

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.51

Дмитро Карамішев
Людмила Гордієнко
Валентин Суворов

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Серед проблем, що потребують розв'язання в умовах запровадження національної системи стійкості як на національному, так і інституційному рівні є недосконалість механізмів організації і координації дій у сфері кризового управління, міжвідомчої взаємодії у забезпеченні стійкості, забезпечення єдності концептуальних і методичних підходів, а також принципів функціонування суб'єктів забезпечення національної стійкості на різних рівнях. Запровадження інтегрованої системи кризового управління сприятиме реалізації можливостей забезпечити стійкість соціально-економічних систем різного рівня на основі єдиних концептуальних, організаційних і методичних підходів, суттєво підвищити ефективність системної координації, своєчасних оперативних і тактичних дій управлінців різного рівня щодо запобігання та реагування на кризові явища та небезпечні події в умовах перманентних загроз і впливів, у тому числі гібридного характеру.

Ключові слова: інтегрована система кризового управління, соціально-економічна система, національна стійкість.

Важливим напрямом удосконалення функціонування та розвитку соціально-економічних систем за трансформаційних умов є підвищення їх стійкості до зовнішніх впливів і викликів і розуміння природи виникнення кризових ситуацій на основі системного аналізу та оцінювання ризиків для найбільш важливих сфер життєдіяльності суспільства і держави, зокрема, економічної, енергетичної, інформаційної, кібернетичної, екологічної, продовольчої, охорони здоров'я, освіти та культури. При цьому, як зазначено в Концепції запровадження національної системи стійкості, під кризовою ситуацією слід розуміти «стан, що характеризується крайнім загостренням протиріч, значною дестабілізацією становища в будь-якій сфері діяльності, регіоні, державі, у тому числі значним порушенням умов функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства і держави, та потребує вжиття комплексу заходів для стабілізації ситуації та відновлення якості життя населення».

Якщо національна система стійкості – це 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 організаційної стійкості, то йдеться вже про здатність зазначених суб'єктів ідентифікувати, готуватися, реагувати на загрози, адаптуватися до змін, підтримувати стабільне функціонування до, під час і після настання кризової ситуації задля збереження функціонування та подальшого розвитку [7].

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 ефективне просування до поставлених цілей розвитку [4]. Стійкий стан 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 [5].

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; спроможність єдиної державної системи цивільного захисту до дій в умовах загрози чи виникнення надзвичайних ситуацій; здатність ефективно реагувати на неконтрольоване масове переміщення людей; суспільна стійкість, зокрема, до інформаційних впливів; фінансово-економічна стійкість, зокрема, безперервність основних бізнес-процесів [7].

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. При цьому, об'єктом забезпечення стійкості на базовому рівні може бути як окрема організація, підприємство, так і група людей (формальна і неформальна), родина, і окрема особистість.

Сьогодні спостерігається відсутність єдиних принципів, процесів і механізмів забезпечення стійкості на державному, регіональному, місцевому і об'єктовому локальному рівнях. Це потребує узгодженого функціонування та взаємодії всіх суб'єктів, визначення механізму координації такої діяльності. Однією з основних проблем, які потребують розв'язання на етапі запровадження національної системи стійкості на інституційному рівні є недосконалість механізмів організації і координації дій у сфері кризового менеджменту, міжвідомчої взаємодії у забезпеченні національної стійкості на різних рівнях, забезпечення єдності концептуальних підходів та принципів діяльності суб'єктів забезпечення національної стійкості [7].

Усе це потребує сучасного бачення стосовно оптимізації управлінських концепцій з урахуванням дієвості впливу на подолання наслідків перманентної кризи, яка буде базуватися на єдиних методичних підходах до запобігання кризовим процесам і реагування на кризові явища в умовах гібридних загроз [2]. У якості концептуальної основи, для подолання зазначених проблем та реалізації відповідних завдань, пропонуємо концепцію формування інтегрованої системи кризового управління та стійкості на основі чітких тактичних алгоритмів, специфічних інструментів, дієвих координаційних заходів на різних рівнях функціонування та розвитку соціально-економічних систем, що передбачає комплексний підхід щодо запровадження інтегрованої системи міжсуб'єктної координації з урахуванням міжсекторальної та міжвідомчої взаємодії з використанням дієвих заходів та засобів (акцент на високоефективні, інноваційні та технологічні заходи і засоби). Зазначена система має бути максимально дієвою, простою, логічною, гнучкою, а головне – зрозумілою для оперативного і своєчасного застосування на всіх рівнях кризового управління за трансформаційних умов.

Слід зазначити, що криза не статична. Вона динамічно порушує стійкість системи. Тому й система кризового управління має бути динамічною. Для побудови такої системи, потрібно визначати базові і визначальні конструкції кризи і впливів на неї. Криза є некерованою. Тому, потрібно надати некерованій проблемі максимальну керованість, невизначеності – визначеність. Криза ірраціональна з акцентом на набуття системою вектору хаотичності. Тому, потрібно використовувати раціональні підходи, спрямовані на упорядкування компонентів і елементів системи, розбивати важкі процеси на більш прості, чіткі і зрозумілі. Застосовувати превентивні дії і налагоджувати продуктивні комунікації.

Кризове управління характеризується особливим способом швидкого прийняття обґрунтованих і виважених рішень, а також алгоритмізацією дій в екстремальних умовах, невизначеності і обмеженості ресурсів, що потребує концентрації наявних ресурсів і залучення потенційних ресурсів за обмеженості в часі.

В узагальненому вигляді інтегрована система кризового управління та стійкості передбачає наявність таких трьох основних складових: система міжсуб'єктної координації дій (включаючи відповідні заходи); операційна модель реагування та взаємодії (включаючи відповідні ресурси); тактичні алгоритми прийняття рішень і колективних дій.

Авторське бачення концепції кризового управління полягає в тому, що на відміну від усталеного антикризового, кризове управління спрямовано не на запобігання та реагування на окремі, спорадичні кризові явища, а на управління в умовах перманентної системної кризи, яка триває і носить переважно комплексний і всеохоплюючий характер.

Кризове управління, на наш погляд – це система планування, організації, координації і контролю невідкладних заходів, спрямованих на забезпечення стійкості соціально-економічної системи, реагування на кризові ситуації, процеси та явища на основі застосування ефективних підходів, інструментів, способів і засобів вирішення проблем та розв'язання протиріч, урахування спроможності та дієвості їх застосування за наявності широкого діапазону реальних і потенційних загроз за умов високого рівня невизначеності, обумовлених кризовим станом певної тривалості.

Формування інтегрованої системи кризового управління передбачає об'єднання в єдину цілісну систему раніше ізольованих частин, внаслідок чого виникає спроможність відповідної системи щодо організації своєчасних і ефективних заходів кризового управління на різних рівнях забезпечення стійкості соціально-економічних систем. Відповідні рівні мають бути взаємопов'язаними за цілями, ресурсами, часом, якісними

характеристиками. Авторську концепцію інтегрованої системи кризового управління в узагальненому вигляді можливо представити в базовому варіанті у вигляді матриці (табл. 1).

Таблиця 1.

Матриця інтегрованої системи кризового управління

Рівні кризового управління	Рівні забезпечення стійкості		
	Стратегічний	Оперативний	Тактичний
<i>Мега-рівень</i> Глобальний (міждержавний)	X		
<i>Макро-рівень</i> Національний (державний)	X		
<i>Мезо-рівень</i> Субнаціональний (регіональний)		X	
<i>Мезо-рівень</i> Місцевий (територіальний)		X	
<i>Мікро-рівень</i> Локальний (об'єктовий)			X

X – фокус кризового управління та забезпечення стійкості

Джерело: сформовано авторами

Формуючи інтегровану систему кризового управління, потрібно розглянути і змодельовати процес забезпечення стійкості передусім на базовому, тобто локальному - організаційному рівні. Оскільки, організація – це базова структурно-функціональна конструкція, що підлягає управлінському впливу, а динамічні процеси функціонування та розвитку соціально-економічних систем відбуваються відповідно до єдиних закономірностей на основі єдиних принципів, концептуальних засад, методичних та інших підходів з використанням відповідних засобів та інструментів реалізації.

Узагальнений аналіз різних підходів та особливостей кризового управління в соціально-економічних системах на мікро-рівні дає підстави для твердження, що кризове управління в організаціях базується на певних принципах, що обумовлюють запровадження відповідних заходів, які передбачають: мінімізацію невизначеності як у зовнішньому оточенні (позасистемні і галузеві чинники) так і внутрішньому середовищі (внутрішньоорганізаційні аспекти і особливості); постійну готовність до змін та реагування на внутрішні та зовнішні прояви криз, що дає змогу зміцнювати становище організації та нарощувати її потенціал саме в тих напрямках, які потребують найбільшої уваги; превентивність дій на основі проведення ранньої діагностики передкризового стану організації, визначення її сильних сторін та своєчасне використання усіх наявних можливостей задля нейтралізації кризи, а також набуття конкурентних переваг завдяки своєчасним заходам реагування; швидке реагування на кризові явища, що є адекватним реальній загрозі та алгоритмізація дій за кожним виявленим кризовим явищем, що спрямовані на відновлення порушеної рівноваги у функціонуванні організації; залучення, акумулювання та використання у разі необхідності усіх відповідних ресурсів, а також застосування відповідних способів і засобів стабілізації та відновлення стану організації [1; 3; 9].

Формування концепції інтегрованого кризового управління, також передбачає визначення критично необхідних адміністративних, технологічних процесів, які потрібно забезпечувати за будь яких умов функціонування організації для того, щоби можна було забезпечити виживання і максимально можливу стійкість організації. При цьому, слід чітко уявляти – складовою якої соціально-організаційної макросистеми є конкретна соціальна організація за трансформаційних умов.

Український кейс кризового управління можна охарактеризувати невичерпними можливостями для реалізації. Проте, спостерігається низький рівень належного розуміння сутності та змісту системи координаційних заходів у разі виникнення кризових явищ та настання небезпечних подій у осіб, що приймають управлінські рішення - керівників різного рівня. Тому, особливої актуальності в умовах зовнішніх впливів і гібридних загроз набуває саме професійна підготовка керівників, кризових менеджерів різного рівня прийняття рішень та реалізації рішень, що пов'язано передусім з відповідальністю керівників установ, організацій і підприємств різних форм власності за відпрацювання заходів координації та взаємодії, як горизонтальної, так і вертикальної.

У Плані заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року, який затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 листопада 2023 р. № 1025-р [6], зокрема наголошується на забезпеченні постійного науково-методичного супроводу процесів оцінювання ризиків і спроможностей, планування та аналізу здійснення заходів щодо забезпечення стійкості, проведення навчань з

питань кризового управління, а також забезпеченні координації розроблення та затвердження універсальних протоколів (алгоритмів) узгоджених дій щодо запобігання та реагування на загрози та кризові ситуації на різних етапах їх розвитку з урахуванням міжсекторальних взаємозалежностей.

Щодо цільових груп потенційних кризових менеджерів, слід в першу чергу орієнтуватися на керівників (менеджерів) різних рівнів управління, переважно – керівників підприємств, організацій, установ або їх структурних підрозділів, які працюють в кризових умовах під дією різних непередбачуваних впливів та гібридних загроз і завдання яких – ідентифікація ризиків, вчасне і оперативне реагування на небезпечні події, створення належних безпечних умов для функціонування та розвитку організації. Акцент саме на тих керівниках, хто приймає рішення – керівники підрозділів, які керують колективами (командами, персоналом), ресурсами відповідно до планів і несуть відповідальність за свої дії або бездіяльність.

Щодо компетенцій кризових менеджерів організацій, тобто, що мають знати, робити та забезпечувати зазначені керівники: знати принципи, підходи та особливості кризового управління в умовах гібридних загроз; здійснювати системну координацію у забезпеченні кризового управління, що передбачає: вертикальну координацію - з вищим керівництвом, органами влади, силами безпеки; горизонтальну – з відповідальними та паралельними підрозділами в межах організації, колегами (система координації); забезпечувати оперативну взаємодію: командну (групову) – з колективом (підлеглими) на основі розподілу функцій та відповідальності в колективі; (оперативна модель взаємодії) на випадок виникнення кризових явищ та небезпечних подій; визначати та застосовувати заходи тактичних алгоритмів дій (групових та індивідуальних) у разі настання кризових явищ та небезпечних подій, що передбачає усвідомлення членами колективу своєї персональної участі у застосуванні відповідних алгоритмів.

References

1. Voronin, O.Ie., & Tovma, I.O. (2011). Sutnist ta osnovni pryntsypy antykrizovoho upravlinnia [The essence and basic principles of anti-crisis management]. *Kultura narodiv Prychernomoria – Culture of the Black Sea Peoples*, 216, (pp. 30-33) [in Ukrainian].
2. Karamyshev, D.V., & Suvorov, V.P. (2024). Hlobalne vriaduvannya ta kompleksna bezpeka: intehtatsiini aspekty formuvannya hlobalnoi ekosystemy stiikosti v umovakh hibrydnykh zahroz [Global governance and comprehensive security: integration aspects of the formation of a global ecosystem of resilience in conditions of hybrid threats]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and practice of public administration*, 1(78), (pp. 7-19). Retrieved from: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/24240> [in Ukrainian].
3. Kryvoviazuk, I.V. (2022). Ahresyvnyi antykrizovyi menedzhment: pryntsypy, poslidoynist realizatsii ta mekhanizmy [Aggressive anti-crisis management: principles, sequence of implementation and mechanisms]. Proceeding from APMTF' 22: *XI Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Aktualni problemy teorii ta praktyky menedzhmentu» – The XI International Scientific and Practical Conference «Actual Problems of Management Theory and Practice»*. (pp. 147-148). Odesa: Derzhavnyi universytet «Odeska politekhnika». Retrieved from: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s6.pdf> [in Ukrainian].
4. Lutsenko, H. *Vzaiemoviazok adaptivnoho i refleksyvnoho upravlinnia [The relationship between adaptive and reflective management]*. Retrieved from: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-14) [in Ukrainian].
5. Manoilenko, O.V., & Syromiatnykova, O.V. (2015). Teoretychni aspekty vyznachennia stiikosti sotsialno-ekonomichnykh system [Theoretical aspects of determining the stability of socio-economic systems]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, (pp. 8-14). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_12_2 [in Ukrainian].
6. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Plan zakhodiv z realizatsii Kontseptsii zabezpechennia natsionalnoi systemy stiikosti do 2025 roku vid 10 lystopada 2023 r. No. 1025-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine Action plan for the implementation of the Concept of ensuring the national resilience system by 2025 dated November 10, 2023 No. 1025-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/pydcne> [in Ukrainian].
7. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku «Pro zaprovadzhennia natsionalnoi systemy stiikosti» vid 27 veresnia 2021 roku No. 479/2021 [Decree of the President of Ukraine On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 20, 2021 «On the introduction of the national resilience system». dated September 27, 2021 No. 479/2021]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> [in Ukrainian].
8. Savchenko, M. (2019). Rozvytok katehorialnoho bazysu «ekonomichna stiikist» [Development of the categorical basis «economic resilience»]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 57(2), (pp. 5-17). Ternopil: TNTU. Retrieved from: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.005. [in Ukrainian].
9. Sharupova, O.O. (2009). Sutnist, zavdannia ta pryntsypy antykrizovoho upravlinnia [The essence, tasks and principles of anti-crisis management]. *www.nbuv.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/ylgfit> [in Ukrainian].

**CONCEPTUAL PRINCIPLES OF AN INTEGRATED CRISIS MANAGEMENT SYSTEM AND ENSURING
RESILIENCE IN THE CONDITIONS OF HYBRID THREATS**

Among the problems that need to be solved in the context of the implementation of a national resilience system at both the national and institutional levels are the imperfection of the mechanisms for organizing and coordinating actions in the field of crisis management, interdepartmental interaction in ensuring resilience, ensuring the unity of conceptual and methodological approaches, as well as the principles of functioning of entities ensuring national resilience at different levels. The introduction of an integrated crisis management system will contribute to the realization of opportunities to ensure the stability of socio-economic systems at different levels based on unified conceptual, organizational and methodological approaches, significantly increase the effectiveness of systemic coordination, timely operational and tactical actions of managers at different levels to prevent and respond to crisis phenomena and dangerous events in conditions of permanent threats and impacts, including hybrid ones.

Keywords: *integrated crisis management system, socio-economic system, national stability, hybrid threats*

Відомості про авторів / Information about the Authors

Дмитро Карамішев, д. н. держ. упр., професор закладу вищої освіти кафедри медицини катастроф та військової медицини Полтавського державного медичного університету, м. Полтава, Україна. E-mail: dvk1vip@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1617-3240>.

Dmytro Karamyshev, Doctor of Public Administration, Professor of the Department of Disaster Medicine and Military Medicine, Poltava State Medical University, Poltava, Ukraine. E-mail: dvk1vip@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1617-3240>.

Людмила Гордієнко, к. мед. н., завідувач кафедри медицини катастроф та військової медицини Полтавського державного медичного університету, м. Полтава, Україна. E-mail: hordiienko.82@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2157-7573>.

Liudmyla Hordiienko, Candidate of Medical Sciences, Head of the Department of Disaster and Military Medicine of Poltava State Medical University, Poltava, Ukraine. E-mail: hordiienko.82@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2157-7573>.

Валентин Суворов, к. н. держ. упр., асистент кафедри кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Харківського національного медичного університету, м. Харків, Україна. E-mail: vip.suvorov@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0002-0196-4269>.

Valentyn Suvorov, Candidate of Science in Public Administration, Assistant Professor, Department of Public Health and Healthcare Management, Kharkiv National Medical University, Kharkiv, Ukraine. E-mail: vip.suvorov@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0002-0196-4269>.