

Ірина В. Чуб*

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

Стаття присвячена аналізу можливостей забезпечення національної стійкості в умовах динамічних безпекових викликів та гібридних загроз ефективність, якості її нормативно-правового базису та дієвої інституційної архітектури. Відзначено, що удосконалення цієї сфери є не просто формальною вимогою, а стратегічною необхідністю для створення гнучкої системи публічного управління, здатної оперативно реагувати на кризи, адаптуватися до змін та забезпечувати безперервність функціонування життєво важливих процесів. Належне правове регулювання у komponуванні з чітким розподілом повноважень між інституціями надає можливість трансформувати теоретичні засади концепції стійкості у практичні механізми захисту національних інтересів, що потребує перегляду застарілих норм та впровадження інноваційних підходів до координації зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Акцентовано на застосуванні мультифакторного аналізу, алгоритмічних аудиторів та інтерактивної візуалізації даних для мінімізації корупційних ризиків в управлінській сфері, забезпеченні ефективності розподілу ресурсів. Аргументовано, що оптимізація публічного управління у сфері національної стійкості вимагає переходу від фрагментарної цифровізації до розбудови цілісної екосистеми цифрової безпеки. Стратегічне управління інформаційною безпекою в сучасних умовах вимагає системного підходу, що включає регулярну оцінку вразливостей, модернізацію технологій захисту та провадження національних стандартів. Обґрунтовано створення інтегрованої багаторівневої платформи моніторингу та адаптивного управління ресурсами національної стійкості в умовах гібридних загроз, яка збирає дані щодо стану критичної інфраструктури, запаси ресурсів, а також соціальні настрої, які доступні у режимі реального часу. Констатовано, основним чинником національної стійкості у сфері стратегічних комунікацій є прозорість та підзвітність органів публічного управління, що забезпечує своєчасний зворотний зв'язок та локалізує вплив дезінформації, перетворюючи консолідовані дії на інструмент стратегічного виживання держави.

Ключові слова: національна стійкість, нормативно-правовий механізм, публічне управління, стратегічні комунікації, комунікативна взаємодія, цифровізація, національна безпека, органи публічної влади.

Рис. 3. Літ. 9.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-293-348-361

* <https://orcid.org/0009-0004-5218-8102>

Iryna Chub

IMPROVING THE INSTITUTIONAL AND LEGAL FRAMEWORK FOR ENSURING NATIONAL RESILIENCE

This article analyzes the possibilities for ensuring national resilience in the face of dynamic security challenges and hybrid threats, as well as the effectiveness and quality of its regulatory framework and functional institutional architecture. It is noted that improving this sphere is not merely a formal requirement but a strategic necessity for creating a flexible system of public administration capable of responding promptly to crises, adapting to changes, and ensuring the

* Administration of the Ministry of Strategic Industries of Ukraine. Ukraine.

continuity of vital processes. Proper legal regulation, combined with a clear division of powers among institutions, makes it possible to transform the theoretical foundations of the concept of resilience into practical mechanisms for protecting national interests, which requires revising outdated norms and introducing innovative approaches to coordinating the efforts of the state, business, and civil society.

Emphasis is placed on the use of multifactorial analysis, algorithmic auditors, and interactive data visualization to minimize corruption risks in the administrative sphere and ensure the efficient allocation of resources. It is argued that optimizing public administration in the sphere of national resilience requires a transition from piecemeal digitalization to the development of a comprehensive digital security ecosystem. Strategic management of information security in today's environment requires a systematic approach that includes regular vulnerability assessments, the modernization of security technologies, and the implementation of national standards. The paper justifies the creation of an integrated, multi-level platform for monitoring and adaptive management of national resilience resources in the face of hybrid threats, which collects real-time data on the status of critical infrastructure, resource reserves, and public sentiment. It is noted that the main factor in national resilience in the field of strategic communications is the transparency and accountability of public administration bodies, which ensures timely feedback and mitigates the impact of disinformation, transforming coordinated actions into a tool for the state's strategic survival.

Keywords: national resilience, regulatory framework, public administration, strategic communications, communicative interaction, digitalization, national security, public authorities.

Peer-reviewed, approved and placed: 15.11.2025

Постановка проблеми. До основних векторів трансформації публічного управління в аспекті дослідження сучасних обставин надзвичайного характеру належать: а) оновлення нормативно-правової бази для регламентації функціональних повноважень суб'єктів публічної влади в кризові періоди, зміцнення основ національної стійкості; б) удосконалення інституційної структури через формування єдиного координуючого органу, делегування повноважень на місця, координація міжвідомчих механізмів взаємодії; в) технологічна модернізація ситуаційних центрів та запровадження передових інформаційно-аналітичних інструментів ухвалення рішень; г) оптимізація системи підготовки спеціалістів у сфері цивільної безпеки й захисту згідно з вимогами воєнного часу; д) встановлення конструктивного діалогу органів публічної влади з громадянами відносно загроз і правил поведінки в період обставин непереборної сили.

Зважаючи на наявність Концепції забезпечення національної системи стійкості (2021 р.), чинне законодавче поле України лишається фрагментарним. Окремі аспекти стійкості унормовуються окремими законами про національний спротив та критичну інфраструктуру, однак відсутній базовий законодавчий акт, який би визначав не лише національну стійкість як комплексну юридичну категорію, проте й визначав та розмежовував ключові повноваження суб'єктів забезпечення стійкості, сфери їхньої відповідальності та алгоритм міжвідомчої координації у кризових ситуаціях.

Констатовано, що на сьогодні система зміцнення національної стійкості стримується через відсутність профільного законодавчого акту, що спричиняє низку критичних прогалин. Зокрема, правова невизначеність понятійного

апарату унеможливорює створення єдиного правового поля, що, у свою чергу, спричиняє до дублювання функцій між різними органами публічної влади та розмивання відповідальності за кінцевий результат. Як підсумок, відсутність чіткої законодавчої вертикалі та нормативно визначених пріоритетів обумовлює недостатність цільового фінансування та неефективний розподіл ресурсів, що перетворює стратегічне завдання підвищення стійкості держави на фрагментарні та нескоординовані заходи.

Таким чином, потребує додаткового аналізу проблема створення правової площини, яка визначить відповідальність посадових осіб за незабезпечення показників стійкості. Тобто, чіткий розподіл повноважень між органами влади. Потребує обґрунтування необхідності прийняття базового законодавчого акту (на кшталт Закону України «Про основні засади державної політики у сфері національної стійкості» (замість поточної Концепції), що дозволить запровадити юридичну відповідальність суб'єктів публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема забезпечення національної стійкості через цифрові та комунікаційні інструменти перебуває у центрі уваги багатьох науковців. Питання цифрової трансформації державних процесів та провадження новітніх технологій (зокрема штучного інтелекту), комунікативний аспект національної стійкості та протидію гібридним загрозам аналізували у своїх працях Р. Августин [1], Т. Запорожець [3], Д. Кашенко [2], Н. Клименко [3], Г. Ситник [3], М. Орел [3], К. Ровинська [5], М. Чабанна та інші.

Водночас, попри значну кількість напрацювань, динаміка змін останніх років визначає потребу додаткового дослідження саме інституційно-правового забезпечення розбудови національної стійкості.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та визначенні особливостей інституційно-правового механізму державного управління у сфері розбудови національної стійкості в сучасних умовах в Україні.

Основні результати дослідження. З огляду, що Закон України «Про національну безпеку України» надає загальну рамку, тоді як стійкість – специфічний динамічний процес, що вимагає деталізованого механізму взаємодії держави та суспільства, чого загальний закон не охоплює. Існуюча в Україні нормативно-правова база носить декларативний характер та вимагає:

- визначення поняття «національна стійкість» на законодавчому рівні, що є обов'язковим для використання в усіх інших галузевих законах (зокрема, про критичну інфраструктуру, про оборону, про цивільний захист) та ключових принципів;

- встановити чітке розмежування сфери, де стійкість є критичною, що дозволить призначити відповідальних за кожен напрямок, зокрема: а) державне управління (забезпечення безперервності роботи уряду та надання публічних послуг навіть під час катастроф); б) енергетична та інфраструктурна стійкість (захист об'єктів критичної інфраструктури, оперативне відновлення мереж); в) інформаційна стійкість (протидія дезінформації та зміцнення соціальної згуртованості); г) економічна стійкість (створення резервних ресурсів, диверсифікація ланцюгів постачання та підтримки бізнесу в умовах кризи);

- обов'язку для всіх органів публічної влади та операторів критичної інфраструктури надавати інформацію (дані) до Єдиної інформаційної платформ стійкості (перелік індикаторів стійкості (енергетичних, логістичних, соціальних), які моніторяться в режимі реального часу);

- регламентація формування єдиної системи оцінки ризиків на національному та місцевому рівні; здійснення на регулярній основі стрес-тестів для різних галузей економіки та регіонів; механізми раннього попередження про загрози;

- закріплення правового статусу недержавних суб'єктів як повноправних партнерів національної стійкості. Це передбачає перехід від декларативної участі бізнесу та інститутів громадянського суспільства до визначення їхніх конкретних прав, обов'язків та гарантій у системі забезпечення безпеки держави;

- створення у структурі ЦОВВ та ОВА посад заступників керівників, що відповідатиме виключно за координацію заходів стійкості;

- стійкість територіальних громад та цивільна готовність: а) децентралізація ресурсів для забезпечення життєдіяльності; б) навчання населення навичкам першої допомоги, цивільного захисту, кібергігієни; в) підтримка волонтерського руху як невід'ємного компоненту системи безпеки;

- створення фондів стійкості (державного/місцевого), які будуть наповнюватися не тільки з бюджету, а й шляхом спеціальних зборів та міжнародних грантів; механізмів швидкого перерозподілу бюджетних коштів на кризові потреби.

Зважаючи на сучасні виклики, з якими зіштовхнулася Україна, а особливо в умовах існуючої високотехнологічної війни, цей законодавчий акт є важливим з огляду одночасної інтенсивності загроз, зокрема дезінформація, ракетний/дроновий терор, біженці.

Незважаючи на прогресивну спрямованість чинної Концепції, її декларативна природа обмежує можливості практичної імплементації заходів зі стійкості. Перехід від концептуального бачення до законодавчого регулювання надасть змогу переформувати рекомендаційні положення на імперативні вимоги, забезпечивши створення чітких механізмів юридичної відповідальності та стабільного бюджетного фінансування системи національної стійкості.

Таким чином, обґрунтовано необхідність розроблення та прийняття комплексного законодавчого акту про основні засади державної політики у сфері національної стійкості, що має стати фундаментом для трансформації безпекового сектору. Ключовим завданням акта є нормативне закріплення цілісної архітектури управління, яка передбачає механізм вертикальної (ієрархічна взаємодія від стратегічного рівня РНБО та КМУ до громад) та горизонтальної координації (міжгалузева співпраця міністерств, відомств, приватного сектору та інститутів громадянського суспільства). Це дозволить подолати відомчу розрізненість та забезпечити єдність зусиль усіх суб'єктів у процесі підготовки до кризових ситуацій, реагування на них та швидкого адаптивного відновлення.

В умовах повномасштабної безпрецедентної війни та постійних гібридних загроз, стійкість має бути частиною державного устрою, що потребує найвищого рівня легітимізації — законодавчого.

Паралельно з розробкою стратегічного документу, доцільним є оновлення чинного законодавства у сфері національної безпеки, кібербезпеки, цивільного захисту, а також захисту критичної інфраструктури. Нормативно-правове поле потребує приведення у відповідність до об'єктивних реалій воєнного та післявоєнного часу, імплементувати базові міжнародні стандарти (в першу чергу норми Директиви ЄС 2022/2557 щодо стійкості критичних суб'єктів) та формувати правове підґрунтя щодо міжвідомчої координації, публічно-приватного партнерства, дієвого реагування на обставини надзвичайного характеру.

Таким чином, законодавче закріплення основ національної стійкості дозволить синхронізувати чинні стратегічні документи, перетворюючи їх із розрізнених відомчих планів на єдиний інструмент державної безпеки, що виключає дублювання повноважень та оптимізує використання бюджетних коштів.

З огляду на сучасні виклики в Україні стійкість громад не є статичним поняттям, а результатом постійної взаємодії різних чинників — адміністративних, соціальних, економічних, соціальних, інфраструктурних. Їхня спроможність адаптуватися до змін, зберігати ключові функції та забезпечувати життєдіяльність населення залежить від дієвого управління та здатності оперативно реагувати на кризові обставини. Для забезпечення стійкості громад актуально сформулювати та запровадити комплексні стратегії, беручи до уваги потреби кожної громад та її специфічні загрози (ризики). Зазначене вимагає ефективної системи управління ризиками, зміцнення фінансової спроможності та розвитку інфраструктури, а також підготовки на постійних засадах кадрів органів місцевого самоврядування.



Рис. 1. Матриця стійкості для чотирьох типів територій, сформовано автором

Стабілізація та відновлення громад потребує впровадити нову трирівневу ефективну та прозору систему стратегічного планування: державна стратегія

—> регіональні стратегії —> стратегії громад. Стратегування повинно містити визначення чотирьох функціональних типів територій щодо відновлення і стимулювання розвитку регіонів: території відновлення, полюси економічного зростання, території з особливими умовами для розвитку, території сталого розвитку.

Комплексна організаційно-функціональна модель забезпечення національної стійкості в системі публічного управління (рис. 2) розроблена як відповідь на сучасні гібридні загрози та динамічне безпечове середовище. В основу моделі покладено покладено синергію трьох стратегічних рівнів. Зокрема, через механізми стратегічного форсайту та регулярної апробації антикризової готовності система переходить від реактивного виправлення наслідків до проактивного управління майбутнім.

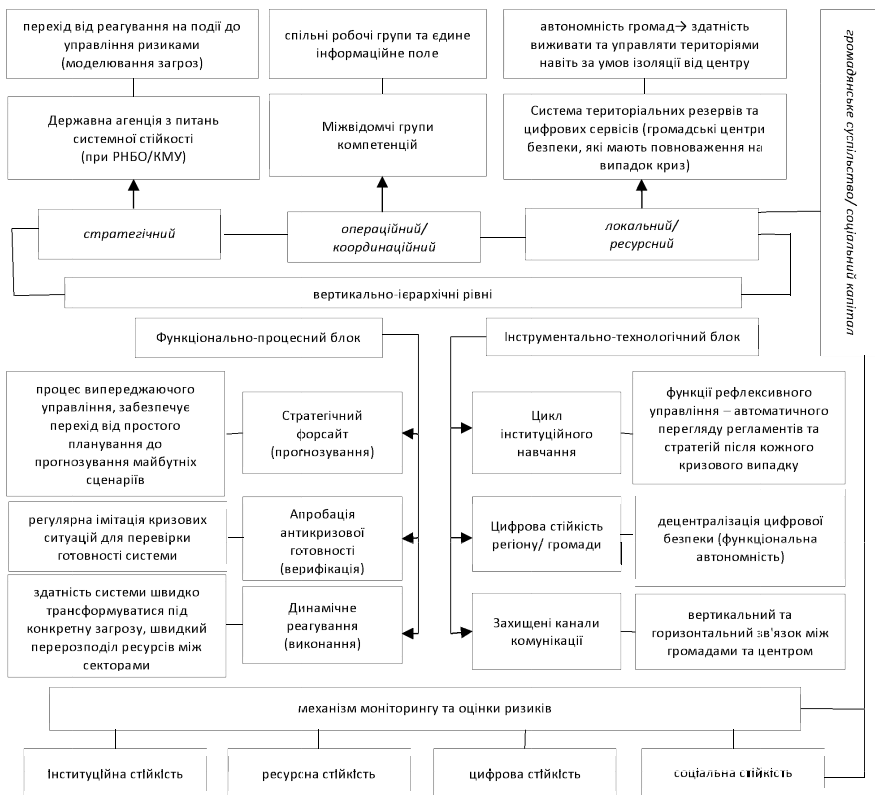


Рис. 2. Комплексна організаційно-функціональна модель забезпечення національної стійкості в системі публічного управління, сформовано автором

У контексті національної стійкості форсайт стає інструментом виживання та адаптації держави до криз (пандемії, війни). Форсайт у моделі національної стійкості виконує функцію випередження, що надає змогу публічному управлінню здійснити перехід від режиму реагування на кризи до режиму готовності до змін.

Стратегічний форсайт може зміцнити стійкість через заохочення структурних змін, пом'якшити вплив вразливості та зміцнити спроможність в період кризи, що буде слугувати економічній безпеці. Сценарії розвитку, які діагностуються у процесі форсайт стратегування, не є прогнозами, оскільки вбачається неможливим передбачати майбутнє, його можна тільки формувати, саме тому сценарії застосовуються як засоби (інструменти), які надають змогу зменшити невизначеність, а не спрогнозувати, що може трапитися. Отже, сценарії, сформовані в процесі форсайт стратегування, гарантують аналітичне підґрунтя щодо розроблення політичних рекомендацій у сфері економічної безпеки. Описане підтверджує, що формування та впровадження політики є безперервним процесом із зворотним зв'язком [3].

Таким чином, стратегічний форсайт є функціональним елементом моделі, що призначений задля ідентифікації та аналізу стратегічних невизначеностей. Його завдання полягає у підвищенні адаптивної спроможності системи публічного управління через розробку багатоваріантних сценаріїв майбутнього, стрес-тестування державних політики та формування превентивних механізмів реагування на гібридні загрози.

У публічній сфері антикризове управління розуміється як послідовна різнобічна робота органів управління, що пов'язана з прогнозуванням, протидією і подоланням кризових явищ на відповідній території, та окрім того, з ліквідацією їх результатів з мінімальними обсягами втрат та встановленням потенційних резервів щодо наступного перспективного територіального розвитку [2].

Апробація в контексті національної стійкості передбачає не лише перевірку теоретичну планів, а практичне тестування спроможності системи (органів публічної лади, бізнесу та суспільства) витримувати шоки, адаптуватися до них та швидко відновлюватися.

Апробація слугує інструментом, що допомагає визначити на якому етапі знаходиться держава:

- а) реактивний (мінімальна стійкість);
- б) адаптивний (врахування попередніх помилок, корегування планів);
- в) проактивний (діагностування кризи та готовність сценаріїв щодо будь-якого розвитку подій).

Інструментальний блок забезпечує безперервність управління через захищені канали комунікації, цифровізацію громад та постійне інституційне навчання кадрів.

Запропонована модель інтегрує моніторинг ризиків у чотирьох критичних аспектах — інституційному, ресурсному, соціальному та цифровому, що дозволяє системі публічного управління зберігати функціональність навіть у стані екстремальних навантажень.

Таким чином, модель полягає у формуванні гнучкої державної архітектури, спроможної не тільки поглинати шоки, а й здатність до самовідновлення да адаптації до нових викликів.

Варто сфокусувати увагу, що забезпечення органів публічної влади є пріоритетним завданням щодо забезпечення національної безпеки в цілому.

Наявний певний перелік засобів, які можуть посприяти забезпечити органи публічної влади від зовнішніх та внутрішніх загроз, зокрема:

1) підготовка та реалізація відповідних законів та політик щодо питань безпеки органів влади, до яких належать закони, які регламентують доступ до конфіденційної інформації, політики стосовно фізичної безпеки, а також забезпечення охорони приміщень;

2) забезпечення фізичної безпеки органів влади методом встановлення камер спостереження, систем контролю доступу та гарантування дотримання конфіденційності даних;

3) здійснення регулярних аналізів внутрішньої безпеки органів публічної влади, зважаючи на перевірки щодо можливості проникнення зовнішніх загроз шляхом кібератак, а також соціально-інженерні засоби;

4) навчання та тренування службових осіб органів публічної влади щодо питань кібербезпеки, соціально-інженерних засобів, в також ідентифікація загроз;

5) співробітництво з іншими держаними інституціями, передусім з правоохоронними органами та розвідувальними службами, задля гарантування національної безпеки в цілому.

Основою розвитку є зміцнення адаптивності влади. Це означає перехід до моделі управління, яка дозволяє органам публічної влади легко підлаштовуватися під зміни безпекового середовища, оперативно змінювати формат роботи та зберігати керованість системою під час будь-яких криз.

Вважаємо доцільним створення постійно діючого міжвідомчого координаційного органу який би займався виключно питанням стійкості, а не лише реагування на кризи.

Пропонуємо створення Державної агенції з питань системної стійкості (ДАСС) як урядового органу, який буде звітувати РНБО щодо загроз, але матиме виконавчі важелі через КМУ. На цю інституцію буде покладено забезпечення системної єдності між органами публічної влади, приватним сектором та громадянським суспільством для превентивного виявлення вразливостей, захисту критичних функцій країни та формування високого рівня суспільної адаптивності.

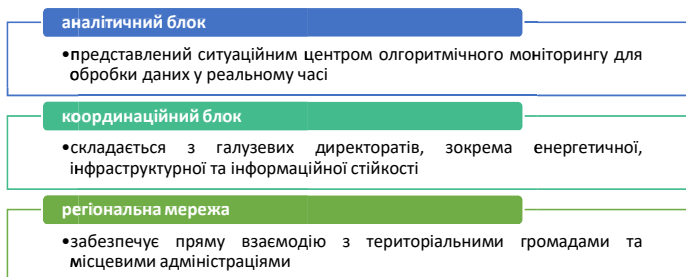


Рис. 3. Орієнтована структура ДАСС, сформовано автором

Функціональна архітектура ДАСС має включати три рівні (аналітичний контур, координаційний вектор та регіональний кластер), що представлені на

рисунку 3. Ця побудова надасть можливість інституції оперативно трансформувати виявлені загрози у цільові розпорядження для виконавчих органів влади.

Важливим компонентом впровадження концептуальних основ стійкості є створення регіональних центрів управління кризовими ситуаціями. Ці центри повинні стати операційними осередками, спроможними здійснювати моніторинг, координацію, швидке реагування, а також обмін інформацією між органами публічної влади, службами порятунку, об'єктами критичної інфраструктури та громадськістю. Їх функціонування буде слугувати підвищенню децентралізованого рівня готовності до кризових ситуацій, гарантуючи сталу та продуктивну взаємодію між усіма учасниками системи національної стійкості [4].

Релевантним кейсом адаптивності в умовах критичних дестабілізуючих факторів, з якими зіштовхнулися регіони у січні 2026 року, є досвід Харківського міського голови. Зокрема, очолюючи Асоціацію прифронтових міст і громад, І.Терехов запровадив у місті ефективний механізм щодо ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій – це спеціальний Штаб, який координує роботу всіх служб та акумулює оперативну інформацію [4].

На ньому замкнені всі інші міські структури, який координує всі міські служби. Відповідно, до штабу надходить вся оперативна інформація: мер та ключові посадовці бачать максимально точну картину у реальному часі, необхідні рішення приймаються негайно. Після цього відбувається відновлення у найбільш короткі терміни у життя під чітким контролем.

Завдяки таким скоординованим діям місто демонструє дієвість не тільки у власних питаннях, а й допомагає іншим громадам. Після останнього масованого обстрілу штаб надав енергетикам техніку, матеріали, а також робочі бригади для якнайшвидшого відновлення світла.

Окрім того, в місті також реалізується проєкт «Енергоострів» – це система енергетичного балансування, яка забезпечує автономність навіть в період атак на критичну інфраструктуру. Дана модель уже довела свою результативність та може слугувати орієнтиром для масштабування та підґрунтям для уніфікації управлінських рішень.

Один із першорядних векторів інституційної трансформації є формування міжвідомчих координаційних центрів безпекової стійкості, які діятимуть при ОДА/ОВА й матимуть мандат на аналітичну оцінку загроз, комунікацію із громадськістю, управління ресурсами в умовах надзвичайного характеру та піддержку кіберінфраструктури. Дані структури мають стати центрами тяжіння задля інтеграції функцій центральних органів виконавчої служб ДСНС, СБУ, Міністерства оборони України, ТРО та приватного сектору, що має доступ до стратегічних комунікацій, цифрових технологій та енергетики. В даному аспекті держава має стимулювати моделі public-private partnership у безпековій сфері – у першу чергу, у напрямі захисту критичної інфраструктури, створення резервів та зберігання даних [1].

Ефективна система національної стійкості неможлива без злагодженої співпраці між ЦОВВ, Службою безпеки України, місцевим самоврядуванням, а також державним та приватним секторами. Доцільно сформувати механізми

спільного планування, обміну інформацією, впровадження спільних навчань та кризових сценаріїв, що надасть змогу мінімізувати дублювання функцій та підвищити результативність реагування [6].

На основі вищевказаного, пропонуємо створення Регіонального ситуаційно-аналітичного хабу стійкості (РСАХС) при ОВА. Дана структура повинна стати інтелектуальним центром регіону, що буде об'єднувати функції стратегічного аналізу безпекового середовища (аналіз великих даних, моделювання загроз) та оперативне управління в умовах криз. Впровадження цього формату забезпечить циклічність управління: від превентивного зміцнення критичної інфраструктури до алгоритмізованого розподілу ресурсів під час ліквідації наслідків ситуацій надзвичайного характеру та фази швидкого відновлення. Таким чином, це надасть можливість впровадити концепцію наскрізного управління циклом кризи: від прогнозування та превенції (стійкості) до ліквідації наслідків та відновлення (управління ресурсами).

РСАХС наділятиметься функцією операційного контролю, що включає право на безперешкодний доступ до інформаційних ресурсів суб'єктів безпеки, право на координацію залучення сил та засобів незалежно від форм власності, а також повноваження відносно верифікації та координації всіх кризових комунікацій в регіоні.

Для забезпечення національної стійкості, запропонований хаб наділяється мандатом на розвиток державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері безпеки. Це включає: 1) формування спільних ресурсних пулів із бізнес-спільнотами; 2) створення алгоритмів інтеграції волонтерських мереж до загальної системи оперативного реагування; 3) впровадження механізмів соціальної консолідації та системної розбудови суспільної готовності до реагування на кризи. Це дозволяє активувати соціальний капітал регіону (волонтерські мережі, експертні спільноти) та інтегрувати його в загальну архітектуру національної стійкості. Такий підхід перетворює управління із старого ієрархічного на мережеве, що є фундаментом стійкості сучасної демократичної держави.

Для підвищення стійкості громад доцільно: а) забезпечити більшу автономію місцевих органів влади, що надасть можливість швидко ухвалювати рішення та раціонально використовувати ресурси в кризових умовах; б) інвестувати в критичну інфраструктуру для їхньої витривалості; в) залучати громадян до ухвалення рішень на місцях включно за умов соціально-економічних шоків; г) запроваджувати цифрові платформи стосовно управління громадами, системи діагностики та оперативного реагування на обставини надзвичайного характеру, що підвищить рівень їх безпеки. В цілому, стійкість громад є невід'ємною частиною національної безпеки, та для її гарантування потрібно запроваджувати всебічні заходи, спираючись на інноваційні підходи, підвищення рівня самоврядування, а також мобільності органів влади. Зазначене надасть змогу забезпечити стабільність на місцевому рівні та слугуватиме гарантуванню стійкості в умовах сучасних глобальних загроз [5].

Оновлення публічного управління повинно відбуватися як багаторівневий процес, де ключовим елементом є перехід до моделі

рівноправного партнерства між державою, регіонами, громадами та громадськістю.

Ефективною формою взаємодії держави з бізнесом та громадськістю може стати державно-приватне партнерство (ДПП) за багатьма векторами діяльності органів публічної влади: від послуг щодо планування, формування, реформування та розвитку безпекових структур до логістичних, охоронних послуг, підтриманні безпекового середовища та інше. Приватний сектор має суттєві переваги, передусім: диверсифікація джерел фінансування, більш продуктивне, незарегульоване управління, оперативність, технічний/фаховий потенціал та інше. Попри те, що безпековий сектор є найбільш розвинутою сферою ДПП, він потребує глибинної модернізації в частині цивільного захисту та оборонно-промислового комплексу. Насамперед, у секторі впорядкування надзвичайних, на противагу від багатьох інших, ціллю ДПП є не максимізація спільного прибутку, а мінімізація вартості витрат у спосіб обмеження видатків бюджету зі сторони держави та прибутків приватного підприємства, яке залучається до процесу управління кризовою ситуацією.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, трансформація публічного управління в умовах сучасних загроз повинна перейти від моделі так званого «контролю» до моделі адаптивного партнерства. Національна стійкість досягається не через посилення бюрократичного апарату, а через створення мережевої взаємодії між державою, бізнесом та суспільством. До основних напрямів такої взаємодії можна віднести, зокрема, такі.

Державно-приватне партнерство як інструмент децентралізації ризиків. ДПП у сферах енергетики, логістики та безпеки надає можливість розосередити критичні ресурси. Це робить систему невразливою до точкових ударів (у разі втрати функціональності державним сектором її невідкладно заміщує приватна).

Перехід до партнерської взаємодії. Органи публічної влади повинні розглядати приватний сектор та громадянське суспільство не як об'єкти управління, а як рівноправних суб'єктів оборони та життєдіяльності. Означене вимагає спрощення регуляторних процесів та створення механізмів швидкого реагування для критичних ініціатив.

Інституціоналізація довіри. Ключовим показником успіху реформи є швидкість мобілізації спільних ресурсів у кризових ситуаціях. Означене є можливим лише за умов прозорого розподілу відповідальності та ризиків між державою та приватними партнерами.

Отже, критично важливо змінити ДПП: від простого залучення фінансових ресурсів до спільного управління ризиками. Це передбачає формування гнучких контрактів, що нададуть змогу бізнесу бути мобільним, а державі — впевненою у доступі до ресурсів у критичний момент. Лише через таку консолідацію державних та приватних можливостей публічне управління набуває ознак справжньої національної стійкості — здатності не тільки витримувати удари, проте й використовувати кризи як поштовх до технологічного та структурного оновлення.

Таким чином, ключовим напрямом удосконалення має стати провадження адаптивних протоколів взаємодії, які дозволять мінімізувати

бюрократичні бар'єри та забезпечити миттєву мобілізацію приватних технологічних і фінансових ресурсів у відповідь на безпекові виклики. Це перетворить партнерство на гнучкий механізм, що здатний підтримувати стабільність системи навіть в періоди гострої дестабілізації безпекового середовища.

Окремої уваги потребує зміцнення кадрового потенціалу органів публічної влади у сфері антикризового управління. У цьому контексті актуальним завданням постає модернізація змісту професійного навчання публічних службовців шляхом імплементації компонентів, що забезпечують опанування інструментарію національної стійкості.

Особливої ваги набуває підготовка професійних кадрів, спроможних працювати на стику публічного управління, безпеки, кризової комунікації, цифрової трансформації та гуманітарного менеджменту. Запит щодо формування багаторівневої системи підготовки кадрів для сектору безпеки з акцентом на лідерство за умов невизначеності, антикризове управління, практики стратегічної комунікації, а також інформаційної гігієни, вважається однією з основних умов підвищення результативності безпекового управління на рівні регіонів та центрів ухвалення рішень [1, с. 35].

Обґрунтовано потребу в актуалізації програм підвищення кваліфікації публічних управлінців з пріоритетом на розвиток фахових компетенцій щодо зміцнення національної стійкості. Пропонується перехід до компетентнісного підходу, що передбачає підготовку управлінців, спроможних оперувати інструментами алгоритмічного моніторингу та інтелектуальної підтримки рішень у системі забезпечення національної стійкості, здійснювати міжсекторальну координацію та реалізувати стратегії проактивного захисту в умовах гібридних загроз. Практична імплементація цього підходу повинна відбуватися через впровадження цифрових стимуляційних платформ та сценарних тренінгів, що забезпечують формування навичок антикризового управління в імітованому безпековому середовищі.

Ефективність публічного управління в умовах гібридних викликів, в першу чергу, через повномасштабне вторгнення, набуває критичної значимості щодо стійкості політичної системи, довіри громадян та спроможності держави забезпечувати базові функції управління. У даному аспекті актуалізується питання щодо потреби у науково обґрунтованому підході до оцінювання інтегральних показників публічного управління у сфер національної стійкості з огляду на сучасні безпекові виклики та трансформаційні процеси.

При оцінюванні ефективності публічного управління варто зважати на особливості надання публічних послуг, ухвалення управлінських рішень за участю представників громадянського суспільства, й окрім того не тільки вигоди економічного спрямування, але й соціальні ефекти, які полягають у задоволенні потреб, інтересів громадян. Не дивлячись на складність оцінювання ефективності публічного управління, механізми вимірювання мають бути гнучкими, оцінювання відбуватися на всіх фазах управлінського процесу з урахуванням детермінант внутрішнього/зовнішнього середовища, міжнародних стандартів у сфері управління щодо вирішення проблем суспільного характеру та досягнення поставлених цілей.

Комплексне удосконалення інституційного, правового інструментарію забезпечення національної стійкості має бути спрямоване на трансформацію моделі публічного управління в гнучку, адаптивну систему.

Ключовим напрямом цієї оптимізації є перехід до мережевого врядування, де державні інституції виступають не тільки як контролюючі органи, а як центри соціальної консолідації та стратегічної координації зусиль бізнесу, волонтерської спільноти та громадянського суспільства.

Оновлення парових і методичних основ повинно гарантувати перехід від реактивного реагування на кризи до проактивного захисту, що ґрунтується на широкому впровадженні інструментів інтелектуального аналізу та новітніх підходах до формування професійної компетентності публічних управлінців. Це надасть змогу сформувати надійний базис для зміцнення національної стійкості як здатності держави та суспільства зберігати функціональність в умовах будь-яких критичних дестабілізаційних чинників.

1. Августин Р. Resilience-governance як інструмент стійкості публічного управління у сфері національної безпеки України. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. № 4. 2025. С. 30–38.

2. Кашенко Д. В. Основні напрями удосконалення публічного управління надзвичайними ситуаціями в Україні. Державне будівництво. 2024. № 2 (36). С. 366–377. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-24>

3. Концептуальні засади національної стійкості та державна політика врегулювання воєнно-політичних конфліктів: колективна монографія / за заг. ред. Г.П. Ситника ; ТОВ «Академпрес». Київ, 2024. 358 с.

4. Нові виклики для стійкості: прогнозування та управління кризами майбутнього. Стіяка Україна. 04.04.2025. URL: <https://resilient-ukraine.org/activities/132>

5. Ровинська К. І. Вдосконалення концептуальних підходів держави до національної системи стійкості. Державне будівництво. 2025. № 1 (37). С. 68–83. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-04>

6. Ключко О., Семенець-Орлова І. Національна безпека: український вимір. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління, 2022, 2 (62), 66–75.

7. Семенець-Орлова І., Шур, Н. Світовий досвід державного управління у сфері цивільного захисту. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління, 2023, 5 (71), 81–86.

8. Семенець-Орлова І., Ключко А., Амро Т. Публічне управління у сфері інформаційної безпеки для забезпечення розвитку демократії в Україні (контекст воєнного стану). Публічне урядування, 2022, 5 (33), 73–82.

9. Nehara, Yu., Danylenko, et al. The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development. Salud, Ciencia y Tecnolagna-Serie de Conferencias, 2024, 3: 755.

1. Avhustyn R. (2025). Resilience-governance yak instrument stiikosti publichnoho upravlinnia u sferi natsionalnoi bezpeky Ukrainym [Resilience-governance as a tool for the sustainability of public administration in the sphere of national security of Ukraine]. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, 4, pp. 30–38. [in Ukrainian].

2. Kashchenko, D. V. (2024). Osnovni napriamy udoskonalennia publichnoho upravlinnia nadzvychnymy sytuatsiiamy v Ukraini [Main directions of improving public emergency management in Ukraine]. Derzhavne budivnytstvo, 2 (36), pp. 366–377. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-24>[in Ukrainian].

3. Sytnyk, H. P. (2024). (Eds.) Kontseptualni zasady natsionalnoi stiikosti ta derzhavna polityka vrehuliuvannia voienno-politychnykh konfliktiv [Conceptual principles of national resilience and state policy for the settlement of military-political conflicts] TOV «Akadempres». Kyiv. [in Ukrainian].

4. Novi vyklyky dlia stiikosti: prohnozuvannia ta upravlinnia kryzamy maibutnoho. Stiika Ukraina. 04.04.2025. Retrieved from <https://resilient-ukraine.org/activities/132> [in Ukrainian].
5. Rovynska, K. I. (2025). Vdoskonalennia kontseptualnykh pidkhodiv derzhavy do natsionalnoi systemy stiikosti [Improving the state's conceptual approaches to the national resilience system]. *Derzhavne budivnytstvo*, 1 (37), 68–83. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-04> [in Ukrainian].
6. Klochko, O., & Semenets-Orlova, I. (2022). Natsionalna bezpeka: ukrainskyi vymir [National security: Ukrainian realities]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, 2 (62), 66–75 [in Ukrainian].
7. Semenets-Orlova, I. & Shchur, N. (2023). Svitovyi dosvid derzhavnoho upravlinnia u sferi tsyvilnoho zakhystu [Global experience of public management in the sphere of civil defence]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, 5 (71), 81–86 [in Ukrainian].
8. Semenets-Orlova, I., Klochko, A., & Amro, T. (2022). Publichne upravlinnia u sferi informatsiinoi bezpeky dlia zabezpechennia rozvytku demokratii v Ukraini (kontekst voiennoho stanu) [Public management in the sphere of information security for development of democracy in Ukraine]. *Publichne uriaduvannia*, 5 (33), 73–82 [in Ukrainian].
9. Nehara, Y. D., Orlova, I. S., Kapitanets, S., Kyrychenko, M., & Bykov, O. (2024). The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development. *Salud, Ciencia y Tecnologia-Serie de Conferencias*, 3, 755 .