

УДК 35:071.2

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-84-92>

**Карамишев Дмитро**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

**Karamyshev Dmytro**, Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor of the Department of Public Management and Administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1617-3240>

**Суворов Валентин**, кандидат наук з державного управління, асистент кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Харківського національного медичного університету

**Suvorov Valentyn**, Candidate of Sciences in Public Administration, Assistant Professor of the Department of Public Health and Health Care Management at Kharkiv National Medical University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0196-4269>

## СТІЙКІСТЬ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ПОДОЛАННІ ВРАЗЛИВОСТЕЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

### RESILIENCE AS A DEFINING CHARACTERISTIC OF CRISIS MANAGEMENT IN OVERCOMING VULNERABILITIES OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

**Анотація.** У статті проаналізована стійкість як визначальна характеристика кризового управління у подоланні вразливостей соціально-економічних систем. На даний час актуалізується комплексна проблема формування інтегрованої системи кризового управління та стійкості у подоланні вразливостей соціально-економічних систем за трансформаційних умов та гібридних загроз. Досліджуються різні аспекти стійкості соціально-економічних систем, як категорії інтегрованого кризового управління і комплексної безпеки що полягає у формуванні спроможності системи, установ, інфраструктури та громад передбачати та реагувати на ризики, надзвичайні події, обмежувати та справлятися з їхніми наслідками, відновлюватися, адаптуватися, реорганізовуватися, вчитися на набутому досвіді, враховувати перебіг змін. Узагальнені підходи до визначення категорії стійкості стосовно моделювання соціально-економічних систем незалежно від рівня реалізації функцій. Визначено, що забезпечення стійкості соціально-економічної системи залежить від здатності передбачати процеси у зовнішньому середовищі, зважаючи, що ефективність її діяльності відображається саме у взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища системи, по-друге, у формуванні відповідних механізмів з її управління з боку суб'єктів, що визначають цілі її функціонування та розвитку. Запропоновано авторське бачення щодо оцінювання рівня стійкості соціально-економічної системи. Обґрунтовано, що для реалізації концепції інтегрованої системи кризового управління, потрібно визначити не лише критично необхідні адміністративні, технологічні процеси, які потрібно забезпечувати за будь-яких умов функціонування соціально-економічної системи задля забезпечення стійкості організації, а й винаходити та запроваджувати інноваційні підходи, спрямовані на активне формування такої екосистеми, такого середовища, яке будуватиметься на основі конструювання нових принципів, технологій та рішень стосовно комплексної безпеки, що сприятиме формуванню принципово нових моделей суспільних відносин за трансформаційних умов і гібридних загроз.

**Ключові слова:** національна стійкість, стійкість соціально-економічних систем, кризове управління, інтегрована система кризового управління, гібридні загрози.

**Abstract.** The article analyzes resilience as a defining characteristic of crisis management in overcoming vulnerabilities of socio-economic systems. Currently, the complex problem of forming an integrated system of crisis management and resilience in overcoming vulnerabilities of socio-economic systems under transformational conditions and hybrid threats is being actualized. Various aspects of resilience of socio-economic systems are studied as a category of integrated crisis management and comprehensive security, which consists in forming the ability of the system, institutions, infrastructure and communities to anticipate and respond to risks, emergency events, limit and cope with their consequences, recover, adapt, reorganize, learn from experience, and take into account the course of changes. Generalized approaches to determining the category of resilience in relation to modeling socio-economic systems regardless of the level of implementation of functions. It has been determined that ensuring the stability of a socio-economic system consists, firstly, in ensuring the predictability of processes in the external environment, given that the effectiveness of its activities is reflected precisely in the interaction with the subjects of the external environment of the system, and secondly, in the formation of appropriate mechanisms for its management by the subjects that determine the goals of its functioning and development. The author's vision is proposed for assessing the level of resilience of the socio-economic system. The article substantiates that in order to implement the concept of an integrated crisis management system, it is necessary to determine not only the critically necessary administrative and technological processes that must be provided under any conditions of the functioning of the socio-economic system in order to ensure the stability of the organization, but also to invent and implement innovative approaches aimed at the active formation of such an ecosystem, such an environment that will be built on the basis of constructing new principles, technologies and solutions for comprehensive security, which will contribute to the formation of fundamentally new models of social relations under transformational conditions and hybrid threats.

**Keywords:** national resilience, resilience of socio-economic systems, crisis management, integrated crisis management system, hybrid threats.

**Постановка проблеми.** Особливості функціонування та розвитку соціальних систем за трансформаційних умов та гібридних загроз зумовлюють необхідність забезпечення їх стійкості до зовнішніх впливів і викликів і розуміння природи виникнення кризових ситуацій на основі аналізу та оцінювання ризиків для найбільш важливих сфер життєдіяльності суспільства, зокрема, соціальної, економічної, енергетичної, інформаційної, кібернетичної, екологічної, продовольчої, охорони здоров'я, освіти та культури [1; 13].

Інституціоналізація простору комплексної безпеки суспільства з усіма основними сферами суспільного виробництва в умовах гібридних загроз передбачає формування національної системи стійкості з відповідною структуризацією, що являє собою певну сукупність підсистем, компонентів та елементів та їх основні характеристики, а також суб'єктів, що забезпечують регулювання відповідних процесів стосовно різних сфер суспільства на основі чітких принципів її функціонування, а також можливостей використання відповідних способів і засобів реагування [15]. Концептуальні засади національної системи стійкості передбачають комплекс цілеспрямованих дій, методів та механізмів взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, інститутів громадянського суспільства, які гарантують збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства і держави до, під час і після настання кризової ситуації [9].

На думку В. Суворова [12], український контекст формування національної системи стійкості має виходити з чіткого розуміння стійкості, як здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стає функціонування, зокрема, шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх уразливостей [8].

У програмному документі під назвою «Глобальна стратегія ЄС: три роки поспіль, дивлячись вперед» запровадила інтегрований підхід до розбудови стійкості до конфліктів і криз [18], наголошується на важливості саме підвищення стійкості ЄС до різних явних та прихованих, у т.ч. гібридних загроз. Під цим слід розуміти трансформацію системи багаторівневого управління у бік посилення централізованого підходу та безпекової складової, здатність держав і суспільств до управління, протистояння, адаптації та відновлення від криз і потрясінь, а також до реформування, створюючи таким чином опір внутрішнім та зовнішнім кризам та намагаючись відновлюватися від їхніх впливів. Тож в широкому сенсі стійкість дорівнює безпеці [14].

Отже, трансформація багаторівневого управління у поєднанні з глобальною стратегією ЄС відбувається у напрямі побудови, з одного боку, стійкого суспільства, як певного соціального утворення, що демонструє відданість демократії, а з іншого, як стійкого суспільства з довірою до інституту держави та прихильністю концепції сталого розвитку, що зазначено у глобальному програмному документі ЄС «Спільне бачення, єдиний підхід: сильніша Європа» [17]. При цьому, включення в порядок денний такої складової, як «стійкість» є визначальним чинником зміни парадигми, коли стає зрозумілим те, що національна система стійкості повинна забезпечувати здатність суспільства і держави, як вищої форми його інституціалізації: здійснювати ідентифікацію зовнішніх і внутрішніх загроз, спрямовувати діяльність у сфері національної безпеки на своєчасне виявлення інших вразливостей, проводити оцінювання реальних і потенційних загроз національній безпеці, вживати дії щодо запобігання негативним впливам, а також забезпечувати ефективне реагування і швидке відновлення за наслідками виникнення надзвичайних ситуацій та кризових подій, враховуючи у т.ч. й загрози гібридного характеру [12].

**Мета статті** – обґрунтування сутності та особливостей предметного використання категорії стійкість у якості цільової характеристики інтегрованого кризового управління у подоланні вразливостей соціально-економічних систем за трансформаційних умов та гібридних загроз.

Під час підготовки публікації для вирішення зазначеної мети застосовувався комплексний аналіз актів міжнародного права, законодавчих та нормативно-правових документів України, публікації у відкритих наукових джерелах, а також комплекс підходів і методів, зокрема системний підхід, концептуальний і функціонально-інтеграційний підходи, спостереження, аналогії, евристичний метод, аналіз, синтез та узагальнення інформації, інші інформаційно-аналітичні методи.

**Виклад основного матеріалу.** Розбудова стійкості спільнот та інституцій є для України важливою стратегією в досягненні цілей розвитку. Стійкість не є внутрішньо притаманною чи невід'ємною властивістю кожної системи. Її можна набути та зміцнити за умов належного розуміння соціальних змін, організаційного розвитку та підходу до криз [11].

За визначенням В. Йохна, В. Стадник та ін. [2], стратегічною метою будь-яких трансформаційних процесів у соціально-економічних системах є підвищення здатності системи бути стійкою до зовнішніх викликів, які можуть загрожувати її існуванню. Під станом стійкості соціально-економічної системи розуміється її здатність після несприятливого відхилення за межі допустимого значення повернутися в стан рівноваги за рахунок ресурсів. Тобто, під стійкістю мається на увазі сталість діяльності і рівноваги соціально-економічної системи, що повинно забезпечувати її здатність зберігати рух за вказаною траєкторією або динамічний розвиток, адаптовуватись до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Відповідний стан системи передбачає можливості розв'язання протиріч, що виникають, і протистояння різним факторам, як зовнішнім, так і внутрішнім, що можуть призвести до її дестабілізації, не руйнуючи своєї цілісності й не змінюючи її основних властивостей [10]. За визначенням J. Rodin, узагальнено, під стійкістю слід розуміти здатність суб'єкта, спільноти, організації або природної системи – підготуватися до можливої дестабілізації, відновитися після потрясінь, а також адаптуватись і зростати на основі досвіду, отриманого в результаті дестабілізуючих подій [16].

Забезпечення стійкості соціально-економічної системи полягає, по-перше, у забезпеченні передбачуваності процесів у зовнішньому середовищі, зважаючи, що ефективність її діяльності

відображається саме у взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища системи, по-друге, у формуванні відповідних механізмів з її управління з боку суб'єктів, що визначають цілі її функціонування та розвитку. Ці складові забезпечення стійкості є невід'ємними і взаємодоповнюючими. При цьому, як зазначають О. Маноїленко і В. Сиром'ятникова, для забезпечення стійкості соціально-економічної системи у просторі її взаємодії необхідно: визначення системи цільових пріоритетів життєдіяльності системи у відповідності до поточних і прогнозних параметрів зовнішнього середовища; наявність компенсаторів для демпфірування збурень, що виникають під впливом зовнішнього середовища та забезпечення процесів саморегуляції; забезпечення безперервності та спадковості процесів та структурної супідрядності елементів, що включає й безперервність пошуку можливостей розвитку та розширення ресурсного потенціалу для забезпечення життєздатності соціально-економічної системи [6].

Формування національної екосистеми стійкості спрямовано на подолання системних вразливостей сфер впливу гібридних загроз у забезпеченні комплексної безпеки суспільства [15]. Щодо запровадження національної системи стійкості, то воно передбачає комплекс цілеспрямованих дій, методів та механізмів взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, інститутів громадянського суспільства, які гарантують збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства і держави до, під час і після настання кризової ситуації, то щодо інституційної (організаційної) стійкості [9]. Стійкість залежить від багатьох чинників і передусім, від ефективної інфраструктури, сил і засобів безпеки і оборони та кіберзахисту, рятувального обладнання та техніки, а також системи планування і фахового супроводу роботи відповідних систем. При цьому, особливої ваги у забезпеченні стійкості набувають громадяни, установи й організації, що мають спільні цінності, демонструють відданість, готовність до взаємодії, єдність навколо спільної мети та почуття спільної ідентичності [11].

Зважаючи на зазначене вище, впроваджувана національна система стійкості має передбачати зокрема, забезпечення функціонування таких базових елементів, як: гарантована дієвість та спроможність до повноцінного функціонування системи державних органів, їх інституційна стійкість; безпека та захищеність об'єктів критичної інфраструктури; стійке енергопостачання, спроможність єдиної державної системи цивільного захисту до дій в умовах загрози чи виникнення надзвичайних ситуацій; забезпечення правопорядку; здатність ефективно реагувати на неконтрольоване масове переміщення людей; суспільна стійкість, зокрема, до інформаційних впливів; кібербезпека та протидія дезінформації; фінансово-економічна стійкість, зокрема, безперервність основних бізнес-процесів; здатність системи охорони здоров'я функціонувати в умовах посиленних навантажень [9].

При цьому, національна система стійкості має бути організована та функціонувати не лише на державному, регіональному та місцевому рівнях, а й враховувати базовий (локальний, об'єктовий) рівень, де об'єктом забезпечення стійкості на базовому рівні може бути як окрема організація, підприємство, так і група людей. Сьогоднішнє мінливе та непередбачуване середовище безпеки вимагає посилення уваги до цивільної готовності щодо широкого кола непередбачуваних ситуацій, які можуть завдати жорсткого удару по суспільству і критично важливій інфраструктурі. Принцип стійкості, закладений у Статті 3 Основоположного договору Альянсу НАТО, зважаючи на те, що сучасні демократичні суспільства надзвичайно складні, мають інтегровані взаємозалежні сектори і життєвонеобхідні послуги, що робить їх вразливими у разі значних порушень, спричинених гібридними атаками на критично важливі об'єкти інфраструктури. Сьогодні вкрай гостро стоїть питання зміцнення стійкості через посилення цивільної готовності за рахунок виконання семи базових вимог щодо цивільної готовності, які зобов'язались посилити країни Альянсу НАТО на Варшавському саміті 2016 р., зокрема: забезпечення безперервного врядування і надання основних державних послуг; стійке енергопостачання; здатність ефективно контролювати рух великих мас населення; стійке забезпечення продуктами харчування і водою;

здатність долати проблеми, спричинені великою кількістю постраждалих; стійкі системи цивільного зв'язку; стійкі системи громадського транспорту [19].

В основу національної системи стійкості мають бути покладені чітко визначені принципи, на основі яких відбувається формування Плану заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості. Серед таких принципів є ті, які дійсно закладають основи відповідної системи і зорієнтовані на цілеспрямованість, інтегрованість і ресурсність щодо її функціонування та розвитку: комплексність – передбачає вжиття низки заходів щодо будь-яких загроз і кризових ситуацій на відповідних етапах забезпечення стійкості; адаптивність – передбачає здатність системи пристосовуватися до кризових умов і нових обставин, що виникли під впливом загрози чи кризової ситуації, забезпечувати виживання, можливість трансформації негативних результатів у позитивні; мобільність – означає здатність швидко залучати основні та резервні сили, засоби, ресурси для вирішення завдань у разі кризової ситуації; субсидіарність – означає розподіл повноважень та відповідальності, відповідно до якого ключові рішення щодо реагування на загрози та кризові ситуації приймаються на найнижчому можливому рівні з координацією на найвищому відповідному рівні; наявність резервів – передбачає додаткові спроможності, які можуть бути задіяні внаслідок виходу з ладу основних засобів реалізації відповідних планів розвитку. Проте, серед закладених в основу національної системи стійкості принципів, є й такі, що поки що лише задекларовані. Так, надійність – означає, що система функціонує повноцінно і здатна долати перешкоди у роботі, які виникають під впливом загроз і кризових ситуацій, усі суб'єкти мають достатні ресурси і спроможності для реагування на загрози; широка взаємодія – передбачає, що усі суб'єкти постійно обмінюються необхідною інформацією, здійснюють комунікації у різних форматах, спільно виконують визначені завдання у межах своєї відповідальності; передбачуваність – означає своєчасну ідентифікацію загроз, виявлення вразливостей та оцінювання ризиків; готовність – передбачає наявність планів дій щодо спільного реагування на будь-які загрози, належний рівень підготовки усіх суб'єктів забезпечення стійкості до реагування на загрози і кризові ситуації на усіх етапах циклу її забезпечення; безперервність – означає, що в умовах виникнення загрози, настання кризової ситуації система продовжує діяти без значної втрати функціональності, але в реальності дотримання всього зазначеного спектру принципів видається поки що передчасним [7].

Узагальнюючи підходи до визначення категорії стійкості стосовно моделювання соціально-економічних систем незалежно від рівня реалізації функцій, слід зосередити увагу на збалансованому функціонуванні всіх складових під впливом зовнішніх чинників. Здатність до самозбереження при зміні зовнішніх умов або при зміні внутрішньої структури визначається як стійкість системи, що характеризується прагненням до стану рівноваги, яке передбачає таке функціонування елементів системи, при якому забезпечується ефективно просування до поставлених цілей розвитку [5]. Стійкий стан соціально-економічної системи передбачає можливість системи вирішувати протиріччя, що виникають, і протистояти дестабілізуючим внутрішнім і зовнішнім факторам, не руйнуючи своєї цілісності й не змінюючи своїх основних властивостей [8]. Вимогами до визначення ефективності кризового управління у забезпеченні стійкості стають: безперервність; якість та своєчасність оцінки значень поточних параметрів стійкості та їх відповідності цільовим рівням; своєчасність та проактивний характер реакції на збурення стану соціально-економічної системи, що викликані впливами зовнішнього та внутрішнього середовища [6].

Пропонуємо авторське бачення щодо оцінювання рівня стійкості соціально-економічної системи за 5-ти бальною системою:

0 балів – критично нестійка організація – організація стрімко втрачає оптимізований ресурсний потенціал, здатність до самовідтворення і не контролює виробничі процеси належним чином, а її функціонування залежить цілком від зовнішнього управління.

1 балів – вкрай низький рівень стійкості – організація поступово втрачає оптимізований ресурсний потенціал, усталені позиції за ключовими напрямками діяльності, а її функціонування

залежить від здатності менеджменту контролювати виробничі процеси переважно під зовнішнім управлінням.

2 бали – низький рівень стійкості – організація оптимізує ресурсний потенціал за рахунок у т.ч. основної діяльності із втратою усталених позицій, але без суттєвого погіршення її ключових показників, і її функціонування залежить від реалізації управлінських стратегій оптимізації ресурсного потенціалу та можливої корекції з боку зовнішнього управління.

3 бали – середній рівень стійкості – організація оптимізує ресурсний потенціал за рахунок власних резервів без погіршення ключових показників діяльності і її функціонування залежить від реалізації управлінських стратегій оптимізації ресурсного потенціалу менеджментом організації.

4 бали – високий рівень стійкості – ключові ресурсні показники, що характеризують становище соціально-економічної системи зберігаються і навіть з'являються нові можливості для покращення її становища й розвитку її потенціалу в нових умовах.

5 балів – стійка організація – ключові ресурсні показники, що характеризують становище соціальної організації покращуються за рахунок нових можливостей, що також характеризується розвитком її потенціалу в нових умовах.

Соціальна стійкість як категорія інтегрованого кризового управління і комплексної безпеки полягає у формуванні спроможності системи, установ, інфраструктури та громад передбачати та реагувати на ризики, надзвичайні події, обмежувати та справлятися з їхніми наслідками, відновлюватися, адаптуватися, реорганізовуватися, вчитися на набутому досвіді, враховувати перебіг змін. Стійкість соціально-економічної системи, а в даному випадку йдеться про національну стійкість, залежить від багатьох чинників, але зважаючи на складні часи випробувань для українського суспільства, особливе значення у забезпеченні стійкості саме зараз, як ніколи мають спільні цінності, що демонструють відданість, готовність до взаємодії, єдність навколо спільної мети та почуття спільної ідентичності [11]. Це, на нашу думку, можна вважати моральним імперативом національної стійкості в Україні.

Отже, стійкість є важливим аспектом стримування як контрольованих, так і не контрольованих впливів, які мають кризовий характер, оскільки і стійкі суспільства і стійкі соціально-економічні системи іншого порядку і відповідних рівнів функціонування, мають більше можливостей відновлення після кризи і спроможні повернутись до докризового стану функціонування значно легше, ніж менш стійкі утворення. Така стійкість допомагає протидіяти цілому спектру загроз, тому зміцнення стійкості шляхом цивільної готовності відіграє важливу роль в секторі суспільної безпеки завдяки виробленню дієвих інструментів, які допомагають органам влади забезпечити виконання рекомендацій з низки питань, зокрема щодо забезпечення неперервності урядування та надання критичних державних послуг, щодо боротьби з масовою вимушеною міграцією; кіберзагрозами та дезінформацією, загрозами у сфері громадського здоров'я; як забезпечити комплексне планування у разі інцидентів з великою кількістю постраждалих; як забезпечити необхідну медичну підтримку та догляд потерпілим від воєнних дій та надзвичайних ситуацій. Важливим аспектом є регулярні оцінки, які допомагають виявити відповідні проблеми, а також уточнити шляхи та напрямки подальших комплексних заходів. Оцінки стосуються стану цивільної готовності країни та допомагають перевірити припущення щодо наявності ресурсів, рівня готовності та захисту цивільних активів та інфраструктури, підтримують цивільно-військову співпрацю, що допомагає узгодити сили та можливості для стримування та запобігання зовнішній, у т.ч. гібридній агресії [19].

Зважаючи на те, що соціальна система являє собою впорядковане ціле, що є сукупністю цілої низки окремих соціальних підсистем, компонентів, елементів, індивідів, груп, організацій, інститутів, що з'єднані між собою стійкими зв'язками, слід враховувати, що система не може бути стабільна в динамічному середовищі за трансформаційних умов. Тому вона має адаптуватися до нових умов, зберігаючи при цьому свої основні цільові параметри і характеристики, а також повинна постійно удосконалювати свою структуру та основні параметри функціонування відповідно до нових запитів і умов існування. Зовнішні впливи на систему, які генерують зміни, призводять до

того, що система повинна змінюватися. Ці зміни можуть бути різними в залежності від умов її життєдіяльності. Для забезпечення стійкості соціально-економічних системи як правило акцентують увагу на пристосуванні і адаптації до нових умов існування, при цьому вкрай важливим, на наш погляд, є теза, що під стійким розвитком відповідних соціально-економічних систем слід розуміти не результат адаптації до мінливих умов навколишнього середовища, а результат активного формування самого цього середовища й конструювання нових принципів реакції на нього [8].

**Висновки.** Не зважаючи на наявність принципів, які мають бути покладені в основу національної системи стійкості, сьогодні, поки що спостерігається переважно недосконалість єдиних підходів, процесів і механізмів забезпечення стійкості на державному, регіональному, місцевому і локальному (об'єктовому) рівнях. Це потребує узгодженого функціонування та взаємодії всіх суб'єктів, визначення механізму координації такої діяльності. Підвищення рівня стійкості соціально-економічної системи за трансформаційних умов є однією з ключових цільових функцій інтегрованої системи кризового управління.

Для реалізації концепції інтегрованої системи кризового управління потрібно визначити не лише критично необхідні адміністративні, технологічні процеси, які потрібно забезпечувати за будь-яких умов функціонування соціально-економічної системи задля забезпечення стійкості організації, а й винаходити та запроваджувати інноваційні підходи, спрямовані на активне формування такої екосистеми, такого середовища, яке будуватиметься на основі конструювання нових принципів, технологій та рішень стосовно комплексної безпеки, що сприятиме формуванню принципово нових моделей суспільних відносин за трансформаційних умов і гібридних загроз.

Перспективами подальших розвідок вважаємо за доцільне приділити увагу інноваційним, концептуальним і методичним підходам до вимірювання і оцінювання стійкості, подальшої диференціації їх застосування, враховуючи особливості впливу на різні домени в умовах гібридних загроз, а також розробленні плану дій із впровадження диференційованих підходів до забезпечення стійкості соціально-економічних систем.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гобела В.В., Живко З.Б., Леськів Г.З., Мельник С.І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
2. Йохна В., Стадник В., Хрущ В., Романів Р. Трансформаційні процеси в соціально-економічних системах: проблеми та умови безпечного перебігу. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 3. С. 115–125. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-16>.
3. Карамішев Д.В., Суворов В.П. Глобальне врядування та комплексна безпека: інтеграційні аспекти формування глобальної екосистеми стійкості в умовах гібридних загроз. *Теорія та практика державного управління*. 2024. №1(78). С. 7–19. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-01> <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/24240>.
4. Кривов'язюк І.В. Агресивний антикризовий менеджмент: принципи, послідовність реалізації та механізми. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» 27 травня 2022 р.* С. 147–148. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка» 2022. Секція 6. Антикризовий менеджмент: моделі, механізми, інструменти. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s6.pdf> (дата звернення: 29.01.2025).
5. Луценко Г. Взаємозв'язок адаптивного і рефлексивного управління. [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-14).
6. Маноїленко О.В., Сиром'ятникова О.В. Теоретичні аспекти визначення стійкості соціально-економічних систем. *Бізнес Інформ*. 2015. №12. С. 8–14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_12\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_12_2) (дата звернення: 29.01.2025).
7. План заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 листопада 2023 р. №1025-р <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 29.01.2025).

8. Про національну безпеку України. Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 29.01.2025).
9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості». Указ Президента України від 27 вересня 2021 року №479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> (дата звернення: 29.01.2025).
10. Савченко М. Розвиток категоріального базису «економічна стійкість». *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 57. № 2. С. 5–17. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2019.02.005](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.005).
11. Стійка Україна: Захист суспільства від російської агресії. Дослідження. Метью Булек і Орися Луцевич. Chatham House. 2020. 46 с. URL: <https://www.chathamhouse.org › files › 2020-10> (дата звернення: 27.01.2025).
12. Суворов В. П. Трансформація багаторівневого управління на основі глобальних стратегій ЄС та національна стійкість України в умовах гібридних загроз. *Державне будівництво*. 2023. № 2 (34). С. 183–196. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-15>.
13. Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2016. 216 с.
14. Хилько О.Л. Європейський Союз у мінливому світі: Монографія/ В.В. Копійка, С.О. Маковський, М.А. Миронова та ін.; за ред. В. В. Копійки. Київ: О. Зень, 2022. 219 с.
15. Karamyshev D., Suvorov V., Sobol R. Overcoming Systemic Vulnerabilities of the Spheres of Influence of Hybrid Threats in Ensuring Stability and Comprehensive Security in the Conditions of European Integration. *Public Administration and Regional Development*. 2024. №24. P. 628–647. <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.14>.
16. Rodin J. *The Resilience Dividend*. London: Profile Books Ltd. 2015.
17. Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe. A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy, June 2016. URL: [https://eeas.europa.eu/archives/docs/top\\_stories/pdf/eugs\\_review\\_web.pdf](https://eeas.europa.eu/archives/docs/top_stories/pdf/eugs_review_web.pdf) (дата звернення: 29.01.2025).
18. The European Union's Global Strategy. Three Years On, Looking Forward, 2019. URL: [https://eeas.europa.eu/sites/default/files/eu\\_global\\_strategy\\_2019.pdf](https://eeas.europa.eu/sites/default/files/eu_global_strategy_2019.pdf) (дата звернення: 29.01.2025).
19. Wolf-Diether Roepke, Hasit Thankey. Resilience: the first line of defense. *NATO REVIEW*. 27 February 2019. URL: <https://www.nato.int/docu/review/articles/2019/02/27/resilience-the-first-line-of-defence/index.html> (дата звернення: 29.01.2025).

#### REFERENCES

1. Gobela, V.V., Zhivko, Z.B., Leskiv, G.Z., & Melnyk, S.I. (2022). *Upravlinnya kryzovymy sytuatsiyamy [Crisis Management: A Textbook]*. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs [in Ukrainian].
2. Yokhna, V., Stadnyk, V., Khrushch, V., & Romaniv, R. (2023). Transformatsiyni protsesy v sotsial'no-ekonomichnykh systemakh: problemy ta umovy bezpechnoho perebihu [Transformational Processes in Socio-Economic Systems: Problems and Conditions for a Safe Course]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (3), 115–125. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-16> [in Ukrainian].
3. Karamyshev, D.V., & Suvorov, V.P. (2024). Hlobal'ne vryaduvannya ta kompleksna bezpeka: intehratsiyni aspekty formuvannya hlobal'noyi ekosystemy stiykosti v umovakh hibrydnykh zahroz [Global Governance and Comprehensive Security: Integration Aspects of the Formation of a Global Ecosystem of Resilience in the Context of Hybrid Threats]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya – Theory and Practice of Public Administration*, 1(78), 7-19. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-01> Retrieved from <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/24240> [in Ukrainian].
4. Kryvovyazyuk, I.V. (2022). Ahresyvnyy antykryzovyy menedzhment: pryntsypy, poslidovnist' realizatsiyi ta mekhanizmy [Aggressive anti-crisis management: principles, sequence of implementation and mechanisms]. Proceedings from APTTPM'22: *Khil Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsia «Aktual'ni problemy teorii ta praktyky menedzhmentu» – XI International Scientific and Practical Conference "Actual Problems of Management Theory and Practice"*. (P. 147–148). Odesa: Odesa Polytechnic State University. Retrieved from <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s6.pdf> [in Ukrainian].



5. Lutsenko, G. *Vzayemozv'yazok adaptivnoho i refleksyvnoho upravlinnya* [The relationship between adaptive and reflective management]. [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-14) [in Ukrainian].
6. Manoilenko, O.V. & Syrom'yatnikova, O.V. (2015). Teoretychni aspekty vyznachennya stiykosti sotsial'no-ekonomichnykh system. [Theoretical aspects of determining the stability of socio-economic systems]. *Business Inform*, 12, 8-14. *nbu.gov.ua*. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_12\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_12_2) [in Ukrainian].
7. Plan zakhodiv z realizatsiyi Kontseptsiyi zabezpechennya natsional'noyi systemy stiykosti do 2025 roku: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 10 lystopada 2023 r. №1025-r [Action plan for the implementation of the Concept of ensuring the national system of stability by 2025: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from November 10, 2023 №1025-p]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
8. Pro natsional'nu bezpeku Ukrayiny. Zakon Ukrayiny vid 21.06.2018 №2469-VIII [On the national security of Ukraine. Law of Ukraine from June 21, 2018 №2469-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [in Ukrainian].
9. Pro rishennya Rady natsional'noyi bezpeky i oborony Ukrayiny vid 20 serpnia 2021 roku «Pro zaprovadzhennya natsional'noyi systemy stiykosti». Ukaz Prezydenta Ukrayiny vid 27 veresnya 2021 roku №479/2021 [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine from August 20, 2021 “On the introduction of a national resilience system”. Decree of the President of Ukraine from September 27, 2021 №479/2021]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> [in Ukrainian].
10. Savchenko, M. (2019). Rozvytok katehorial'noho bazysu «ekonomichna stiykist' [Development of the categorical basis “economic resilience”]. *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk – Galician Economic Bulletin*, 57 (2), 5–17. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2019.02.005](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.005) [in Ukrainian].
11. Stiyka Ukrayina (2020): Zakhyst suspil'stva vid rosiys'koyi ahresiyi. Doslidzhennya [Resilient Ukraine: Protecting Society from Russian Aggression. Research]. Chatham House. [www.chathamhouse.org](http://www.chathamhouse.org). Retrieved from <https://www.chathamhouse.org/files/2020-10> [in Ukrainian].
12. Suvorov, V.P. (2023). Transformatsiya bahatorivnevoho upravlinnya na osnovi hlobal'nykh stratehiy YeS ta natsional'na stiykist' Ukrayiny v umovakh hibrydnykh zahroz [Transformation of multi-level governance based on EU global strategies and national resilience of Ukraine in the face of hybrid threats]. *Derzhavne budivnytstvo – State Building*, 2 (34), 183–196. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-15> [in Ukrainian].
13. Franchuk, V.I. (2016). *Teoriya bezpeky sotsial'nykh system* [Theory of security of social systems: textbook]. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs [in Ukrainian].
14. Khylyk, O.L. etc. (2022). *Yevropeys'kyi Soyuz u minlyvomu sviti* [The European Union in a Changing World]. Kyiv: O. Zen [in Ukrainian].
15. Karamyshev, D., Suvorov, V., & Sobol, R. (2024). Overcoming Systemic Vulnerabilities of the Spheres of Influence of Hybrid Threats in Ensuring Stability and Comprehensive Security in the Conditions of European Integration. *Public Administration and Regional Development*, (24), 628-647. <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.14> [in English].
16. Rodin, J. (2015), *The Resilience Dividend*, London: Profile Books Ltd [in English].
17. Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe. A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy, June 2016. *eeas.europa.eu*. Retrieved from [https://eeas.europa.eu/archives/docs/top\\_stories/pdf/eugs\\_review\\_web.pdf](https://eeas.europa.eu/archives/docs/top_stories/pdf/eugs_review_web.pdf) [in English].
18. The European Union's Global Strategy. Three Years On, Looking Forward, 2019. *eeas.europa.eu*. Retrieved from [https://eeas.europa.eu/sites/default/files/eu\\_global\\_strategy\\_2019.pdf](https://eeas.europa.eu/sites/default/files/eu_global_strategy_2019.pdf) [in English].
19. Wolf-Diether Roepke, *Hasit Thankey*. Resilience: the first line of defense. *NATO REVIEW*. 27 February 2019. <https://www.nato.int/docu/review/articles/2019/02/27/resilience-the-first-line-of-defence/index.html> [in English].

Подано до редакції 25.02.25 р.  
Прийнято до друку 25.03.25 р.