалізовано у межах таблиці 1, яка демонструє різні законодавчі підходи до трактування якості освіти та якості освітньої діяльності в Україні.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика трактувань якості освіти та якості освітньої діяльності у законодавстві України

Закон України	Якість освіти (квінтесенція)	Якість освітньої діяльності (квінтесенція)	Логіка трактування
Про освіту	Результати (п. 29 ст. 1)	Процес (п. 30 ст. 1)	Розмежовані
Про дошкільну освіту	Результати + компетентності (п. 10 ст. 1)	Процес (п. 11 ст. 1)	Розмежовані
Про повну загальну середню освіту	Результати (п. 35 ст. 1)	Процес (п. 36 ст. 1)	Розмежовані
Про професійну освіту	Процес + результати (п. 22 ст. 1)	Відсутнє	Об'єднані
Про вищу освіту	Процес + результати (п. 23 ст. 1)	Виключено у 2019 (було п. 24)	Об'єднані

Критичним проявом такої невизначеності є норма яка інституціоналізована у Законі України «Про вищу освіту». По-перше, у попередній редакції закону існувало окреме визначення «якості освітньої діяльності» закладу вищої освіти, яке було вилучене Законом України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. без належного концептуального



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



обґрунтування. По-друге, попри відсутність дефініції «якості освітньої діяльності», закон і далі активно оперує цим терміном у статті, присвяченій системі забезпечення якості вищої освіти. У межах цієї публікації на концептуальному рівні виокремлено колізію Закону України «Про вищу освіту» (об'єднання процесу та результату в одній дефініції, історичне вилучення окремого поняття та подальше використання невизначеного терміна), що дозволяє обґрунтувати її як один із викликів для побудови послідовної системи забезпечення якості вищої освіти в Україні.

Висновки й напрями подальшого дослідження проблеми. Узагальнюючи викладене, можемо окреслити ключові проблеми, що постають через термінологічну неузгодженість у законодавстві.

По-перше, невизначеність об'єкта оцінювання породжує ризик викривлення категоріального змісту відповідних дефініцій: не зрозуміло, чи якість освіти слід пов'язувати виключно з результатами навчання, чи також із умовами їх досягнення. Це зумовлює різні підходи до оцінювання освітніх програм та ускладнює формування єдиних стандартів контролю.

По-друге, термінологічні розбіжності ускладнюють діяльність інституцій, відповідальних за забезпечення якості, та негативно впливають на побудову внутрішніх систем у закладах освіти.

Таким чином, неузгодженість визначень якості вищої освіти є не лише теоретичною проблемою – вона визначає практичні обмеження функціонування всієї системи забезпечення якості, потребуючи подальшого системного наукового аналізу та вироблення узгоджених дефініцій.

Наведені вище узагальнення не вичерпують усієї складності питання інтерпретації змісту феномену якості у вищій освіті. Це зумовлює потребу подальшого опрацювання та уточнення відповідної проблематики. Особливо важливими є напрями, які спрямовані на глибше дослідження термінологічних розбіжностей у чинному освітньому законодавстві та їхнього впливу на формування цілісної й послідовної системи забезпечення якості вищої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний план дій із забезпечення якості вищої освіти на 2024-2026 рр. Київ. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. Київ, 2024. URL: <https://naqa.gov.ua/національні-плани-дій/> (дата звернення: 11.11.2025).



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



2. Мороз В. М. Державне управління якістю вищої освіти. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2024. Вип. 1 (20). С. 281-297.

3. Про освіту : Закон України від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38–39, ст. 380.

4. Про дошкільну освіту : Закон України від 06 червня 2024 року № 3788-IX. *Офіційний вісник України*. 2024.

5. Про вищу освіту : Закон України від 01 липня 2014 року № 1556-VII. *Офіційний вісник України*. 2014. № 63, ст. 2159.



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



СЕКЦІЯ 10
ІНТЕГРАЦІЯ СВІТОВОГО БУДІВЕЛЬНОГО
ТА ІНЖЕНЕРНОГО ДОСВІДУ: СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ
ІНОЗЕМНИХ БУДІВЕЛЬНИХ І ТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ
ДЛЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Віталій ОЛІЙНИК,
аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
ступеня третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти «Доктор
філософії», Комунальний заклад вищої освіти
«Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна
тел. (067) 993-93-89

ІНТЕГРАЦІЯ СВІТОВИХ ІНЖИНІРИНГОВИХ ПРАКТИК
У НАЦІОНАЛЬНУ ГАЛУЗЬ БУДІВНИЦТВА:
РОЛЬ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА
ЯК КАТАЛІЗАТОРА ІННОВАЦІЙ

В умовах необхідності швидкої та якісної модернізації інфраструктури, національна будівельна галузь стикається з викликом не просто «освоєння обсягів», а докорінної технологічної трансформації.

Традиційне державне замовлення у будівництві часто зводиться до моделі «спроектував – збудував – забув». Головний критерій – найнижча ціна на тендері. Цей підхід унеможлиблює впровадження інновацій та веде до колосальних витрат на етапі експлуатації.

Світова будівельна галузь давно працює за іншою логікою. Вони продають не «метри квадратні» чи «кілометри дороги», а комплексне рішення з гарантованими експлуатаційними показниками. Ключовими технологіями та практиками, які вони приносять є інформаційне моделювання будівель (BIM); «зелене будівництво»; вартість життєвого циклу. BIM можна описати як спосіб розробки стратегії реалізації будівельного проекту, а саме ключових його етапів: проектування, будівництва, експлуатації за допомогою моделювання та комп'ютерної імітації самого об'єкту та його цілого життєвого циклу [3].

BIM - це не просто 3D-моделювання. Це основа для управління всім життєвим циклом об'єкта – від проектування та закупівель до експлуатації



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



та подальшої модернізації. BIM дозволяє уникнути колізій на етапі проєктування та точно розрахувати вартість життєвого циклу.

Застосування зелених стандартів має низку вигод для навколишнього середовища, суспільства і економіки. Сертифікація забезпечує високу конкурентоспроможність в просуванні проєкту, гарантію, що при будівництві об'єкту застосовувалися технології, що відповідають основним принципам сталого розвитку територій, активізацію пошуку інноваційних рішень, зниження експлуатаційних витрат і підвищення якості робочої і житлового середовища [1].

Застосування стандартів «зеленого будівництва» гарантує енергоефективність, екологічність та нижчу вартість експлуатації об'єкта.

Життєвий цикл фокусується не на капітальних витратах, а на сукупній вартості всіх його етапів – проєктування, будівництво, експлуатація.

Сучасний підхід до управління життєвим циклом об'єкта будівництва нерозривно пов'язаний з урахуванням екологічних, соціальних та економічних аспектів на кожному його етапі. Саме інтеграція цих трьох складових дозволяє забезпечити сталість будівельних проєктів та їхню довгострокову цінність для суспільства [2, с.53].

Державні закупівлі, що базуються на найнижчій ціні, блокують впровадження цих практик, оскільки інноваційні та енергоефективні рішення (наприклад, якісна ізоляція, сучасні системи вентиляції, довговічні композитні матеріали) завжди дорожчі «на вході». Саме тут державно-приватне партнерство (ДПП) стає стратегічним інструментом. У типовій моделі ДПП приватний партнер (будівельна/інжинірингова компанія) бере на себе зобов'язання експлуатувати збудований ним об'єкт протягом 15-30 років.

Це докорінно змінює мотивацію будівельника. Партнер змушений використовувати інформаційне моделювання будівель на повну потужність, оскільки ця модель стане його основним інструментом для подальшої експлуатації та технічного обслуговування. Він будує «цифрового двійника» об'єкта в першу чергу для себе. Замість використання дешевих матеріалів, які потребуватимуть ремонту через 3-5 років, партнер обере дорожчі, але довговічніші рішення. Йому самому доведеться платити за цей ремонт. Він зацікавлений мінімізувати власні операційні витрати. Партнер сам платитиме за комунальні послуги (опалення, електрику) об'єкта. Тому він максимально зацікавлений у впровадженні найвищих стандартів



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



енергоефективності, щоб знизити свої майбутні рахунки. Таким чином, ДПП автоматично створює попит на ті передові інжинірингові та будівельні технології, які держава безуспішно намагається впровадити «згори» через регуляції. Залучення іноземної інжинірингової компанії у ДПП висуває жорсткі вимоги до державного апарату. Провал трапляється не через відсутність інвесторів, а через інституційну неготовність «приймати» їх.

Гармонізація технічних стандартів та норм є ключовим бар'єром для будівельної галузі. Іноземна компанія проєктує за європейськими нормами проєктування. Якщо національні ДБН (Державні будівельні норми) архаїчні, не гармонізовані з європейськими та не дозволяють використання інноваційних матеріалів чи проєктних рішень це зупиняє проєкт. Компанія змушена або «спрощувати» свій проєкт під застарілі норми, нівелюючи переваги, або відмовлятися від участі. Тому рішенням даної проблеми є прискорений перехід на європейські норми проєктування як обов'язкові.

Важливим чинником є інституційна спроможність замовника. ДПП – це складний контракт. Якщо з боку іноземного консорціуму виступає команда юристів та інженерів світового класу, а з боку держави – чиновники без досвіду структурування таких угод, виникає асиметрія компетенцій. Це призводить до затягування переговорів та підписання не вигідних для держави угод. Тому заповнення цієї прогалини має стати створення централізованого відділу або організації, що відповідає за сприяння, координацію та оцінку державно-приватних партнерств з компетентними фахівцями, які мають ринкову зарплату та супроводжують підготовку проєктів. Іноземні будівельні компанії та банки не інвестують в «ідеї». Вони інвестують у проєкти з якісним техніко-економічним обґрунтуванням (ТЕО), яке включає детальний концептуальний проєкт, оцінку впливу на довкілля та прораховану модель вартості життєвого циклу, а не лише примітивний кошторис будівництва. Тому доцільним є створення державного «Фонду підготовки проєктів», що фінансує розробку якісних ТЕО для пріоритетних об'єктів за світовими стандартами.

Інтеграція світового будівельного та інжинірингового досвіду – це не питання запрошення іноземців, щоб вони «побудували нам красиво». Це питання трансферу технологій та управлінських компетенцій у національну галузь будівництва. Механізм ДПП є найефективнішим каталізатором цього процесу, оскільки він змушує приватного партнера застосовувати найсучасніші технології не через примус, а через власну економічну



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



доцільність – прагнення знизити майбутні експлуатаційні витрати. Проте успіх цієї стратегії залежить не від бетону та сталі, а від якості державних інституцій, їхньої здатності гармонізувати стандарти та виступати компетентним партнером у складних інжинірингових проєктах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данилюк М. М., Дмитришин М. В. Зелене будівництво у досягненні сталого регіональному розвитку. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. Вип. 16. Т. 1. С.153-162. URL: <https://surl.li/wisvxb>
2. Сиволап Ю.В. Організаційно-економічний інструментарій управління вартістю життєвого циклу об'єктів будівництва : дис. ... доктора філософії : 051. Київ, 2025 р. 289 с. URL: <https://surl.li/yxuzdg>
3. Трач Р.В. Інформаційне моделювання в будівництві (BIM): сутність, етапи становлення та перспективи розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №10, С. 490-495. URL: <https://surl.li/vxcjni>

Олена ПОСТУПНА,

професор кафедри публічного управління та адміністрування
Навчально-наукового юридичного інституту Державного університету
економіки і технологій, д. держ. упр., професор,
м. Кривий Ріг, Україна

Олександр КУТУЗОВ,

здобувач вищої освіти Навчально-наукового юридичного інституту
Державного університету економіки і технологій,
м. Кривий Ріг, Україна

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОДУЛЬНОГО БУДІВНИЦТВА У ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ УКРАЇНИ

Повоєнне відновлення житлово-комунальної інфраструктури (далі – ЖКГ) України є викликом, що вимагає негайної реалізації масштабних та якісних проєктів, які забезпечують стійкість. Традиційні методи



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



будівництва не відповідають темпам, необхідним для швидкого забезпечення житлом постраждалого населення. Існує необхідність у прискореному залученні інноваційних іноземних будівельних і технологічних компаній та їхніх рішень, зокрема технологій модульного будівництва [1], що довели свою ефективність у світі. Ці технології, що широко застосовуються за кордоном, забезпечують скорочення термінів будівництва на 40-60 % та підвищують стійкість об'єктів до кліматичних та локальних викликів. Однак, проблема полягає у відсутності адаптованих та спрощених адміністративно-правових механізмів у сфері публічного адміністрування, які б забезпечували швидку інтеграцію цих іноземних рішень. Недостатня гармонізація українських будівельних стандартів, ускладнені дозвільні процедури та недостатнє використання інструментів державно-приватного партнерства (далі – ДПП) створюють суттєві регуляторні бар'єри для іноземного капіталу та технологій. Відтак, існує гостра потреба в розробці конкретних адміністративних стратегій, спрямованих на усунення цих бар'єрів для ефективного застосування модульних технологій у відновленні житлового фонду.

Подолання цих бар'єрів починається з правової конвергенції та стандартизації. Першочерговим завданням публічного адміністрування є забезпечення того, щоб чинна національна система будівельних норм та процедур сертифікації не створювала перешкод для інноваційних модульних конструкцій, які виробляються в заводських умовах за міжнародними стандартами. Така невідповідність спричиняє необхідність проходження тривалих та дублюючих процедур підтвердження відповідності для іноземних партнерів, що уповільнює процес відбудови. З огляду на необхідність прискорення, для усунення цього адміністративного бар'єру дуже важливо здійснити адаптацію національних стандартів до міжнародних (Єврокодів) вимог до модульного будівництва [2]. Крім того, ключовим інструментом має стати створення механізму «прискореної сертифікації» іноземних будівельних систем. Даний підхід передбачає не лише визнання документації, що підтверджує надійність технологій у країнах їх походження, а й впровадження спрощених процедур державної експертизи для типових модульних рішень. Застосування цих заходів дозволить різко скоротити часовий проміжок між прийняттям рішення про залучення іноземних інвестицій та початком будівництва.

Наступним важливим фінансово-управлінським інструментом, що



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



доповнює адміністративну гармонізацію, є ДПП. Залучення іноземних компаній для фінансування та реалізації довгострокових проєктів у сфері ЖКГ має відбуватися саме через ці механізми, оскільки вони забезпечують необхідний розподіл ризиків та гарантії повернення інвестицій [3]. Перевага має надаватися моделям концесії або експлуатаційних угод, де приватний іноземний партнер бере на себе повний цикл відповідальності – від будівництва модульного житла до його подальшого технічного обслуговування (менеджменту) протягом обумовленого довгострокового періоду. Така комплексна модель не лише гарантує довговічність об'єктів, але й забезпечує передачу українській стороні передових управлінських і технологічних практик. Для інституціоналізації та прозорості цього процесу необхідним елементом є розробка типових, уніфікованих конкурсних документацій ДПП, адаптованих під вимоги швидкої відбудови. Ці документації повинні містити чіткі, вимірювані вимоги щодо застосування технологій модульного будівництва та конкретні показники енергоефективності, забезпечуючи, що фінансові та інженерні ресурси спрямовуються на створення якісної, стійкої та сучасної інфраструктури. Чіткість та передбачуваність умов ДПП є визначальними факторами для заохочення іноземного капіталу.

Однак, ефективність впровадження механізмів ДПП та інтеграція іноземного капіталу в український контекст суттєво залежить від спроможності регіонального менеджменту та рівня готовності органів місцевого самоврядування. Успішна інтеграція іноземного досвіду, особливо у високотехнологічній сфері модульного будівництва, вимагає суттєвого посилення управлінської спроможності на локальному рівні. Для цього необхідне створення інституціоналізованих проєктних офісів. Ці офіси мають функціонувати як єдина точка входу для іноземних інвесторів, забезпечуючи прозоре, швидке та ефективне вирішення всіх дозвільних, земельних та комунікаційних питань, що є типовими бар'єрами для закордонного бізнесу. Централізоване управління проєктами на регіональному рівні гарантує відповідність інвестицій пріоритетам інклюзивного регіонального розвитку та стратегій сталої відбудови. Створення такої управлінської вертикалі забезпечує передачу передових практик від міжнародних партнерів до українських фахівців, що є необхідною умовою для довгострокової стійкості відновленої інфраструктури.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Таким чином, успішне впровадження технологій модульного будівництва для відновлення житлового фонду залежить від прямої корекції адміністративно-правового поля на трьох рівнях: національна гармонізація стандартів, використання ДПП як фінансового інструменту, та посилення регіональної управлінської спроможності. Комплексне застосування цих механізмів є необхідною умовою для максимізації потенціалу іноземних інвестицій, що забезпечує швидку, якісну та стійку відбудову житлового фонду України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранович А., Баранович Л., Фамуляк Я. Модульний будинок як вибір масового індивідуального будівництва в умовах вимушеної внутрішньої масової міграції населення. *Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія «Архітектура та будівництво»*. 2024. № 23. С. 98-103. URL: <https://visnyk.lnup.edu.ua/index.php/architecture/article/view/284/192> (дата звернення: 14.11.2025).
2. Пічугін С. Ф. Національні та європейські норми проектування (ДБН і Єврокод) на шляху до поєднання. Збірник наук. пр. XVII Міжнар. наук.-практ. конф. «Академічна й університетська наука: результати та перспективи». 12-13 грудня 2024. Полтава: Полтавська політехніка, 2024. С. 450-453 URL: <https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/conf/2024/xvii-mnpk-aunrp/zbirnyk.pdf> (дата звернення: 14.11.2025).
3. Чернецька Т. Ю. Залучення інвестицій на засадах державно-приватного партнерства в умовах повоєнної відбудови національного господарства: передумови та інструментарій. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 294-299. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1502/1446> (дата звернення: 14.11.2025).



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



РЕКОМЕНДАЦІЇ

Міжнародна науково-практична конференція з національної стійкості окреслила комплексний підхід до зміцнення національної безпеки України. Подані рекомендації віддзеркалюють консолідовану позицію учасників конференції: **без розбудови стійкості – інституційної, економічної, кібервітальної та людської – неможливо гарантувати ні ефективну оборону від нинішніх загроз, ні успішне відновлення держави в майбутньому.** Реалізація цих рекомендацій вимагатиме злагоджених зусиль влади всіх рівнів, бізнесу та громадянського суспільства. Запровадження рішень, запропонованих конференцією, стане вагомим кроком до формування в Україні сучасної **національної системи резилієнтності**, здатної забезпечити безпеку, розвиток і процвітання нашої країни навіть у найбільш турбулентні часи.

I. Органам державної влади України (Кабінету Міністрів України, профільним міністерствам, Верховній Раді України)

1. Розробити та впровадити національну систему стійкості

Уряду спільно з РНБО та парламентом рекомендовано прискорити **розроблення рамкового Закону «Про національну стійкість»** з метою піднесення на вищий юридичний рівень концептуальних положень (що нині містяться в Указі Президента **України від 27 вересня 2021 року № 479/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» та самій Концепції**), у якому чітко окреслити:

Чітке, юридично обов'язкове визначення стійкості, її сфер та компонентів.

Установлення інституційних основ: визначення суб'єктів забезпечення стійкості (органи влади, органи місцевого самоврядування, приватний сектор, громадянське суспільство) та їх повноважень/відповідальності на центральному та регіональному рівнях.

Закріплення принципів і механізмів планування, оцінювання та моніторингу стійкості (наприклад, проведення регулярного аудиту вразливостей та оцінки ризиків).



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



2. Зміцнити стійкість критичної інфраструктури та посилити її захист

Кабінету Міністрів та профільним міністерствам (Міненерго, Мінінфраструктури, Мінвідновлення) рекомендується реалізувати комплекс програм захисту і модернізації критичної інфраструктури. Зокрема, забезпечити резервне живлення та розподіленість енергосистеми (розвиток систем зберігання енергії, децентралізація генерації), створити стратегічні запаси обладнання для оперативного ремонту мереж.

Посилити фізичну охорону і ППО навколо ключових об'єктів (електростанцій, підстанцій, водоканалів) у співпраці з силовими відомствами. Рекомендується також прискорити відбудову зруйнованих об'єктів інфраструктури за принципом “build back better” – відновлювати з урахуванням вищих стандартів стійкості та безпеки. Парламенту України доцільно розглянути питання збільшення фінансування фондів відновлення інфраструктури та запровадження податкових стимулів для бізнесів, що інвестують у посилення стійкості об'єктів.

3. Удосконалити законодавче поле безпеки та оборони

Верховній Раді спільно з урядовими органами рекомендовано провести аудит чинних законів у сфері національної безпеки, цивільного захисту, критичної інфраструктури, кібербезпеки та інформаційної безпеки на предмет їх відповідності концепції резилієнтності. Потрібно внести зміни, що закріплять принцип стійкості в цих актах, а також ухвалити нові закони (у разі потреби), зокрема закон про національну систему стійкості (або внести положення про резилієнтність до Закону «Про національну безпеку України»). Важливо визначити терміни та поняття, узгоджені з міжнародними (напр., дати визначення «*національна стійкість*» на рівні закону – аналогічно до вже закріпленого визначення в президентському Указі. Законодавчо варто передбачити обов'язковість розроблення *планів неперервності діяльності* (business continuity plans) для критичних підприємств і організацій.

4. Розвивати міжнародні партнерства для стійкості

Міністерству закордонних справ, Міноборони, Міненерго та іншим профільним органам варто активно залучати міжнародну допомогу і експертизу, зокрема продовжити співпрацю з НАТО, ЄС та окремими країнами щодо обміну даними про гібридні загрози, кібербезпеку, захист критичної інфраструктури. Поглибити стратегічні партнерства у сфері енергетичної безпеки (диверсифікація постачань, спільні проєкти з відновлюваної енергетики). Використовувати дипломатичні канали для укладення угод про взаємну підтримку в надзвичайних ситуаціях (наприклад,



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



про швидке направлення аварійних бригад, поставку обладнання тощо в разі атак на інфраструктуру). У сфері перехідного правосуддя – залучити міжнародні організації та донорів до програм документування воєнних злочинів, підготовки суддів, створення музеїв пам'яті. Усі ці кроки підвищують спроможності України протистояти загрозам разом зі світовою спільнотою.

5. Запровадити сучасні підходи до оцінки ризиків і загроз

Керівним структурам сектору безпеки (РНБО, СБУ, розвідувальним органам) рекомендовано впровадити систематичний процес *оцінювання ризиків* для національної безпеки на засадах сценарного планування та аналізу вразливостей. Новітні гібридні загрози потребують кращого розуміння їх природи. Саме тому варто створити міжвідомчі аналітичні групи, що відстежуватимуть тенденції (кібератаки, дезінформація, терористичні загрози, біологічні та радіаційні ризики тощо) і наперед готуватимуть варіанти відповіді. Розвідці та контррозвідці потрібно зосередитися на виявленні прихованих загроз: сплячих диверсійних осередків, фінансових махінацій ворога, інформаційних впливів. Для цього варто ширше залучати автоматизовані системи моніторингу та експертне моделювання кризових ситуацій.

6. Посилити кібербезпеку та обмін даними

Держспецзв'язку, СБУ та Мінцифри потрібно продовжити нарощування можливостей кіберзахисту держави. У пріоритеті – удосконалення системи раннього виявлення кібератак і реагування на них. Рекомендується впровадити державний стандарт *кіберстійкості* для критичних підприємств (енергетика, транспорт, фінанси), що зобов'яже їх мати плани реагування на кібервтрутнення. Варто збільшити підготовку фахівців: запровадити навчальні курси, тренінги, кібернавчання для співробітників силових структур та ІТ-підрозділів державних органів. СБУ потрібно активніше обмінюватися інформацією про кіберзагрози з міжнародними партнерами, щоб колективно протидіяти атакам. Крім того, рекомендується проведення регулярних міжвідомчих *кібернавчань* із залученням військових (кіберкомандування ЗСУ) та цивільних фахівців для відпрацювання спільних дій під час масованих кібератак чи комбінованих кібервпливів.

7. Захистити критичні об'єкти від фізичних загроз

Сектору безпеки надати підвищеної уваги охороні критичної інфраструктури від диверсій, терористичних актів та інших фізичних посягань. СБУ спільно з Національною поліцією та військовими комендатурами варто провести перегляд периметрів безпеки навколо електростанцій, транспортних вузлів, сховищ небезпечних матеріалів тощо.



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



Рекомендується впровадити *контррозвідальний режим* на таких об'єктах – постійний моніторинг персоналу, перевірки надійності, контроль доступу. Вартує обладнати ключові вузли системами відеонагляду, сенсорами проникнення та резервними каналами зв'язку для виклику підкріплення. Міноборони та ЗСУ слід продовжити розвиток ППО і ПРО для прикриття об'єктів енергетики, промисловості, транспортної інфраструктури від ракетних ударів. Взаємодія СБУ, поліції та сил територіальної оборони має бути налагоджена для швидкого реагування на можливі диверсії на місцях.

8. Розвинути спроможності цивільного захисту

ДСНС як ключовому органіві цивільного захисту потрібно вдосконалити плани реагування на *масштабні надзвичайні ситуації* воєнного та невійськового характеру. Рекомендується створити додаткові аварійно-рятувальні загони, оснащені сучасною технікою, у регіонах з високими ризиками (прифронтові області, великі промислові центри). Варто забезпечити навчання і спорядження підрозділів ДСНС для реагування на радіаційні, хімічні та біологічні загрози – з урахуванням імовірності застосування ворогом зброї масового ураження або диверсій на хімічних/ядерних об'єктах.

II. Органам місцевого самоврядування (обласним, міським, селищним радам та їх виконавчим комітетам)

1. Розробити місцеві плани стійкості.

Кожній області, громаді рекомендується на основі національних підходів підготувати *план підвищення стійкості на місцевому рівні*. Такі плани мають включати оцінку ризиків, характерних для цієї території (військові загрози, аварії, стихійне лихо), і визначити конкретні заходи з попередження та реагування. Зокрема: схеми оповіщення населення, перелік укриттів і запасів на випадок НС, порядок евакуації, резервні джерела енергоживлення для критичних об'єктів громади (лікарень, водоканалів).

Органам місцевого самоврядування (ОМС) варто тісно співпрацювати з обласними військовими адміністраціями та регіональними підрозділами ДСНС при розробленні цих планів, щоб узгодити їх із загальнодержавною системою цивільного захисту. Місцеві плани повинні регулярно переглядатися і тестуватися через командно-штабні навчання.

2 Забезпечити неперервність місцевого управління

Органам місцевого самоврядування рекомендовано запровадити заходи, що гарантують роботу важливих служб навіть у надзвичайних умовах. Наприклад, визначити запасні місця для розміщення органів влади, якщо



Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення



основні будівлі зруйновано або відключено від енергії; створити резервні канали зв'язку (супутниковий зв'язок, радіосистеми) між керівництвом громад; мати дублікати критично важливих даних (реєстрів, документів) у захищених хмарних або офлайн-носіях.

Рекомендується провести навчання персоналу виконавчих комітетів щодо дій у разі різких змін обстановки: робота під обстрілами, кіберінциденти, масовий наплив внутрішньо переміщених осіб тощо. Інституційна стійкість місцевої влади – запорука того, що громада зможе функціонувати і надавати послуги людям за будь-яких умов.

3. У галузі освіти Міністерство освіти і науки, місцева влада має забезпечити, щоб у школах і закладах освіти велися уроки та тренінги з безпеки (цивільний захист, перша допомога), формувалася культура стійкості змалку. Рекомендується проводити в громадах інформаційні кампанії про те, як діяти під час різних надзвичайних ситуацій (обстріли, хімічна тривога, повінь тощо), щоб підвищити обізнаність населення.

4. Учасники конференції, усвідомлюючи стратегічну важливість енергетичної та екологічної стійкості України та потребу захисту критичної інфраструктури в сучасних безпекових умовах, відзначають, що Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу має ряд науково-педагогічних працівників і комплекс навчальних дисциплін (енергетика + екологія + безпека), потрібних для підготовки фахівців, здатних забезпечити стійкість держави, і пропонує на базі університету створити **міждисциплінарний Науково-навчальний центр стійкості та безпеки критичної інфраструктури**, що об'єднає знання спеціальностей "Національна безпека", "Екологія", "Нафтогазова інженерія" та "Інформаційні технології" для комплексного моделювання загроз і розроблення відповідних рішень.

Університету:

А. Розробити та впровадити сертифікатні, магістерські та докторські програми підвищення кваліфікації для працівників центральних і місцевих органів виконавчої влади, а також приватних операторів критичної інфраструктури

Б. Налагодити системну взаємодію з Міністерством енергетики України, Державною службою з надзвичайних ситуацій, Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), а також ключовими операторами критичної інфраструктури для:



*Національна стійкість (резилієнтність) як
ключовий елемент національної безпеки:
архітектура, виклики та шляхи посилення*



проведення спільних ситуаційних навчань та тренінгів,
оцінювання ризиків та вразливостей критичної інфраструктури,
створення експертних робочих груп для розроблення галузевих
стандартів стійкості (Resilience Standards).

**Учасники I-ї Міжнародної науково-практичної конференції
«Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент
національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення»
ухвалюють ці Рекомендації з метою впровадження та подання їх до
профільних комітетів Верховної Ради України, Кабінету Міністрів
України, ЦОВВ, а також доведення до відома міжнародних партнерів для
їх практичної реалізації.**

**7 листопада 2025 року.
м. Івано-Франківськ**