



# ДОВІДКОВИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПЛАН «СТІЙКІСТЬ»



# **ДОВІДКОВИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПЛАН «СТІЙКІСТЬ»**



Штаб-квартира НАТО, Брюссель, січень 2025 р.

*«Стійкість підкріплює зусилля Альянсу із гарантування захисту наших держав, суспільств і наших спільних цінностей».*

Стратегічна концепція НАТО від 2022 р.

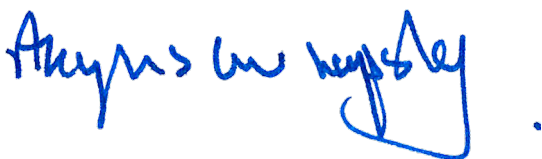
Мир на євроатлантичному просторі зруйновано. Після 75 років історії НАТО залишається міцним альянсом. Ми, як завжди, завдячуємо нашому успіху здатності Альянсу стримувати і захищатися від усіх загроз і викликів, що поставали перед нами, і слід визнати, що останніми роками ці загрози і виклики істотно зросли.

Тож потреба у національній і колективній стійкості як найвагомішому засобі надійного стримування і оборони є нагальною, як ніколи за останні десятиліття.

Тоді як НАТО і держави-члени Альянсу запроваджують низку масштабних і далекоглядних рішень для зміцнення стійкості, парадигми мислення теж змінюються. Однією з таких змін є усвідомлення того, що готовність до криз і здатність забезпечувати військові операції стають першорядними у наших зусиллях із захисту Альянсу.

Для цього потрібен загальнодержавний підхід, який спирався б на підтримку суспільства загалом, причому освіта і поінформованість мають стати ключовими рушіями трансформації. Довідковий навчальний план «Стійкість» забезпечує основний орієнтир для розробки курсів, освітніх програм і тренінгів на тему стійкості у закладах військової освіти.

Користуючись нагодою, ми висловлюємо глибоку вдячність усім експертам, які долучилися до розробки цього різнобічного документа. Їхня робота зацікавить установи професійної військової освіти, як в країнах-членах, так і партнерах НАТО, а також більш широке коло фахівців, які працюють у сфері стійкості і опікуються формуванням спільної культури стійкості серед цивільних і військових учасників процесу. На думку НАТО, ці зусилля є не лише бажаною метою, але становлять передумову успішного вирішення складних викликів, що стоять перед нами.



Ангус Лепслі  
Помічник Генерального секретаря,  
Управління оборонної політики  
і планування



Адмірал П'єр Ванд'є  
Верховний головнокомандувач НАТО з питань  
трансформації, Командування ОЗС НАТО  
з питань трансформації

## Рекомендації щодо застосування Довідкового навчального плану

### Про документ

Довідковий навчальний план «Стійкість» (ДНПС) розроблено для вивчення концепції стійкості та її ролі у сучасному світі невизначеності, збоїв, взаємозалежності і технологічних проривів. Розуміння концепції стійкості і ознайомлення з нею представників структур безпеки і оборони є вкрай актуальним. Оскільки стійкість має різні значення та інтерпретації в різних контекстах, розробити однорідну концепцію, яка підходила б усім учасникам на усіх рівнях управління, не просто. Отже ДНПС має на меті надати усім зацікавленим сторонам (військовим, цивільним, державним або приватним суб'єктам) усебічний пакет інформації для того, щоб:

- а) Зрозуміти концепцію стійкості і проаналізувати загрози їй у кожному конкретному контексті (Тема 1);
- б) Зрозуміти загальнодержавний і загальносуспільний підходи до стійкості і проаналізувати фізичну і психологічну складові та змінні, від яких залежить стійкість (Тема 1, Тема 2, Тема 3); а також
- в) Навчитися розробляти, запроваджувати і оцінювати стратегії стійкості у конкретних контекстах (Тема 4).

У ДНПС викладено керівні засади для розробки курсів, навчальних програм і занять з питань стійкості для військової та цивільної авдиторії у навчальних закладах в сфері безпеки і оборони. Його слід сприймати як практичний ресурс, що може слугувати орієнтиром для викладачів та інструкторів у процесі розробки і вдосконалення навчальних планів і програм курсів, а також їх адаптації до конкретних обставин та умов навчання. ДНПС має на меті сприяти викладачам, інструкторам і здобувачам освіти в усвідомленні широкого спектру питань, пов'язаних з різними аспектами стійкості, що стосуються безпеки і оборони.

У Навчальному плані містяться практичні приклади з реального життя, які ілюструють і закріплюють основні концепції кожного заняття. Кожен з них – це стислий приклад з більш загального предметного дослідження, який може допомогти викладачам у розробці окремих занять в рамках загального наповнення ДНПС. Деякі приклади повторюються для підкреслення зв'язку між різними

компонентами стійкості та їх взаємозалежності. Кожен приклад містить посилання для подальшого докладнішого аналізу відповідного предметного дослідження, на якому він ґрунтується.

За допомогою ДНПС викладачі зможуть розробляти курси для формування у здобувачів освіти таких навичок:

- 1) Розрізнати і оцінювати стійкість на індивідуальному і організаційному рівнях, рівні громади, суспільному, національному і багатонаціональному рівнях.
- 2) Давати оцінку фізичним і психологічним аспектам стійкості і аналізувати їхні наслідки для національної безпеки.
- 3) Застосувати концепції стійкості у різних контекстах безпеки і оборони, враховуючи загальнодержавний і загальносуспільний підходи з особливим наголосом на цивільно-військовому взаємозв'язку і взаємозалежності між усіма національними владними інструментами (VI).
- 4) Реалізовувати концепцію стійкості як безперервного і динамічного процесу шляхом розробки, впровадження і оцінки стратегій, спрямованих на підвищення стійкості у конкретних контекстах.

Ключові питання, які слід взяти до уваги під час розробки навчальних програм на основі ДНПС:

- 1) Коли і чому суб'єкт будь-якого рівня у сфері безпеки і оборони потребує стійкості?
- 2) З чого складається стійкість і якими є її вимірювані рівні?
- 3) Які чинники сприяють здатності суб'єкта забезпечувати стійкість, а які можуть її знижувати?
- 4) Якою є роль уряду (цивільних і військових органів), приватного сектору і громадськості у розбудові стійкості суспільства?
- 5) Які заходи потрібні для забезпечення стійкості?
- 6) Яким чином можна підвищити та/або розширити здатність суб'єкта забезпечувати стійкість?

### Структура ДНПС

ДНПС починається із розгорнутого введення до концепції стійкості із наведенням стислого змісту Довідкового навчального плану. Вкрай важливо, щоб у користувачів ДНПС сформувалося цілісне розуміння множинності важливих аспектів, пов'язаних зі стійкістю, перш ніж перейти до поглибленого вивчення концепції стійкості, що викладається у чотирьох розділах цього документа – Темат. У Темі 1 докладно розглядається концепція стійкості у контексті

безпеки і оборони. Користувачам надаються концептуальні засади для аналізу рівнів, складових, змінних і послідовних етапів стійкості. У цій Темі також обговорюються загрози стійкості та способи оцінки цих загроз на різних рівнях. У Темі 2 описується загальнодержавний підхід до стійкості і продемонстровано взаємозалежність між стійкістю і різними національними владними інструментами. У цій Темі здобувачам освіти надаються інструменти для аналізу нагальності тісної координації і співпраці між урядовими установами, а також досліджуються багатонаціональні аспекти стійкості. Тема 3 ознайомлює з концепцією соціальної стійкості і підкреслює незамінну роль громадянського суспільства та приватного сектору у забезпеченні стійкості в сучасному стратегічному середовищі. Тему 3 присвячено підходу до

розбудови соціальної стійкості, що передбачає участь усього суспільства, включаючи державні органи, приватний сектор і громадськість. У цій Темі вивчається, чому і як соціальна стійкість як невіддільна складова національної стійкості є вирішальною для національної витривалості, а також шляхи розбудови стійкості у суспільстві на індивідуальному рівні, рівні громади, організаційному і суспільному рівнях. Тема 4 покликана допомогти користувачам практично реалізувати і застосовувати концепцію стійкості. З цією метою тут описуються шляхи розбудови, забезпечення і оцінки стійкості на різних рівнях та у різних контекстах. Після кожного заняття наводиться перелік основної і додаткової літератури, що демонструє міждисциплінарні підходи до стійкості з метою подальшого поглиблення розуміння концепції стійкості.



Судно «Vega» очікує на відправлення з порту Роттердама, Нідерланди, 15 жовтня. Агентство логістики Міністерства оборони США забезпечило перевірку і перевезення до порту 30 паливних цистерн для центрів лікування лихоманки Ебола. Фото: Чак Беррі

## Вступ до концепції стійкості

<b>Тема 1: Що таке стійкість: Засади стійкості (14)</b>	
Модуль Т1 – М1	Вступ до концепції стійкості (15)
Заняття 1.1.1	Визначення і термінологія
Заняття 1.1.2	Рівні стійкості
Заняття 1.1.3	Фізичні і психологічні складові стійкості
Заняття 1.1.4	Взаємозалежності стійкості
Заняття 1.1.5	Процес стійкості: Послідовність етапів
Модуль Т1 – М2	Загрози стійкості (23)
Заняття 1.2.1	Для чого потрібна стійкість? Сучасне середовище безпеки: Розмаїття загроз і викликів безпеці
Заняття 1.2.2	Внутрішні загрози стійкості
Заняття 1.2.3	Зовнішні загрози стійкості
Заняття 1.2.4	Глобальні і транснаціональні загрози стійкості
Заняття 1.2.5	Аналіз загроз стійкості
<b>Тема 2: Національні і багатонаціональні підходи до стійкості (34)</b>	
Модуль Т2 – М1	Стратегічний контекст і стійкість (35)
Заняття 2.1.1	Національні владні інструменти
Заняття 2.1.2	Взаємозалежності між стійкістю і національними владними інструментами
Заняття 2.1.3	Роль стійкості у національних владних інструментах
Заняття 2.1.4	Взаємозалежності у сфері цивільно-військової стійкості
Модуль Т2 – М2	Загальнодержавний підхід до стійкості (41)
Заняття 2.2.1	Цивільно-військове співробітництво і стійкість
Заняття 2.2.2	Спільний розподіл функцій і обов'язків у сфері забезпечення стійкості
Заняття 2.2.3	Стратегічне планування стійкості із залученням усіх органів державної влади
Модуль Т2 – М3	Багатонаціональні підходи до стійкості (46)
Заняття 2.3.1	Міжнародні організації
Заняття 2.3.2	Регіональні структури і підходи
<b>Тема 3: Загальнодержавний підхід: Дійові особи та їхнє значення для національної стійкості (50)</b>	
Модуль Т3 – М1	Концепція соціальної стійкості (51)
Заняття 3.1.1	Засади соціальної стійкості
Заняття 3.1.2	Складові соціальної стійкості
Заняття 3.1.3	Роль громадянського суспільства у забезпеченні стійкості
Заняття 3.1.4	Взаємозалежності державного і приватного секторів у сфері стійкості
Модуль Т3 – М2	Загальносуспільний підхід (60)
Заняття 3.2.1	Стійкість на індивідуальному рівні, рівні громад, організаційному і суспільному рівнях
Заняття 3.2.2	Соціальна стійкість у контексті готовності цивільного суспільства, цивільної оборони і громадянського опору
Заняття 3.2.3	Соціальна стійкість у контексті моделей традиційної і тотальної оборони
Модуль Т3 – М3	Роль демократичного управління у забезпеченні стійкості (66)
Заняття 3.3.1	Роль інклюзивності у забезпеченні соціальної стійкості
Заняття 3.3.2	Роль громадянської освіти у забезпеченні соціальної стійкості
Заняття 3.3.3	Роль врядування у забезпеченні соціальної стійкості

#### Тема 4: Розбудова, забезпечення і оцінка стійкості (72)

Модуль Т4 – М1	Передбачення: Розбудова і планування стійкості (73)
Заняття 4.1.1	Загальний огляд і проблеми розбудови і планування стійкості
Заняття 4.1.2	Формування індивідуальної стійкості
Заняття 4.1.3	Розбудова і планування стійкості громад
Заняття 4.1.4	Розбудова і планування організаційної стійкості
Заняття 4.1.5	Розбудова і планування національної стійкості
Заняття 4.1.6	Розбудова і планування багатонаціональної стійкості
Модуль Т4 – М2	Управління і підтримання стійкості (84)
Заняття 4.2.1	Огляд і проблеми управління і підтримання процесів стійкості
Заняття 4.2.2	Управління і підтримання індивідуальної стійкості
Заняття 4.2.3	Управління і підтримання стійкості громад
Заняття 4.2.4	Управління і підтримання організаційної стійкості
Заняття 4.2.5	Управління і підтримання національної стійкості
Заняття 4.2.6	Управління і підтримання багатонаціональної стійкості
Модуль Т4 – М3	Методи оцінки стійкості (94)
Заняття 4.3.1	Загальний огляд і проблеми оцінки стійкості
Заняття 4.3.2	Методи оцінки індивідуальної стійкості
Заняття 4.3.3	Методи оцінки стійкості громад
Заняття 4.3.4	Методи оцінки організаційної стійкості
Заняття 4.3.5	Методи оцінки національної стійкості
Заняття 4.3.6	Методи оцінки багатонаціональної стійкості



Спеціаліст Калєб Саммерс і особовий склад Сил оборони Литви пакують COVID-тести на базі Шяуляй, Литва, у рамках навчань «Швидка відповідь – 21», організованих Командуванням сухопутних сил США в Європі і Африці, під проводом Сил негайного реагування США. У навчаннях із циклу «DEFENDER - Europe 21» взяли участь понад 7000 військовослужбовців з 12 країн. Заходи із пом'якшення наслідків пандемії COVID-19 було розроблено з метою захисту здоров'я і безпеки військовослужбовців із дотриманням вимог країни-господарки. Фото: Елеонор Прохаська

### 1) Значення стійкості у сучасному середовищі безпеки

У сучасному середовищі безпеки межа між традиційними і нетрадиційними конфліктами є розпливчатою, а застосування невійськових інструментів сили різними державними та недержавними суб'єктами стало нормою. Непередбачувані загрози, такі як тероризм, кібератаки та інші способи ведення війни, а також стихійні лиха, як-то повені, пожежі і пандемії, створюють безпрецедентні труднощі усім країнам і організаціям в усьому світі. Оскільки не усі збої та атаки можна передбачити та/або встановити відповідальність за них конкретних суб'єктів, застосування традиційних механізмів стримування і оборони дедалі ускладнюється. Часто це переважно пов'язано з відсутністю довгострокового планування з метою передбачення загроз та нестачею ресурсів, що перешкоджає підготовці до будь-яких потенційних загроз і ризиків. Отже, щоб ефективно підготуватися до різних викликів і загроз та бути в змозі відновлюватися після них, дедалі більше суб'єктів шукають рішення у сфері безпеки і оборони, спираючись на концепцію стійкості.

### 2) Стійкість у контексті безпеки і оборони

У різних дослідженнях стійкість визначається по-різному, і дослідники з різних дисциплін, таких як інженерія, психічне здоров'я, зміна клімату тощо, підкреслюють конкретні складові стійкості, виходячи з їхньої актуальності для власної галузеві знань (Бурбо, 2013 р.; Арадау, 2014 р.; Чендлер, 2019 р.). Втім, дослідники та експерти у сфері безпеки і оборони і досі не дійшли згоди щодо загальноприйнятої теоретичної основи, яка пояснювала б, що означає застосування концепції стійкості для національної і міжнародної безпеки. Попри це, з метою адаптації оборонних стратегій до викликів сучасного середовища безпеки, чимало держав, недержавних суб'єктів і багатонаціональних організацій включили концепцію стійкості до своїх стратегічних концепцій і доктрин.

Оскільки конкретні складові стійкості та їхній взаємозв'язок з міркуваннями національної безпеки не були ретельно досліджені, важко оцінити дієвість оборонних стратегій, що ґрунтуються на концепції стійкості. Однією з основних проблем застосування стійкості у контексті національної безпеки є те, що навіть ті країни, які покладаються

на концепцію стійкості і застосовують усебічну оборонну політику, зосереджують увагу насамперед на реагуванні на звичайні загрози. Втім, вкрай важливо цілком усвідомити, яким чином проголошена політика підвищення стійкості враховує як військові, так і невійськові загрози у рамках чинних оборонних стратегій.

### 3) Визначення стійкості

З огляду на те, що концепція стійкості у сфері безпекової політики є відносно новою, цей термін часто плутають із подібними концепціями, такими як опір і готовність, а подекуди – з деякими більш загальними державними підходами, як-то загальнодержавний і загальносуспільний підходи або «тотальна» оборона. Існує багато (часто суперечливих) термінів, що описують стійкість з різних точок зору. Серед складних і багаторівневих визначень, вироблених державами і міжнародними організаціями, лише небагато безпосередньо пов'язані з національною безпекою. Наприклад, у британській доктрині наводиться докладне визначення стійкості, а саме: «здатність громад, служб, територій або інфраструктури виявляти, запобігати та, у разі потреби, витримувати руйнівні виклики, поратися з ними і відновлюватися після них» (Секретаріат Кабінету Міністрів, Словник цивільної оборони, видання 2013 р.). Американське визначення є досить подібним: «здатність адаптуватися до умов, що змінюються, витримувати збої, спричинені надзвичайними ситуаціями, та швидко відновлюватися після них» (Білий дім, 2011 р.).

НАТО як міжнародна безпекова організація інтегрує власне розуміння стійкості у більш традиційні концепції політики безпеки, такі як стримування і оборона. Держави-члени Альянсу визначають стійкість як «спроможність готуватися до, витримувати, реагувати на і швидко відновлюватися після стратегічних потрясінь і зривів, а також гарантувати безперервність заходів Альянсу» (Стратегічна концепція НАТО, пункт 26, 2022 р.). У НАТО чітко зазначають, що стійкість є ключовим чинником у процесі подолання сучасних загроз безпеці, причому кожну державу-члена закликають «забезпечувати стійкість, щоб протистояти і відновлюватися після серйозних потрясінь, таких як стихійні лиха, збої критичної інфраструктури або гібридний чи збройний напад». НАТО наголошує на важливості зменшення вразливостей для розбудови надійної стійкості шляхом синхронізації готовності цивільного суспільства і військового потенціалу. У Статті 3 Вашингтонського договору НАТО як організація колективної оборони наголошує на важливості співпраці для ефективного забезпечення стійкості шляхом самопомоги і взаємної допомоги.

У сучасному світі поняття стійкості використовується у багатьох різних контекстах, включаючи бізнес, політику, безпеку та навіть фізичні і соціальні науки. Стійкість – це, зрештою, не щось, що об'єктивно існує, а теоретичний конструкт, який можна розуміти по-різному. Отже, в обігу серед урядів, міжнародних організацій та в академічних колах є широкий спектр різних визначень, які різняться з деяких аспектів відповідно до індивідуальних цілей та пріоритетів. Втім, усі ці визначення загалом стосуються здатності суб'єктів – як окремих осіб, так і організацій, урядів, суспільств або союзів – витримувати, поратися з негараздами, адаптуватися до передбачуваних або несподіваних потрясінь і навіть трансформуватися у відповідь на нові виклики. У ширшому сенсі стійкість можна визначити як динамічний процес, що передбачає прийняття виклику та дії у відповідь на нього, а не його уникнення взагалі.

#### 4) Принципи стійкості

Стійкість часто описують як процес динамічної адаптації, який змінюється відповідно до нових обставин. У цьому сенсі стійкість за акцентом відрізняється від інших концепцій, відомих фахівцям у сфері безпеки таких, як оборона, опір або готовність. Втім, виходячи з необхідності практичної реалізації концепції стійкості і забезпечення її ефективного застосування у безпековому ландшафті, часто підкреслюється роль стійкості як ключового чинника стримування і оборони. До прикладу, у Стратегічній концепції НАТО від 2022 року<sup>1</sup> держав-членів закликають дотримуватися потужнішого, єдиного і краще узгодженого підходу до розбудови стійкості на національному рівні і загалом в Альянсі перед обличчям військових і невійськових загроз і викликів з метою гарантування безперервності управління, сталого надання основних послуг населенню держав Альянсу і забезпечення збройних сил Альянсу з боку цивільного сектору. У контексті безпеки і оборони стійкість можна розуміти як безперервний процес поєднання рішучості, адаптивності і трансформації, що втілюється у таких трьох характеристиках:

- 1) Протистояння та опір зовнішнім потрясінням і повернення до попереднього або кращого стану.
- 2) Адаптація до нової ситуації, що передбачає коригування, переговори та компроміс.

- 3) Трансформація для забезпечення творчого реагування на нові виклики і досягнення успіху попри труднощі.

Різні підходи до стійкості визначаються ступенем акцентування і співвідношенням цих трьох характеристик. Наприклад, метод пасивного реагування у сфері стійкості радше зосереджений на тому, як зберегти статус-кво, а також на опорі змінам з метою досягнення максимальної стабільності і злагодженості існуючих систем. Навпаки, підходи на основі заходів на випередження схиляються до прийняття неминучості змін і створення системи, яка може трансформуватися, поглинаючи потрясіння і адаптуючись до нових умов. Стійкість – це надзвичайно контекстуальна концепція, що складається із зрівнюваних змінних, які різняться залежно від різних культур, цінностей, політичних систем, середовища безпеки і наявності ресурсів у певний час. Тому вкрай важливо розуміти структуру для практичної реалізації стійкості конкретної особи, групи або системи до певного потрясіння або подразників.

#### 5) Засади для розуміння стійкості

Через відсутність чітких визначень та універсальних характеристик, стійкість є дуже індивідуалізованим поняттям, яке має адаптуватися до кожного суб'єкта. Яке б точне визначення не застосовувалося, для цілей аналізу часто доречніше зосередитися на змінних, з яких складається стійкість: лише аналіз цих відчутних змінних може допомогти зрозуміти різні етапи процесу, який веде до стійкості. Для цього вкрай важливо визначити змінні та складові, що впливають на різні фізичні і психологічні компоненти стійкості на усіх вимірюваних рівнях: індивідуальному, рівні громади, організаційному, національному та багатонаціональному рівнях. У переважній частині академічної літератури ефективно застосування стійкості описується як таке, що ґрунтується на розумінні і управлінні взаємозалежностями між владними інструментами та їхнім впливом на обидва компоненти стійкості на усіх рівнях.

**5.1 Рівні стійкості:** У літературі з питань стійкості йдеться про п'ять вимірюваних рівнів стійкості: індивідуальний, рівень громади, організаційний, національний та багатонаціональний рівні. Індивідуальна стійкість відіграє чільну роль у пом'якшенні негативних психологічних наслідків серйозних негараздів. Під стійкістю громади мається на увазі взаємодія між окремими особами та їхньою громадою, що стосується можливості окремих громадян отримувати допомогу від своєї

<sup>1</sup> Стратегічна концепція НАТО від 2022 р. [https://www.nato.int/nato-static\\_fl2014/assets/pdf/2022/6/pdf/290622-strategic-concept.pdf](https://www.nato.int/nato-static_fl2014/assets/pdf/2022/6/pdf/290622-strategic-concept.pdf)

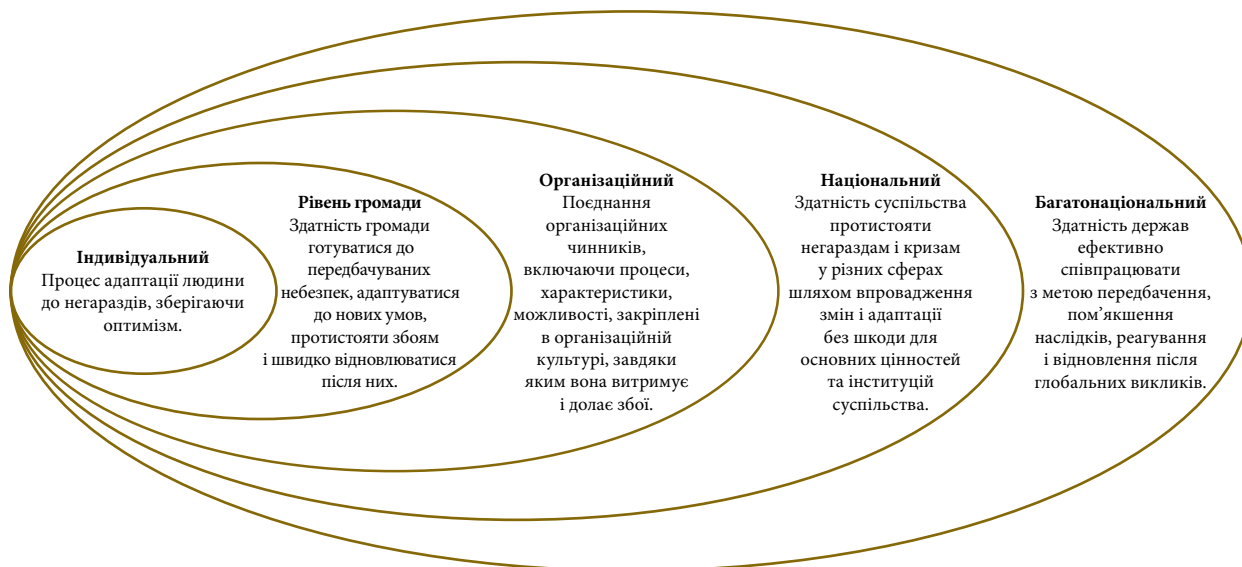


Схема 1: П'ять рівнів стійкості

громади, а також здатності громади надавати допомогу громадянам і забезпечувати їхні потреби. Організаційний рівень стосується організованої та структурованої спроможності різних груп інтересів та суб'єктів управляти стійкістю. Національна стійкість – це найбільш комплексний і найскладніший рівень, який можна охарактеризувати як процес, у якому всі три сектори – урядовий, громадянське суспільство та приватний – беруть участь у досягненні цілей національної безпеки і оборони. Насамкінець, багатонаціональний рівень стійкості стосується транскордонних взаємовідносин між різними зацікавленими сторонами на міжнародній арені (Див. Схему 1 вище).

**5.2 Складові стійкості:** Управління сучасними комплексними і багатопрофільними загрозами потребує злагодженого використання усіх наявних інструментів державної влади, включаючи дипломатичні, інформаційні, військові, економічні, фінансові, розвідувальні та правоохоронні (з англ. «*Diplomatic, Informational, Military, Economic, Financial, Intelligence, Law Enforcement*» скорочено – DIMEFIL) тощо. Поточні і нові концепції диктують необхідність координації та співпраці усіх залучених на національному та міжнародному рівнях.

Фізичні компоненти стійкості – це матеріальні та інструментальні змінні, як-то владні інструменти (наприклад, DIMEFIL), критична інфраструктура, ресурси, мережі, структури або навіть способи організації групи чи установи з точки зору відносин, механізмів та систем прийняття рішень. До прикладу, на думку НАТО, ці фізичні аспекти стійкості

є першорядними для забезпечення безперервності функціонування органів державного управління і надання критично важливих державних послуг. Може йтися про спроможність ухвалювати рішення, доносити їх до громадськості і забезпечувати їх виконання в умовах кризи. Точніше, на Варшавському саміті у 2016 році НАТО зобов'язалася посилити національну і колективну стійкість і готовність цивільного суспільства за допомогою семи базових вимог:

- 1) Гарантування безперервності функціонування органів державного управління і надання критично важливих державних послуг: забезпечення ефективної координації інших потреб і управління взаємозалежностями і взаємозв'язками між ними.
- 2) Спроможність ефективно управляти неконтрольованим переміщенням людей і забезпечувати, щоб ці переміщення не перешкоджали розгортанням військових сил НАТО.
- 3) Гарантування надійних запасів продовольчих і водних ресурсів, яким не загрожують перебої або саботаж.
- 4) Спроможність реагувати у разі масових жертв і руйнівних криз у сфері охорони здоров'я: забезпечення здатності цивільних систем охорони здоров'я справлятися з труднощами, а також наявність і збереження достатніх запасів предметів медичного призначення.
- 5) Надійне енергопостачання: забезпечення безперервного енергопостачання і наявність резервних планів на випадок перебоїв.

- 6) Стійкі транспортні системи: забезпечення спроможності швидкого пересування сил НАТО територією Альянсу і можливість використання транспортних мереж цивільними службами навіть в умовах кризи.
- 7) Стійкі системи цивільного зв'язку: забезпечення функціонування телекомунікаційних та комп'ютерних мереж з достатньою резервною потужністю навіть у кризових умовах.

Управління взаємозалежностями владних інструментів у сфері стійкості на національному рівні потребує складної координації і взаємодії між усіма державними установами та відомствами. Одним із підходів, спрямованих на синхронізацію дій, є загальнодержавний підхід:

- 1) Міжвідомча координація: спільний аналіз і стратегічне планування
- 2) Міжвідомча взаємодія: узгоджена та комплексна реалізація в усіх відповідних департаментах та агенціях у сфері безпеки
- 3) Комплексний підхід: застосування усіх інструментів державної влади (наприклад, DIMEFIL).

Синхронізація пов'язаних зі стійкістю процесів у рамках міжнародної системи, між різними країнами, може бути дуже складною і потребувати різних ступенів міжнародної співпраці:

- 1) Міжнародні організації і політичні блоки: правила, норми і міжнародне право
- 2) Регіональні організації і регіональні блоки: обмін досвідом; підготовка, навчання і освіта
- 3) Регіональне співробітництво
- 4) Стратегічні партнерства.

Іншу складову стійкості становлять психологічні та емоційні виміри, такі як рішучість та воля до боротьби, громадянський та/або державний обов'язок (патріотизм), самостійність та/або самосвідомість і соціальна згуртованість. У дослідженнях, де стійкість вивчається як більш широке суспільне явище і які досліджують національну стійкість (Чемтоб, 2005 р.) або соціальну стійкість (Качіоппо, Рейс та Заутра, 2011 р.), визначено чотири соціальних компоненти стійкості (Бен-Дор (у співавторстві), 2002 р.): патріотизм, оптимізм, соціальна згуртованість та довіра до політичних і державних інституцій. Примітно, що в деяких дослідженнях поняття «національна стійкість» і «соціальна стійкість» вживаються як взаємозамінні. Втім важливо зауважити,

що соціальна стійкість є лише компонентом національної стійкості.

До прикладу, НАТО<sup>2</sup> розглядає інформаційну галузь як один з ключових аспектів соціальної стійкості. У «Підході НАТО до протистояння інформаційним загрозам» наголошується, що активна протидія ворожій інформаційній діяльності, яка може призвести до соціального розколу, підриву довіри до інституцій і ослаблення бази знань, підвищує здатність громад відновлюватися після викликів та зовнішніх маніпуляцій. Поточне формування кіберпростору як нової галузі операцій також істотно позначилося на діяльності у сферах, традиційно пов'язаних з фізичною інфраструктурою, як-то енергетика, транспорт, телекомунікації тощо. Тоді як цифрова економіка захоплює багато стратегічно важливих сфер, критична інфраструктура також змінює форму. До того ж у сучасному світі більшість критичної інфраструктури та життєво важливих послуг зосереджено у приватному секторі. До цих стратегічних сфер входять енергетика і водопостачання, банківський та фінансовий сектор, безпека харчових продуктів, хімічна і військова промисловість, медицина тощо. Тож виникла нагальна необхідність інтеграції громадянського суспільства і приватного сектору до національних ініціатив із розбудови стійкості. Найпоширенішим підходом до організації соціальної стійкості є загальнонаціональний та/або загальносуспільний підхід, що передбачає широке залучення усіх верств суспільства до ефективних заходів у сфері готовності цивільного суспільства і цивільної оборони, а саме:

- 1) Інклюзивний процес: ЗМІ, громадянське суспільство, академічні кола, інші експерти
- 2) Державно-приватне партнерство (ДПП): захист критичної інфраструктури, наприклад, енергетики, транспорту, банків, медичних закладів тощо.

Стійка оборонна екосистема не лише витримує несприятливі умови, а й динамічно розвивається, забезпечуючи безперервне функціонування і швидке відновлення. Технології становлять стрижень цієї парадигми стійкості. Вони визначають сучасні поля битв і відіграють вирішальну роль у збройних конфліктах. Сутність стійкості оборонних технологій полягає у потрійній міжвідомчій координації між державними і приватними суб'єктами та суб'єктами громадянського суспільства, кожен з яких є незамінним у процесі вироблення надійних рішень для сучасних викликів безпеці.

2 Підхід НАТО до протистояння інформаційним загрозам.  
[https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_219728.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_219728.htm)

**5.3. Послідовність етапів:** Щоб втілити у життя таку складну концепцію, важливо розуміти, як розробляти, впроваджувати і оцінювати стійкість на усіх п'яти рівнях. На операційному рівні послідовність етапів стійкості є такою: передбачення, управління, адаптація, відновлення (Див. Схему 2 нижче)<sup>3</sup>. Оскільки стійкість варіюється і різниться залежно від змінних і контекстів, у яких вона застосовується, ці чотири етапи також є орієнтовними і можуть інтерпретуватися по-різному на різних рівнях та за різних обставин. Наприклад, розглядаючи стійкість суспільства, важливо враховувати не лише етапи адаптації і еволюції, але й її перетворюючу здатність. У цьому випадку, коли після потрясінь виникає нова якість суспільства, стійкість означає не лише «повернення» до попереднього стану, що існував напередодні несприятливих подій, але й набуття досвіду після кризи і «руху вперед» до покращеного стану речей. На організаційному рівні наголос робиться на передбаченні і подоланні труднощів, тоді як першорядним

завданням на суспільному рівні є забезпечення виживання і процвітання в умовах поступових змін та раптових потрясінь. Йдеться, зокрема, про здатність організації визначати нормативний і організаційний контекст для забезпечення загальнодержавного, загально-суспільного і заснованого на міжнародному співробітництві підходів.

Існують три основних елементи управління стійкістю у відповідь на подію, якою б вона не була – очікуваною або несподіваною, а саме:

- 1) Напередодні події: передбачення (спостереження, виявлення, підготовка)
- 2) Під час події: управління (прийняття, витримка, протистояння, реалізація)
- 3) Після події: адаптація і відновлення (коригування, осмислення та засвоєння, внесення змін)

Реалізація стійкості (розбудова, забезпечення та оцінка) розглядається у Темі 4.

3 Chambers, R., & Baker, S. (n.d.). Retrospective sustainability and resilience: Lessons for the future (*Ретроспективна сталість та стійкість: Уроки на майбутнє*). Semantic Scholar. <https://www.semanticscholar.org/paper/Retrospective-sustainability-and-resilience-%3A-for-Chambers-Baker/a2c0c6323929b47dd8289f654c1bd7e7f93962a7>



Схема 2: Послідовність чотирьох етапів процесу стійкості



Учасник навчань «Спільна стійкість – 2012» завантажує постраждалого внаслідок обвалу будівлі до карети швидкої допомоги, 4 червня 2012 р. У щорічних навчаннях «Спільна стійкість – 2012», що проходили 28 травня – 8 червня під егідою Об'єднаного комітету начальників штабів США, взяли участь понад 500 військовослужбовців з дев'яти країн. Навчання мали на меті підвищити взаємосумісність, сприяти підготовці у сфері реагування на кризи і ліквідації наслідків стихійних лих, а також перевірити готовність до дій військово-медичних і гуманітарних загонів. Навчання, що проводяться у дусі «Партнерства заради миру», безпосередньо сприяють зусиллям Командування ЗС США у Європі із налагодження співпраці на театрі бойових дій і втіленню стратегії активної безпеки з європейськими країнами. Фото: штаб-сержант Табіта Лі



5 червня 2012 року військові пожежники Боснії та Герцеговини відпрацьовують гасіння лісової пожежі під час щорічних навчань «Спільна стійкість – 2012», які проходили 28 травня – 8 червня під егідою Об'єднаного комітету начальників штабів США. Навчання мали на меті підвищити взаємосумісність, сприяти підготовці у сфері реагування на кризи і ліквідації наслідків стихійних лих, а також перевірити готовність до дій військово-медичних і гуманітарних загонів. Навчання, що проводяться у дусі «Партнерства заради миру», безпосередньо сприяють зусиллям Командування ЗС США у Європі із налагодження співпраці на театрі бойових дій і втіленню стратегії активної безпеки з європейськими країнами. Фото: сержант Едвін М. Бріджес

## Тема 1: Що таке стійкість: Засади стійкості

### Мета

Ця Тема покликана прояснити поняття «стійкості» у сфері безпеки і оборони.

### Завдання

Основним завданням цієї Теми є ознайомити здобувачів освіти з основоположними аспектами стійкості на різних рівнях, етапах і за наявності різних загроз. Вона покликана сформувати у слухачів чітке розуміння основних складових стійкості, включаючи здатність протистояти різним потрясінням і ударам та відновлюватися після них. Завершивши вивчення цієї Теми, здобувачі освіти чітко усвідомлюватимуть основні принципи стійкості та їхній взаємозв'язок з різними середовищами безпеки.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Зрозуміти стійкість як концепцію, що розвивається, з різними визначеннями, які засвідчують схожі і відмінні аспекти, на яких ставиться наголос.
- 2) Усвідомити рівні стійкості, її часові виміри стосовно кризи, а також чинники, що сприяють стійкості.
- 3) Визначити і описати різні типи загроз стійкості, включаючи стихійні лиха, економічні спади, політичну нестабільність та збройні конфлікти.
- 4) Пояснити значення стійкості як аспекту планування безпеки і оборони, який можна реалізувати шляхом вимірювання і прийняття рішень.

## Модуль 1.1: Вступ до концепції стійкості

### Зміст

Мета цього модуля – ознайомити здобувачів освіти з концепцією стійкості і зрозуміти її як ідею, що розвивається і яку можна визначити по-різному, як у рамках сектору безпеки і оборони, так і поза ним. До того ж завдяки цьому модулю слухачі зможуть зрозуміти, чим стійкість відрізняється від інших аспектів безпеки і оборони. На додаток, тут вони ознайомляться з рівнями, складовими, процесами і змінними стійкості. По суті, стійкість – це не фіксований або статичний атрибут, а радше динамічний та адаптивний процес, який передбачає взаємодію між багатьма різними зацікавленими сторонами. Усвідомивши це, здобувачі освіти зможуть виробляти політику і стратегії, спрямовані на підвищення стійкості і подолання глобальних загроз і викликів.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Продемонструвати розуміння значення стійкості у контексті актуальних проблем безпеки і оборони.
- 2) Проаналізувати і порівняти різні визначення стійкості, розроблені дослідниками у сфері безпеки і оборони, а також науковцями з інших дисциплін.
- 3) Усвідомити, що стійкість – це всеохоплюючий процес, який включає численні аспекти і міркування.

## Заняття 1.1.1: Визначення і термінологія

### Зміст

Роками представники різних професій застосовували концепцію «стійкості», адаптуючи її до своїх конкретних потреб. Наприклад, як пояснювалося у вступі до ДНПС, у британській доктрині стійкість визначається як «здатність виявляти, запобігати і відновлюватися після руйнівних викликів». Подібним чином, визначення стійкості урядом США зосереджується на «здатності адаптуватися до умов, що змінюються, та швидко відновлюватися після збоїв». З іншого боку, НАТО як багатонаціональна організація безпеки інтегрує власне розуміння стійкості у більш традиційні концепції безпекової політики, як стримування і оборона. Таким чином, стійкість в НАТО визначають з точки зору забезпечення безперервності діяльності Альянсу.

Хоча визначення можуть різнитися залежно від дисципліни і предмета дослідження, є і спільне. Стійкість часто описується як здатність або процес, а не як властивість чи характеристика. Щоб вважатися стійкою, система (незалежно від того, чи мається на увазі окрема особа, група, суспільство тощо) повинна бути здатною зберігати свою дієздатність і поратися як з передбачуваними, так і несподіваними потрясіннями, а також адаптуватися до обставин, що змінюються. У деяких визначеннях також підкреслюється елемент трансформації, цілком підтверджуючи концепцію змін.

Хоча концепція стійкості лише нещодавно стала темою дискусій у сфері безпекової політики, вона і досі розвивається і не має загально узгодженого визначення. Втім, може бути корисно розглядати стійкість як дещо, що спирається на різні принципи зі спільним підґрунтям.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Проаналізувати, як включення поглядів з різних академічних дисциплін може сприяти обговоренням безпекової політики у сфері стійкості.
- 2) Висунути нові та інноваційні ідеї щодо стійкості, застосовуючи критичне мислення.
- 3) Синтезувати комплексне визначення стійкості, включаючи різні точки зору та елементи.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Мета визначення – допомогти зрозуміти предмет і вплинути на сприйняття цього предмета; не існує автоматично правильного або неправильного визначення.
- 2) Визначення можуть ставити акценти, підкреслюючи певні аспекти та ігноруючи інші, що призводить до виникнення прогалін.

## Можливі запитання

- 1) Якими є різні визначення стійкості і на чому ґрунтується кожне з них? Якими є переваги і недоліки кожного з цих визначень?
- 2) Яким чином визначення стійкості з різних наукових галузей і дисциплін можуть сприяти усебічному розумінню стійкості у політиці безпеки?

## Методологія викладання / оцінювання

- 1) Окрім лекцій і семінарів можуть застосовуватися такі методи викладання, як дослідницьке навчання, а саме: заохочення слухачів до творчої розробки власних визначень стійкості та участь у групових дискусіях.

## Основна література

- 1) НАТО. (2021 р.). NATO topics: Deterrence and Defence (*Темі НАТО: Стимування і оборона*). Доступ: червень 2021 р.: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_133127.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_133127.htm)
- 2) Програма розвитку ООН. (2021 р.). UN Resilience Guidance (*Настанови ООН у сфері стійкості*). Retrieved September 2021, взято з: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2021-09/UN-Resilience-Guidance-Final-Sept.pdf>
- 3) Walsh-Dilley, M., & Wolford, W. (2015 р.). (Un) Defining resilience: Subjective understandings of 'resilience' from the field (*Визначення стійкості: Суб'єктивне розуміння «стійкості» з точки зору практики*). Resilience, 3(3), 173-182. <https://doi.org/10.1080/21693293.2015.1072310>

## Посилання

Laakso, K., & Palomäki, J. (2013 р.). The importance of a common understanding in emergency management (*Значення спільного розуміння в управлінні надзвичайними ситуаціями*). Technological Forecasting and Social Change, 80(9), 1703 -1713. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.12.012>

### Чому необхідне спільне розуміння?

До ліквідації наслідків надзвичайної ситуації залучаються фахівці з багатьох різних організацій, які представляють різні організаційні культури, включаючи різне використання лексики, різне розуміння і різні визначення.

Після стихійного лиха, як-то ураган чи землетрус, вкрай важливо мати чітке і злагоджене розуміння стійкості для здійснення ефективної оцінки і ліквідації наслідків стихійного лиха для громад та інфраструктури. Чіткі визначення і термінологія у сфері стійкості можуть сприяти забезпеченню розподілу ресурсів і виробленню політики у сфері ліквідації наслідків стихійного лиха, а також полегшувати координацію і взаємодію між різними організаціями і зацікавленими сторонами, залученими до операцій з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Без чітких визначень та термінології може виникнути плутанина і непослідовність у реагуванні на стихійне лиха, що призведе до затримок у процесі відновлення і зниження його ефективності.

## Заняття 1.1.2: Рівні стійкості

### Зміст

Стійкість діє на багатьох рівнях. Як наведено на Схемі 1 у вступі до ДНПС, існує п'ять різних рівнів стійкості: індивідуальний, рівень громади, організаційний, національний і багатонаціональний рівні. Усі вони є взаємопов'язаними і взаємозалежними. Наприклад, індивідуальна стійкість може сприяти стійкості громади, що, своєю чергою, може сприяти національній стійкості. Завдяки цьому заняттю здобувачі освіти зможуть усвідомити вирішальне значення різних рівнів стійкості для вироблення дієвих стратегій і політики підвищення стійкості у різних середовищах безпеки. З огляду на те, що стійкість – це безперервний процес, розбудова стійкості на усіх рівнях має першорядне значення для забезпечення здатності суспільства витримувати руйнівні події і відновлюватися після них. Для цього необхідні скоординовані зусилля окремих осіб, громад і урядів з метою виявлення вразливостей, розробки планів і розподілу ресурсів для розбудови стійкості. Водночас це заняття продемонструє, як, залежно від місцевого контексту, різні рівні стійкості можуть бути більш або менш значущими.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Пояснити рівні стійкості і взаємозв'язок між ними.
- 2) Оцінити зв'язок між різними рівнями стійкості і місцевим контекстом.
- 3) Проаналізувати різні стратегії і політику для забезпечення стійкості на усіх рівнях.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Не всі рівні стійкості, визначені тут, можуть бути актуальними в усіх контекстах.
- 2) На різних рівнях можуть знадобитися різні зусилля для підвищення стійкості.
- 3) Інші рівні або методи аналізу, як інструменти державної влади, можуть бути доречнішими залежно від обставин.

### Можливі запитання

- 1) Як суспільства і громади різняться за рівнем стійкості, і які чинники зумовлюють ці відмінності?
- 2) Назвіть ефективні стратегії підвищення стійкості на різних рівнях і способи їх впровадження.
- 3) Як можна виміряти і оцінити стійкість на різних рівнях, і якими є деякі ключові показники стійкості?

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть передбачати лекції профільних фахівців, семінари або відвідування об'єктів.
- 2) Оцінювання слухачів може здійснюватися відповідно до їхньої участі і залучення у спільних вправах з читання, обговорення і коротких завданнях.

### Основна література

- 1) Fjäder, C. (2014 p.). The nation-state, national security, and resilience in the age of globalization (*Національна держава, національна безпека і стійкість в епоху глобалізації*). *Resilience*, 2(2), 114-129. <https://doi.org/10.1080/21693293.2014.914771>
- 2) Kaufmann, M. (2013 p.). Emergent self-organisation in emergencies: Resilience rationales in interconnected societies (*Нова самоорганізація у разі надзвичайних ситуацій: Обґрунтування стійкості у взаємопов'язаних суспільствах*). *Resilience*, 1(1), 53-68. <https://doi.org/10.1080/21693293.2013.765742>
- 3) Wigell, M., та ін. (2022 p.). Nordic resilience: Strengthening cooperation on security of supply and crisis preparedness (*Стійкість країн Північної Європи: Посилення співробітництва у сфері безпеки постачання і готовності до криз*). Фінський інститут міжнародних справ (FIIA), FIIA Report 70. Взято з: <https://www.fiaa.fi/en/publication/nordic-resilience>
- 4) Wigell, M., Mikkola, H., & Juntunen, T. (2021 p.). Best practices in the whole-of-society approach in countering hybrid threats (*Передові методи загальносуспільного підходу у протидії гібридним загрозам*). Дослідження на замовлення Комітету Європейського парламенту з питань іноземного втручання у демократичні процеси, включаючи дезінформацію (INGE)

### Землетрус і цунамі 2011 року в Японії

Реальним прикладом застосування різних рівнів стійкості стало реагування на землетрус і цунамі 2011 року в Японії. Катастрофа, яка спричинила великомасштабні руйнування і людські жертви, стала випробуванням стійкості на всіх рівнях. На індивідуальному рівні і на рівні громади стійкість було продемонстровано завдяки здатності багатьох людей адаптуватися, долати стрес і травматичні наслідки катастрофи. Вони продемонстрували вражаючу стійкість перед обличчям землетрусу та цунамі, разом докладаючи зусиль, щоб підтримати один одного і відбудувати своє життя після катастрофи.

На національному рівні уряд та інші організації продемонстрували стійкість завдяки спроможності розробляти політику і стратегії для усунення наслідків стихійного лиха, якого зазнала країна. Заходи із реагування на землетрус і цунамі висвітлили нагальність дієвого управління надзвичайними ситуаціями та ліквідації наслідків стихійних лих, а також необхідність забезпечення довгострокового планування та інвестицій в інфраструктуру й інші критично важливі системи з метою підвищення стійкості. Загалом, реагування на землетрус і цунамі в Японії є свідченням важливості забезпечення стійкості на різних рівнях, а також необхідності узгодженого та усебічного підходу до стійкості, що передбачає взаємодію між окремими особами, громадами та урядами.

### Посилання

Takemoto, S., Shibuya, N., & Sakado, K. (2021, 17 березня). Learning from Megadisasters: A decade of lessons from the Great East Japan earthquake (*Навчання на досвіді мегакатастроф: Десятиліття уроків Великого землетрусу у Східній Японії*). Світовий банк. <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2021/03/11/learning-from-megadisasters-a-decade-of-lessons-from-the-great-east-japan-earthquake-drmhubtokyo>

### Заняття 1.1.3: Фізичні і психологічні складові стійкості

#### Зміст

Це заняття ґрунтується на тематиці, окресленій вище на занятті 1.1.2. Окрім різних рівнів, стійкість складається як з фізичних, так і психологічних елементів, що є критично важливими для забезпечення здатності суспільства витримувати різні несприятливі події і потрясіння та відновлюватися після них. До фізичних складових стійкості належить здатність забезпечувати збереження фізичної інфраструктури і ресурсів, таких як транспортні системи, мережі зв'язку та медичні заклади. До психологічних складових стійкості належить здатність поратися з емоційними і психічними труднощами та відновлюватися після них. Це, зокрема, можуть бути такі чинники, як позитивний світогляд, здатність контролювати емоції, наявність міцної системи підтримки і спроможність адаптуватися до обставин, що змінюються. Фізичні і психологічні складові стійкості взаємопов'язані і можуть впливати одна на одну. Наприклад, фізична інфраструктура може впливати на психічне здоров'я, і навпаки. Уряди мають значний потенціал впливу на психологічну стійкість населення. Неefективне управління кризами або відсутність прозорості з боку урядів може швидко підірвати довіру і психологічну стійкість населення. Натомість, процес формування і зміцнення довіри і психологічної стійкості є набагато складнішим і копітким. На цьому занятті розглядатиметься важливість розбудови як фізичної, так і психологічної стійкості у суспільстві для ефективного подолання різних загроз і відновлення після них. Тут також пояснюватиметься їхній зв'язок з рівнями стійкості, окресленими на занятті 1.1.2.

#### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Описати фізичні і психологічні складові стійкості і взаємозв'язок між ними.
- 2) Навести приклади потенційного застосування фізичної і психологічної складових стійкості на практиці, як-то під час ліквідації наслідків стихійних лих або збройних конфліктів.
- 3) Проаналізувати вплив фізичної і психологічної складових стійкості на окремих осіб і громади.

#### Міркування при розробці заняття

- 1) Суперечливі пріоритети і обсяги фінансування можуть перешкоджати реалізації ініціатив у сфері стійкості.
- 2) Фізичні і психологічні складові стійкості можуть різнитися або розподілятися неоднорідно залежно від місцевого контексту.

### Можливі запитання

- 1) Як фізичні і психологічні складові стійкості взаємодіють між собою і як їх можна інтегрувати до більш загальних стратегій стійкості?
- 2) Як фізичні і психологічні складові стійкості можуть застосовуватися для сприяння соціальної згуртованості і колективним заходам у часи криз?
- 3) Які потенційні труднощі або перешкоди можуть виникати у процесі зміцнення фізичних і психологічних складових стійкості, і як їх можна подолати?

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції, семінари або спрямоване навчання.
- 2) Оцінювання слухачів може здійснюватися відповідно до їхньої участі і залучення у спільних вправах з читання, обговорення і коротких завданнях.

### Основна література

- 1) Hobfoll, S. E., Watson, P., Bell, C. C., Bryant, R. A., Brymer, M. J., Friedman, M. J., & Ursano, R. J. (2007 p.). Five essential elements of immediate and mid-term mass trauma intervention: Empirical evidence (*П'ять основних елементів невідкладної і середньострокової допомоги у разі масових травм: Емпіричні дані*). *Psychiatry*, 70(4), 283-315. <https://doi.org/10.1521/psyc.2007.70.4.283>
- 2) Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008 p.). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness (*Стійкість громади як метафора, теорія, набір можливостей і стратегія готовності до катастроф*). *American Journal of Community Psychology*, 41(1-2), 127-150. <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>
- 3) Rehak, D., Senovsky, P., Hromada, M., & Lovecek, T. (2019 p.). Complex approach to assessing resilience of critical infrastructure elements (*Комплексний підхід до оцінки стійкості елементів критичної інфраструктури*). *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 25, 125-138. <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2019.03.003>
- 4) United Nations Office for Disaster Risk Reduction. (2015 p.). Sendai framework for disaster risk reduction 2015-2030 (Сендайська рамкова програма скорочення ризиків стихійних лих на 2015-2030 pp.). Доступ: березень 2015 р. за адресою: <https://www.undrr.org/publication/sendai-framework-disaster-risk-reduction-2015-2030>

### Падіння уряду Афганістану у 2021 році

Одним із прикладів браку фізичної і психологічної стійкості є падіння уряду Афганістану та захоплення влади Талібаном у 2021 році. Хоча афганський уряд так і не зміг забезпечити фізичні елементи стійкості на значній частині території країни протягом усього періоду міжнародної присутності в Афганістані, саме відсутність психологічних елементів стійкості призвела до розпуску Афганської національної армії (АНА) і, зрештою, до падіння уряду. Причиною швидкого розпаду і краху АНА могла стати суміш психологічних чинників, які підірвали її здатність функціонувати як згуртована та дієва бойова сила попри перевагу над Талібаном у спорядженні і потенціалі.

Ключовим психологічним чинником, що зумовив розпад АНА, було повсюдне відчуття деморалізації та розчарування серед військовослужбовців. Через брак мотивації, волі, впевненості та згуртованості у лавах АНА, вона виявилася нездатною ефективно протистояти наступу Талібана. Роки участі у зтяжальному та, здавалося б, нескінченному конфлікті із завзятим повстанським рухом підірвали моральний дух і мотивацію особового складу АНА. Багато військовослужбовців почувалися покинутими напризволяще своїм урядом, своїм же військовим керівництвом і міжнародними союзниками, внаслідок чого вони втратили впевненість у своїй місії і довіру до керівництва. Слабкість морального духу зменшила волю АНА боротися і оборонятися від наступу Талібана, що зрештою призвело до її краху.

### Посилання

Sopko, J. F., & Young, D. H. (2 березня 2023 p.). The Factors Leading to the Collapse of the Afghan Government and its Security Forces (*Чинники, що призвели до краху афганського уряду та його сил безпеки*). Спеціальний Генеральний інспектор з відбудови Афганістану. [https://www.sigar.mil/pdf/speeches/SIGAR\\_John\\_Sopko\\_David\\_Young\\_Berlin\\_Speech\\_2023-03-02.pdf](https://www.sigar.mil/pdf/speeches/SIGAR_John_Sopko_David_Young_Berlin_Speech_2023-03-02.pdf)

## Заняття 1.1.4: Взаємозалежності стійкості

### Зміст

Окрім рівнів стійкості, її фізичних та психологічних змінних, існує кілька інших змінних, що сприяють стійкості. Йдеться, зокрема, про доступ до ресурсів, культурні і соціальні чинники, а також політичну систему. Доступ до таких необхідних ресурсів, як продовольство, вода, енергія і охорона здоров'я, є першорядним у забезпеченні стійкості. Недостатній доступ до цих ресурсів може спричинити соціальні заворушення, нестабільність і конфлікти. До того ж стійкості сприяють культурні чинники, як-то система цінностей і колективна пам'ять, а також соціальні чинники, зокрема, довіра і участь у житті громади. Міцні соціальні мережі і зв'язки усередині громади можуть допомогти окремим особам і громадам долати наслідки катастроф і відновлюватися після них. Іншими ключовими змінними стійкості є політична система і структури управління. Як йшлося на занятті 1.1.3, уряди мають важелі суттєвого впливу на процес стійкості. Ефективне управління, прозорість і підзвітність можуть сприяти зміцненню довіри до інституцій і підвищенню соціальної стабільності. Натомість, корупція і неефективне управління можуть підірвати довіру і шкодити стійкості. Як розглядається на занятті 3.3.2, одним із способів сприяння стійкості з боку урядів є громадянська освіта. Тож національні уряди можуть застосовувати різні підходи з метою донесення до громадськості інструкцій з питань готовності цивільного суспільства, зокрема, за допомогою урядових вебсторінок, інформаційних кампаній у ЗМІ, а також курсів і тренінгів в освітніх закладах або за сприяння неурядових організацій.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Пояснити значення таких ресурсів, як продовольство, водо- та енергопостачання і охорона здоров'я для забезпечення стійкості і навести приклади недостатнього доступу до ресурсів, внаслідок чого виникають соціальні заворушення і нестабільність.
- 2) Описати роль культури у підвищенні соціальної стійкості, включаючи важливість соціальної згуртованості, довіри і участі населення у житті громади, і навести приклади того, як міцні соціальні мережі і зв'язки усередині громади можуть допомагати окремим особам і громадам долати наслідки катастроф.
- 3) Проаналізувати вплив політичної системи і структур управління на стійкість суспільства, включаючи роль ефективного управління, прозорості та підзвітності у зміцненні довіри до інституцій і сприянні соціальній стабільності, а також негативні наслідки корупції та неефективного управління для стійкості.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Змінні стійкості можуть різнитися залежно від місцевого контексту. Наприклад, наявність і доступність ресурсів можуть бути неоднорідними у міських районах порівняно з сільськими або в розвинених країнах порівняно з країнами, що розвиваються.
- 2) На доступ до ресурсів і суспільних мереж можуть впливати такі чинники, як раса, соціальний клас, стать та вік.
- 3) Вплив кожної окремої змінної на стійкість може бути неоднаковим. Наприклад, доступ до ресурсів може бути важливішим за ефективне управління, або навпаки.

### Можливі запитання

- 1) Якою є роль культури у підвищенні стійкості суспільства? Як соціальна згуртованість, довіра і участь громадян у житті спільноти сприяють стійкості?
- 2) Як критичне мислення і навички із розв'язання проблем можуть застосовуватися для розбудови стійкості? Які стратегії сприяння стійкості можуть застосовуватися у вразливих громадах?

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції, семінари або спрямоване навчання.
- 2) Оцінювання слухачів може здійснюватися відповідно до їхньої участі і залучення у спільних вправах з читання, обговорення і коротких завданнях.

### Основна література

- 1) Aldrich, D. P., & Meyer, M. A. (2015 p.). Social capital and community resilience (*Соціальний капітал та стійкість громад*). *American Behavioural Scientist*, 59(2), 254-269. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0002764214550299>
- 2) Brinkley, D. (2006 p.). The great deluge: Hurricane Katrina, New Orleans, and the Mississippi Gulf Coast (*Великий потоп: ураган Катріна, Новий Орлеан та узбережжя затоки Міссісіпі*). HarperCollins.
- 3) Cutter, S. L., Barnes, L., Berry, M., Burton, C., Evans, E., Tate, E., & Webb, J. (2008 p.). A place-based model for understanding community resilience to natural disasters (*Локальна модель для розуміння стійкості громад перед обличчям стихійних лих*). *Global Environmental Change*, 18(4), 598-606. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959378008000666>

### Криза із водопостачанням у Флінті

Криза із водопостачанням у Флінті, штат Мічиган, розпочалася у 2014 році, коли місто почало здійснювати забір води з річки Флінт замість озера Гурон. Втім, при цьому не було забезпечено дотримання норм очищення води, внаслідок чого свинець зі старих труб потрапив до водогону. Свинець – це токсичний метал, який може спричинити серйозні проблеми зі здоров'ям, особливо у дітей. Мешканці почали скаржитися на смак, запах і зовнішній вигляд води. Криза опинилася у центрі уваги усєї країни, коли місцевий педіатр провів дослідження, яке показало підвищений рівень свинцю в крові дітей. Внаслідок цього було оголошено надзвичайний стан у сфері охорони здоров'я, і мешканцям було рекомендовано не пити і не використовувати водопровідну воду. Для роздачі мешканцям фасованої питної води і фільтрів було задіяно Національну гвардію. Цей приклад є свідченням того, наскільки важливою є взаємозалежність між основними ресурсами і стійкістю загалом.

### Посилання

Kennedy, M. (20 квітня 2016 р.). Lead-laced water in Flint: A step-by-step look at the makings of a crisis (Вода з домішкою свинцю у Флінті: Покроковий огляд причин кризи). NPR. <https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2016/04/20/465545378/lead-laced-water-in-flint-a-step-by-step-look-at-the-makings-of-a-crisis>

### Заняття 1.1.5: Процес стійкості: Послідовність етапів

#### Зміст

Як показано на Схемі 2 у вступі до ДНПС, стійкість складається з послідовних етапів, за допомогою яких суспільство може передбачати, управляти, адаптуватися і відновлюватися після різних потрясінь і стресів. Ці етапи взаємопов'язані і потребують постійної уваги та інвестицій з метою забезпечення стійкості суспільства та його здатності витримувати різні чинники стресу і відновлюватися після них. На цьому занятті вивчатиметься, як суспільство може підвищити свою стійкість і краще підготуватися до майбутніх викликів і невизначеностей за допомогою передбачення, управління, адаптації і відновлення. Розглядаючи різні етапи процесу стійкості, це заняття буде зосереджено на ролі таких заходів, як виявлення загроз (передбачення), координація зусиль із забезпечення стійкості (управління), зміна поведінки (адаптація) та коригування планування (відновлення) у процесі підвищенні стійкості.

#### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Пояснити процеси стійкості і їхній зв'язок зі здатністю громад витримувати потрясіння і стреси та відновлюватися після них.
- 2) Проаналізувати тематичні дослідження на прикладах громад, які продемонстрували стійкість перед обличчям несприятливих обставин, та визначити ключові чинники, що сприяли їхньому успіху.
- 3) Оцінити ефективність різних стратегій підвищення стійкості і сформулювати рекомендації щодо того, як громади можуть краще підготуватися до майбутніх викликів.
- 4) Розробити план підвищення стійкості у конкретній громаді, враховуючи притаманні їй соціальні, економічні та екологічні чинники, які можуть впливати на її здатність витримувати потрясіння і стреси та відновлюватися після них.

#### Міркування при розробці заняття

- 1) Види загроз стійкості, які слід передбачати і враховувати у плануванні, можуть різнитися залежно від місцевих умов.
- 2) Реагування на загрози стійкості не завжди нарівно розподіляється між наступальними і оборонними заходами.
- 3) Відповідні установи можуть нерівномірно засвоювати досвід розв'язання проблем стійкості.

### Можливі запитання

- 1) Як громада може оцінити свої слабкі і сильні сторони перед обличчям різних викликів у сфері стійкості?
- 2) Як громади можуть робити висновки на основі попереднього досвіду і застосовувати ці знання для підвищення стійкості?
- 3) Наведіть деякі приклади інноваційних підходів до розбудови стійкості.

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції, семінари, вправи з планування і семінари з проведенням воєнних ігор.
- 2) Оцінювання слухачів може здійснюватися на основі результатів письмових робіт, участі в класній роботі і залучення у вправах з планування і коротких завданнях.

### Основна література

- 1) Juntunen, T., & Hyvönen, A.-E. (2014 р.). Resilience, security, and the politics of processes (*Стійкість, безпека і політика процесів*). Resilience, 2(3), 195-209. <https://doi.org/10.1080/21693293.2014.948323>
- 2) Tierney, K. (2012 р.). Disaster governance: Social, political, and economic dimensions (*Управління стихійними лихами: соціальні, політичні та економічні аспекти*). Annual Review of Environment and Resources, 37, 341-363. Взято з: <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-020911-095618>

### Зимові повені 2013 – 2014 рр. У Великій Британії

Зима 2013 – 2014 рр. У Великій Британії була найвологішою за понад 250 років, спричинивши масштабні повені у багатьох районах країни. Відповідь Великої Британії на це лихо продемонструвала чотири етапи стійкості суспільства, а саме: передбачення, управління, адаптація та відновлення. Велика Британія має давній досвід боротьби з повенями та інвестувала значні ресурси в управління ризиками повеней. Напередодні зимових повеней 2013 – 2014 рр. У Великій Британії створено розгалужену систему прогнозування і попередження про повені, включаючи датчики рівня річок, метеорологічні радари та систему оповіщення населення. Негайно після початку повені для реагування на кризу було оперативно мобілізовано урядові структури і служби екстреної допомоги Великої Британії. Уряд негайно надав чинності Національному плану ліквідації наслідків повеней, а Агентство з охорони

навколишнього середовища розгорнуло тимчасові протипаводкові споруди і насоси для захисту будинків та інфраструктури.

Коли стали очевидними масштаби повені, Велика Британія адаптувала свої заходи до нових обставин. Наприклад, уряд запровадив фонд відновлення після повеней для надання фінансової допомоги постраждалим громадам, а Агентство з охорони навколишнього середовища оновило плани управління ризиками повеней, щоб ефективніше вирішувати проблеми, спричинені екстремальними погодними явищами. У наступні роки Велика Британія продовжувала інвестувати у стійкість до повеней, включаючи розробку нової інфраструктури захисту від повеней і вдосконалення систем прогнозування і оповіщення населення про повені. Отже, повені у Великій Британії у 2013 – 2014 рр. є прикладом постійного циклічного процесу розбудови стійкості та його етапів.

### Посилання

Палата громад. (11 червня 2014 р.). Winter Floods 2013-14 - First Report of Session 2014-15 (*Зимові повені 2013 – 2014 рр. – Перший звіт сесії 2014–15 рр.*). <https://publications.parliament.uk/pa/cm201415/cmselect/cmenvfru/240/24002.htm>

## Модуль 1.2: Загрози стійкості

### Зміст

Модуль має на меті сформувати у слухачів розуміння потенційних загроз стійкості, включаючи внутрішні, зовнішні, транснаціональні і глобальні аспекти. Навчальний план охоплює такі питання, як характер, розмаїття, форми, масштаби, взаємозв'язки і динаміка цих загроз, а також навчає слухачів враховувати ці аспекти у комплексному аналізі. У цьому модулі здобувачів освіти буде ознайомлено із поточним середовищем безпеки, а також різними видами загроз і викликів, пов'язаних з сучасним станом стійкості. Прикладами загроз, що можуть обговорюватися, є кібератаки, стихійні лиха, терористичні напади або поєднання різних компонентів гібридних атак.

Важливо зазначити, що стійкість ґрунтується не лише на відомих або очікуваних загрозах чи суб'єктах. Хоча стратегічне передбачення і готовність є вирішальними у плануванні стійкості, неможливо врахувати усі поточні та майбутні загрози з огляду на їх постійну еволюцію. Технологічний прогрес, зміни у тактиці, методах і процедурах (ТМП) противників або зміни у навколишньому середовищі можуть позначатися на ландшафті загроз. Отже, стійкість має бути гнучкою і адаптивною, постійно розвиватися, щоб відповідати як передбачуваним, так і несподіваним викликам у рамках тривалого і невизначеного процесу, який ніколи не завершиться.

У Навчальному плані охоплено основоположні загрози, актуальні для більшості соціальних і державних систем, при цьому визнаючи, що сприйняття загроз різняться залежно від соціально-культурних чинників, історичного досвіду і економічного стану. Стійкість також різняться за якістю управління і здатністю з часом долати зброї на індивідуальному та системному рівнях.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Розпізнати внутрішні і зовнішні загрози стійкості.
- 2) Обговорити поточні і новітні глобальні і транснаціональні загрози стійкості.
- 3) Порівняти і зіставити методи оцінки загроз стійкості.
- 4) Визначити доречні інструменти оцінки загроз на усіх рівнях стійкості.

## Заняття 1.2.1: Для чого потрібна стійкість? Сучасне середовище безпеки: Розмаїття загроз і викликів безпеці

### Зміст

У XXI столітті суб'єкти повинні розширювати власний підхід до безпеки, приділяючи більше уваги концепції стійкості. Традиційні категорії конфлікту і миру стають менш корисними для аналізу ситуацій, оскільки обидві являють собою «сіру зону» між двома полюсами, тоді як спектр конфліктів розширюється. Широке застосування заходів «сірої зони» різними суб'єктами для просування своїх інтересів свідчить про низку тенденцій, які позначаються на політиці безпеки. Структури і концепції, розроблені на основі попередніх концепцій безпеки, таких як стримування і оборона, можуть стикатися з труднощами у вирішенні нових викликів, що мають наслідки для усього суспільства. Використання взаємозалежностей і взаємопов'язаності як зброї підриває підґрунтя норм міжнародної системи. До того ж важливо пам'ятати, що стійкість – це не лише оборонні процеси і процеси реагування. Суб'єкти можуть використовувати владні інструменти як наступальну зброю з метою впливу на інших суб'єктів і формування середовища згідно з власними інтересами. Такі заходи можуть шкодити зусиллям із забезпечення стійкості інших суб'єктів.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Продемонструвати розуміння сучасного середовища безпеки, включаючи нетрадиційні виклики безпеці.
- 2) Проаналізувати недоліки традиційних концепцій безпекової політики, як-то стримування і оборона, у реагуванні на поточні виклики безпеці і дати оцінку зв'язку цих концепцій зі стійкістю.
- 3) Проаналізувати використання суб'єктами заходів «сірої зони» на шкоду зусиллям із розбудови стійкості.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Безпекова політика формується під впливом місцевих обставин і потреб.
- 2) Ефективність норм, правил та інституції, які історично сприяли розв'язанню занепокоєнь у сфері безпеки, може різнитися.
- 3) Нетрадиційні виклики, такі як зміна клімату і міграція, може бути складно подолати за допомогою традиційних інструментів і концепцій політики безпеки.

## Можливі запитання

- 1) Як би ви описали ситуацію у галузі безпекової політики у вашій країні? Назвіть основні проблеми.
- 2) Як можна включити традиційні концепції, такі як готовність, стримування і оборона до комплексного розуміння стійкості?

## Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції, семінари або спрямоване навчання
- 2) Оцінювання слухачів може здійснюватися на основі участі і залучення у спільних вправах з читання, обговорення і презентаціях в класі.

## Основна література

- 1) Humbert, Clemence & Jonathan Joseph. (2019 р.). "Introduction: The Politics of Resilience: Problematizing Current Approaches" (*Вступ: Політика стійкості: Проблематизація сучасних підходів*), *Resilience*, 7:3, 215-223, DOI: [10.1080/21693293.2019.1613738](https://doi.org/10.1080/21693293.2019.1613738)
- 2) Leonard, Mark. (2021 р.). *The Age of Unpeace: How Connectivity Causes Conflict (Епоха немиру: як взаємопов'язаність спричиняє конфлікти)*. London: Penguin Books.
- 3) Weissmann, M., Nilsson, N., Thunholm, P., & Palmertz, B. (2021 р.). *Hybrid warfare: Security and Asymmetric Conflict in International Relations (Гібридна війна: Безпека та асиметричний конфлікт у міжнародних відносинах)* I.B. Tauris.

## Посилання

McGuinness, D. (27 квітня 2017 р.). How a cyber-attack transformed Estonia (*Як кібернапад змінив Естонію*). BBC News. <https://www.bbc.com/news/39655415>

НАТО. (2024 р.). Кіберзахист. [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_78170.htm#evolution](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_78170.htm#evolution)

### Кібератака проти Естонії у 2007 році

Починаючи з 27 квітня 2007 року, на вебсторінки естонських установ, включаючи Парламент, банки, міністерства, газети та мовники, було здійснено низку кібератак. Ці атаки відбулися на тлі розбіжностей країни з Росією щодо перенесення меморіалу радянських часів – пам'ятника «Бронзовий солдат» у Таллінні. Більшість атак були так званими розподіленими атаками типу «відмова в обслуговуванні» (DDoS), які використовували як окремих користувачів, так і великі ботнети, що зазвичай розповсюджують спам. Внаслідок кібератак громадяни Естонії подекуди стикалися зі збоями у роботі банкоматів і банківських послуг онлайн. До того ж державні службовці не могли надсилати електронну пошту, а газети і мовники – публікувати новини.

Кібернапади на Естонію у 2007 році – це свідчення складності сучасного безпекового середовища і труднощів у встановленні авторів атак із застосуванням методів «сірої зони», таких як кібернапади.



Семінар із розробки Довідкового навчального плану «Стійкість», Відень, лютий 2024 р.

## Заняття 1.2.2: Внутрішні загрози стійкості

### Зміст

На цьому занятті розглядаються внутрішні загрози стійкості, що виникають усередині системи. Ці загрози можна поділити на дві категорії – притаманні системі і пов'язані з суб'єктами, включаючи як державних, так і недержавних суб'єктів, тобто такі, що свідомо націлені на стійкість конкретної системи. Загрози, притаманні системі, виникають через недоліки у змінних і складових стійкості, якими можуть скористатися внутрішні або зовнішні суб'єкти. Різні типи суб'єктів можуть мати подібні цілі, але вдаватися до різних засобів для їх досягнення, оскільки можливості державних та недержавних суб'єктів є різними. Прикладами притаманних системі загроз є нерівність, незахищеність, брак довіри, поляризація і погана інфраструктура. Натомість, загрози, що походять від суб'єктів, прагнуть скористатися цими недоліками або створюють їх, намагаючись спричинити розбіжності і посилити напруженість. Прикладами загроз стійкості, що походять від суб'єктів, можуть бути корупція, політичний екстремізм та організована злочинність. Поряд з цим слід однак визнати, що внутрішні проблеми часто політизуються вітчизняними суб'єктами у власних інтересах, тоді як привид «дезінформації» може бути використаний для придушення обґрунтованих політичних і соціальних поглядів. Кампанії з дезінформації, особливо російські, є дієвими, адже вони виявляють реальне невдоволення і вразливості усередині демократичних суспільств і перетворюють їх на больові точки, поглиблюючи існуючі проблеми, а не створюючи їх. Важливо уточнити, що внутрішні загрози нечасто бувають ізольованими. Внутрішні або зовнішні суб'єкти можуть створювати, використовувати або поглиблювати ці вразливості, як наведено у практичному прикладі до цього заняття. До того ж, як буде зазначено на занятті 1.2.4, на ці вразливості також можуть впливати транснаціональні або глобальні системи. Проте загрози можуть також стабілізувати системи, призводячи до підвищення стійкості, щойно вдасться усунути вразливості.

Для ефективного вирішення внутрішніх загроз стійкості потрібен комплексний підхід. Результатом такого підходу має стати зміцнення соціальної згуртованості за допомогою таких заходів, як сприяння належному врядуванню, зменшення нерівності, створення відчуття безпеки, зміцнення довіри та інвестиції у фізичну інфраструктуру. На цьому занятті досліджується характер і різноманітність загроз стійкості, що виникають усередині держави або соціальної системи, завдяки чому слухачі зможуть проаналізувати внутрішні загрози і виклики. Це сприятиме підвищенню стійкості і забезпеченню кращої готовності систем до майбутніх викликів і невизначеностей.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Пригадати різні види внутрішніх загроз стійкості.
- 2) Пояснити можливий вплив внутрішніх загроз стійкості на засади соціальної згуртованості, колективні заходи і здатність витримувати різні потрясіння і стреси та відновлюватися після них.
- 3) Визначити приклади внутрішніх загроз стійкості у реальних сценаріях і запропонувати стратегії їх усунення.
- 4) Оцінити вплив внутрішніх загроз на стійкість на різних рівнях, від індивідуального до національного та міжнародного, і надати рекомендації щодо способів вдосконалення.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Внутрішні загрози можуть різнитися залежно від місцевих обставин.
- 2) Державні структури, процедури і ресурси різняться і мають різну структуру.
- 3) Сприйняття загроз може суттєво різнитися залежно від соціально-культурного підґрунтя суспільств, груп та окремих осіб, а також поточної політичної, економічної чи соціальної ситуації.
- 4) Вразливості і загрози, що обговорюються у цьому контексті, переважно пов'язані з державними структурами і західними практиками. Проте вони також можуть певною мірою застосовуватися до суспільств з іншими концепціями правління чи державності.
- 5) У межах системи, розпізнати подію, потрясіння або зміну як загрозу може бути складно. Це пояснюється тим, що для цього потрібна згода усередині системи, а різні суб'єкти і думки можуть не збігатися у цьому. Внаслідок цього може виникати поляризація і фрагментація, що дедалі ускладнює сприйняття загроз.

### Можливі запитання

- 1) Якими є деякі з глибинних причин внутрішніх загроз безпеці та їхні наслідки?
- 2) Якими можуть бути стратегії для усунення притаманних системі вразливостей і підвищення стійкості?

## Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції профільних фахівців і науковців.
- 2) Семінари можуть бути присвячені загрозам і вразливостям, а також можливостям їх використання окремими суб'єктами у власних інтересах.
- 3) З метою оцінювання слухачам може бути запропоновано розробити, індивідуально або колективно, аналіз загроз, зосередивши увагу на внутрішніх загрозах.

## Основна література

- 1) Bourbeau, P. (2015 p.). Resilience and international politics: Premises, debates, and agenda (*Стійкість та міжнародна політика: передумови, дебати та порядок денний*). *International Studies Review*, 17(3), 374–395.
- 2) Cutter, S. L., Barnes, L., Berry, M., Burton, C., Evans, E., Tate, E., & Webb, J. (2008 p.). A place-based model for understanding community resilience to natural disasters (*Локальна модель для розуміння стійкості громад перед обличчям стихійних лих*). *Global Environmental Change*, 18(4), 598-606.
- 3) Ingram, H. J. (2022 p.). Anti-democratic malign influence in the time of COVID-19 (*Антидемократичний зловмисний вплив за часів пандемії COVID-19*). У А. Farhadi & А. Masys (Eds.), *The great power competition (Суперництво великих держав)*, Том 2 (стор. 113-133). Springer, Cham.
- 4) Transparency International. (2024 p.). Corruption perceptions index (*Індекс сприйняття корупції*). Взято з: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>

## Справа Лізи Ф.

У січні 2016 року в Берліні було оголошено про зникнення 13-річної дівчинки на ім'я Ліза Ф. із сім'ї німецьких переселенців з Росії. За твердженнями, троє невідомих чоловіків «іноземного» походження викрали і зґвалтували її. Втім, поліція згодом виявила, що історія була вигаданою. Російські ЗМІ стверджували, що у ймовірному викраденні дівчинки винні біженці і що німецька влада заперечує злочин і не розслідує його. Коли було викрито брехню про ймовірне зґвалтування, російський державний канал новин «Russia Today» (RT) назвав виправлення фактів «антиросійською пропагандою». Перші повідомлення спричинили маніфестації ультраправих та екстремістських організацій у Берліні, Баварії та Баден-Вюртемберзі. З цією історією був пов'язаний

щонайменше один напад на центр шукачів притулку у берлінському районі Марцан. Окремі внутрішні діячі також скористалися ситуацією для критики урядової політики щодо мігрантів і біженців.

Цей приклад висвітлює, як внутрішні і зовнішні суб'єкти можуть поєднувати зусилля для досягнення спільних зловмисних цілей.

## Посилання

Janda, J. (2016 p.). The Lisa Case STRATCOM lessons for European States (*Справа Лізи: Уроки стратегічних комунікацій для європейських держав*). *Federal Academy for Security Policy. Security Policy Working Paper*, 11. [https://www.baks.bund.de/sites/baks010/files/working\\_paper\\_2016\\_11.pdf](https://www.baks.bund.de/sites/baks010/files/working_paper_2016_11.pdf)

### Заняття 1.2.3: Зовнішні загрози стійкості

#### Зміст

На цьому занятті увага насамперед приділятиметься зовнішнім загрозам стійкості, які виникають за межами системи і, зазвичай, походять від конкретних суб'єктів. Ці загрози, які можуть бути як кінетичними, так і некінетичними, можуть проявлятися у вигляді поодиноких подій, короткострокових або довгострокових заходів і можуть націлюватися на такі системи, як окремі особи, групи, держави або більші утворення, як-то регіональні альянси або міжнародні організації. Ці загрози можуть реалізовуватися як державними, так і недержавними суб'єктами і мати каскадні наслідки, позначаючись на різних системах або суб'єктах. Зовнішні суб'єкти можуть застосовувати різні засоби з-поміж наявних владних інструментів для створення загроз стійкості, включаючи інформаційно-психологічні операції, нетрадиційну війну, кібероперації, експлуатацію залежностей, правову війну, терористичні напади і військові операції. До того ж зовнішні суб'єкти можуть намагатися створити, посилити або скористатися вразливостями, притаманними іншим системам, і відтак стати на заваді процесу розбудови стійкості. Для досягнення своїх цілей вони можуть також співпрацювати з суб'єктами усередині цільової системи.

На цьому занятті розглядатиметься важливість усвідомлення зовнішніх загроз і розробки дієвих стратегій і політики, спрямованих на підвищення стійкості і захист національної безпеки.

#### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Пригадати різні типи зовнішніх загроз стійкості, включаючи конфлікти, кібератаки, економічні санкції та стихійні лиха.
- 2) Пояснити, як зовнішні загрози стійкості можуть позначатися на соціальній згуртованості, колективних заходах і здатності витримувати різні потрясіння і стреси та відновлюватися після них.
- 3) Визначити приклади зовнішніх загроз стійкості суспільства у реальних сценаріях і сформулювати стратегії їх подолання.
- 4) Оцінити вплив зовнішніх загроз на стійкість на різних рівнях, від індивідуального до національного та міжнародного, і надати рекомендації щодо способів вдосконалення.

#### Міркування при розробці заняття

- 1) Зовнішні загрози можуть різнитися залежно від географічного розташування держави та її місця у міжнародній системі, і з часом можуть сприйматися по-різному.
- 2) Оскільки системи та суб'єкти стають більш взаємопов'язаними і взаємозалежними, розмежування між зовнішньою і внутрішньою безпекою (а, отже, і загрозами) може стати більш розпливчастим.

#### Можливі запитання

- 1) Які ви можете визначити зовнішні загрози або суб'єкти загроз для вашого суспільства, держави або системи?
- 2) Якими можуть бути інші джерела зовнішніх загроз окрім перелічених тут?

#### Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції профільних фахівців і науковців. Семінари можуть бути присвячені загрозам і вразливостям, а також можливостям їх використання окремими суб'єктами у власних інтересах.
- 2) З метою оцінювання слухачам може бути запропоновано розробити, індивідуально або колективно, аналіз загроз, зосередивши увагу на зовнішніх загрозах.

#### Основна література

- 1) Bentzen, N. (2020 p.). COVID-19 foreign influence campaigns: Europe and the global battle of narratives (*Кампанії іноземного впливу під час пандемії COVID-19: Європа і глобальна битва нарративів*). EPRS: European Parliamentary Research Service. Взято з: <https://policycommons.net/artifacts/1337203/covid-19-foreign-influence-campaigns/1944880/>
- 2) Masakowski, Y. R., & Blatny, J. M. (2023 p.). Mitigating and responding to cognitive warfare (*Пом'якшення наслідків і реагування на когнітивну війну*). NATO Science and Technical Organisation. Взято з: <https://apps.dtic.mil/sti/trecms/pdf/AD1200226.pdf>
- 3) Mumford, A., & Carlucci, P. (2023 p.). Hybrid warfare: The continuation of ambiguity by other means (*Гібридна війна: Збереження двозначності іншими засобами*). *European Journal of International Security*, 8(2), 192-206.
- 4) Wither, J. K. (2020 p.). Defining hybrid warfare (*Визначення гібридної війни*). Взято з: [https://www.marshallcenter.org/sites/default/files/files/2020-05/pC\\_V10N1\\_en\\_Wither.pdf](https://www.marshallcenter.org/sites/default/files/files/2020-05/pC_V10N1_en_Wither.pdf)

Див. приклад до заняття 2.1.3 «Когнітивна війна і втручання у вибори».

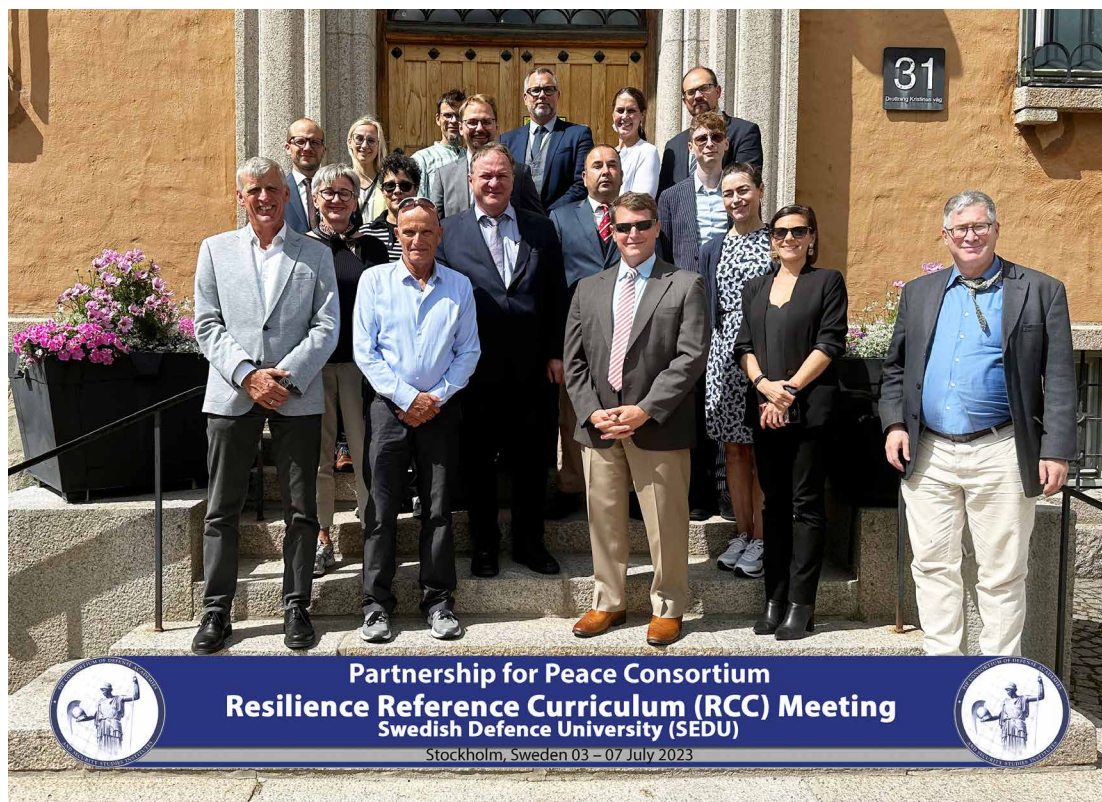
### Посилання

Posard, M., Reininger, H., & Helmus, T. C. (2021 р.). Countering Foreign Interference in US Elections (*Протидія іноземному втручання у вибори в США*) (стор. 68). RAND Corporation.

### Заняття 1.2.4: Глобальні і транснаціональні загрози стійкості

#### Зміст

Глобальні і транснаціональні загрози стійкості охоплюють широкий спектр викликів, від стихійних лих до довгострокових змін глобального клімату. Ці загрози можуть позначатися на усіх рівнях стійкості, як наведено на Схемі 1 у вступі до Навчального плану. Ці загрози можуть бути пов'язані з конкретними суб'єктами або ж являти собою системні ризики, зумовлені структурами міжнародної системи або природними (екологічними) чинниками. Глобальними і транснаціональними загрозами стійкості можуть бути такі: транснаціональна організована злочинність, вплив корпорацій на політичні рішення, тероризм, використання залежностей як зброї, зміна клімату, неконтрольована міграція, пандемії, гібридна війна, поширення ядерної зброї, злочини проти інтелектуальної власності, кіберзлочинність і правова війна.



Це заняття має на меті ознайомити слухачів з вимірами, різноманітністю і динамікою глобальних і транснаціональних загроз стійкості на усіх рівнях. Важливо зауважити, що на цьому занятті представлено стислий огляд і тому тут охоплено лише можливі загрози світового масштабу.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Визначити основні глобальні і транснаціональні загрози стійкості на прикладі своєї країни, регіону або у світовому масштабі.
- 2) Пояснити характер, розмаїття, форми, масштаби, взаємозв'язки і динаміку глобальних і транснаціональних загроз стійкості.
- 3) Проаналізувати вплив глобальних і транснаціональних загроз на державну і національну політику.
- 4) Розробити стратегії подолання глобальних і транснаціональних загроз стійкості у своїй країні або регіоні.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Характер глобальних і транснаціональних загроз різниться залежно від регіону.
- 2) Різні країни можуть мати різні механізми і різну спроможність долати глобальні і транснаціональні загрози.

### Можливі запитання

- 1) Яким чином залежності і взаємопов'язаність можуть використовуватися як зброя для створення загрози регіональним і глобальним системам або мережам?
- 2) Як суспільства можуть оцінювати глобальні і транснаціональні загрози своїй структурі стійкості і протистояти цим загрозам?

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції профільних фахівців і науковців. Семінари можуть бути присвячені загрозам і вразливостям, а також можливостям їх використання окремими суб'єктами у власних інтересах.
- 2) З метою оцінювання слухачам може бути запропоновано розробити, індивідуально або колективно, аналіз загроз, зосередивши увагу на глобальних і транснаціональних загрозам.

### Основна література

- 1) Aradau, C. (2014 p.). The promise of security: Resilience, surprise, and epistemic politics (*Обіцяна безпека: Стійкість, ефект несподіванки та епістемічна політика*). *Resilience: International Policies, Practices, and Discourses*. Взято з: [https://www.academia.edu/7185914/The\\_promise\\_of\\_security\\_resilience\\_surprise\\_and\\_epistemic\\_politics](https://www.academia.edu/7185914/The_promise_of_security_resilience_surprise_and_epistemic_politics)
- 2) Bourbeau, P. (2016 p.). Resilience, security, and world politics (*Стійкість, безпека і світова політика*). *The Routledge Handbook of International Resilience*. Routledge. Взято з: <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9781315765006.ch3>
- 3) Doicariu, D. (2023 p.). Emerging and disruptive technology trends in defence and security (*Новітні і проривні технологічні тенденції в обороні і безпеці*). *Journal of Defence Resources Management*, 14(2), 33-44. [http://www.jodrm.eu/issues/Volume14\\_issue2/3\\_Doicariu.pdf](http://www.jodrm.eu/issues/Volume14_issue2/3_Doicariu.pdf)
- 4) World Economic Forum. (2024 p.). Global risk report (*Звіт про глобальні ризики*). Взято з: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>

### Наслідки пандемії COVID-19 для глобальних ланцюгів постачання

У зв'язку з пандемією COVID-19 країни запровадили карантинні заходи і обмеження на подорожі, щоб запобігти поширенню вірусу, що спричинило істотні збої у глобальних ланцюгах постачання. Ці збої вплинули на широке коло галузей промисловості, включаючи виробництво, роздрібну торгівлю і транспорт, і призвели до дефіциту матеріалів і товарів першої необхідності у багатьох регіонах світу. Пандемія висвітлила вразливості у глобальних ланцюгах постачання, особливо тих, де виробництво або дистрибуція значною мірою залежать від однієї країни або регіону.

Збої у ланцюгах постачання істотно вплинули на стійкість. З огляду на те, що перебої спричинили дефіцит товарів першої необхідності, таких як предмети медичного забезпечення і продукти харчування, пандемія засвідчила значення ланцюгів постачання для функціонування сучасних суспільств. Порушення глобальних ланцюгів постачання також мало наслідки для економіки, адже багато підприємств зіткнулися з фінансовими втратами і скороченням робочих місць через зниження попиту і перебої в роботі. Пандемія підкреслила необхідність стійких ланцюгів постачання, здатних адаптуватися до нових обставин і пом'якшувати негативні наслідки збоїв для суспільства та економіки.

### Посилання

Wang, Q., Zhou, H. and Zhao, X. (2024). "The role of supply chain diversification in mitigating the negative effects of supply chain disruptions in COVID-19" (*Роль диверсифікації ланцюгів постачання у пом'якшенні негативних наслідків перебоїв у ланцюгах постачання під час пандемії COVID-19*), *International Journal of Operations & Production Management*, 44(1), 99-132. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2022-0567>

### Заняття 1.2.5: Аналіз загроз стійкості

#### Зміст

У цьому Навчальному плані увага насамперед приділяється процесу стійкості, що складається з передбачення, управління, адаптації і відновлення після загроз. Втім, для забезпечення дієвості процесу розбудови стійкості, необхідно усвідомлювати загрози, які можуть позначатися на процесі стійкості або ініціювати його. На цьому занятті буде розглянуто аналіз як передбачуваних (зміна клімату, економічна нестабільність, збройні конфлікти), так і несподіваних загроз (непередбачувані погодні явища, терористичні атаки та економічні потрясіння). Аналізуючи загрози стійкості, слід також враховувати різні рівні стійкості (індивідуальний, рівень громади, організаційний, національний та багатонаціональний рівні), а також такі складові і змінні, як фізичні і психологічні чинники. Хоча наслідки загрози, ймовірно, не обмежуватимуться одним конкретним рівнем стійкості, їхній вплив може різнитися залежно від загрози. Ось чому необхідно з'ясувати, якому рівню (або рівням) віддати перевагу у процесі розбудови стійкості.

Враховуючи ці міркування, існує кілька методів аналізу загроз стійкості. Одним з найбільш універсальних методів, що є доречним на різних рівнях, є так званий SWOT-аналіз (з англ. «*Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats*», скорочено – SWOT), тобто аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Хоча він може виглядати як базовий бізнес-інструмент, цей метод аналізу може бути корисним для розуміння середовища, забезпечуючи усебічну оцінку сфер, де ситуація є відносно стабільною і де немає особливих слабкостей, а де, навпаки, можуть виникати проблеми зі стійкістю. Іншим поширеним методом аналізу є моніторинг щорічних аналітичних звітів, таких як Щорічний звіт про ризики Всесвітнього економічного форуму. Це забезпечує широкий огляд загроз і дає змогу обговорити стійкість перед обличчям конкретної загрози на різних рівнях розгляду. Загалом, це заняття має на меті ініціювати дискусію щодо методів аналізу стійкості і міркувань, які враховуються у такому аналізі, як-то передбачувані і несподівані загрози. Втім, єдиного методу аналізу стійкості не існує, тож це заняття переважно присвячуватиметься широкому обговоренню цих тем.

#### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Усвідомити, чому і як загрози можуть позначатися на стійкості.
- 2) Обговорити методи аналізу потенційних загроз стійкості.

- 3) Порівняти і зіставити методи аналізу загроз стійкості, виходячи із характеристик середовища і рівня стійкості, на якому зосереджується увага (індивідуальний, рівень громади, організаційний/інституційний, національний або багатонаціональний).

#### Міркування при розробці заняття

- 1) На цьому занятті відбуватиметься широке обговорення, аби сформуванню у слухачів усвідомлення деяких загальних методів аналізу загроз стійкості. Докладніша інформація наводиться у подальших розділах Навчального плану.
- 2) Завдяки цьому, здійснюючи аналіз загроз, викладач може звернути увагу до розгляду лише конкретних рівнів, що обговорюються у цьому Навчальному плані, як-то загрози індивідуальній та національній стійкості.

#### Можливі запитання

- 1) Який процес необхідно запровадити для систематичного аналізу загроз стійкості?
- 2) З якою періодичністю слід аналізувати загрози стійкості?
- 3) Якими є наслідки загрози стійкості на різних рівнях стійкості, що порушуються у цьому Навчальному плані (індивідуальному, рівні громади, організаційному, національному, міжнародному)?

#### Методологія викладання / оцінювання

Методи викладання можуть поєднувати лекції, обговорення в групах, презентації систем аналізу і вправи із застосуванням цих систем.

#### Основна література

- 1) Berte, E., & Panagopoulos, T. (2014 p.). Enhancing city resilience to climate change by means of ecosystem services improvement: A SWOT analysis for the city of Faro, Portugal (Підвищення стійкості міст до зміни клімату шляхом вдосконалення екосистемних послуг: SWOT-аналіз для міста Фару, Португалія). *International Journal of Urban Sustainable Development*, 6(2), 241-253. <https://doi.org/10.1080/19463138.2014.953536>
- 2) University of Kansas. (2024 p.). Section 14. SWOT analysis: Strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Community Toolbox (SWOT-аналіз: сильні та слабкі сторони, можливості і загрози. Інструментарій спільноти). Взято з: <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>

#### Національний реєстр ризиків Великої Британії

Одним із практичних прикладів оцінки загроз стійкості є аналіз Національного реєстру ризиків (NRP), проведений урядом Великої Британії. NRP – це комплексний аналіз ризиків, з якими стикається Велика Британія, включаючи стихійні лиха, терористичні загрози, кіберзагрози та інші ризики для національної безпеки і стійкості суспільства. Аналіз проводиться групою експертів з урядових органів, академічних кіл і промисловості і має слугувати підґрунтям для формування політики і ухвалення рішень на національному рівні. NRP являє собою циклічний процес постійного моніторингу і аналізу ризиків, а також регулярного оновлення висновків аналізу з урахуванням змін у ситуації і нових загроз. Результати аналізу застосовуються у виробленні національних планів забезпечення стійкості і розподілу ресурсів для усунення виявлених ризиків. В останньому NRP, опублікованому у 2023 році, окреслено низку загроз стійкості, включаючи кібератаки, терористичні загрози, пандемії та стихійні лиха, такі як повені та екстремальні погодні умови.

Аналіз, що міститься у NRP, засвідчує нагальність узгодженого і усебічного підходу до стійкості, який передбачає взаємодію між урядом, приватним сектором і громадянським суспільством, а також інвестиції у критичну інфраструктуру і розробку планів реагування на випадок надзвичайних ситуацій з метою подолання виявлених ризиків.

#### Посилання

Уряд Великої Британії. 2024 р. Національний реєстр ризиків – 2023.



Папуна Квіквінія з відділу планування цивільної безпеки Департаменту з надзвичайних ситуацій Республіки Грузія проходить навчання у Центрі управління кризовими ситуаціями у рамках навчань «Спільні горизонти – 2013» 21 червня 2013 р. «Спільні горизонти» – це навчання під управлінням Командування ЗС США в Європі, що проводяться Сухопутними силами США в Європі і покликані забезпечити підготовку урядових структур Республіки Грузія до реагування на стихійні лиха. Навчання мали на меті оцінити готовність відповідальних міністерств до надзвичайних ситуацій, а також виявити і усунути недоліки. Завдяки навчанням американські учасники ознайомилися з процесами, які застосовує Республіка Грузія, і визначили процедури надання допомоги у разі надходження запиту з боку уряду Республіки Грузія. Фото: Джессі Грейнджер, Сухопутні сили США



Семінар із розробки Довідкового навчального плану «Стойкість», Стокгольм, липень 2023 р.

## Тема 2: Національні і багатонаціональні підходи до стійкості

### Мета

Ця Тема має на меті продемонструвати взаємозалежності між стійкістю та різними національними владними інструментами. У ній також розглядаються національні і багатонаціональні аспекти стійкості. Ця Тема дасть змогу слухачам оволодіти основами для розуміння ролі стійкості у дедалі складнішому і оспорюваному стратегічному середовищі.

### Завдання

Метою цієї Теми є дослідити і показати взаємозалежності між стійкістю та різними національними владними інструментами, розглядаючи національний і багатонаціональний рівні у рамках загальнодержавного підходу. Традиційно владними інструментами (ВІ) вважаються дипломатичні, інформаційні, військові та економічні засоби (з англ. «*Diplomatic, Information, Military, and Economic*», скорочено – DIME). У рамках цього Довідкового навчального плану під ВІ маються на увазі дипломатія, політика, право, збройні сили, космос, адміністрування, інфраструктура, економіка, розвідка, інформація і кіберпростір. Це зумовлено тим, що стратегічний контекст змінився і тепер є більш взаємопов'язаним і оспорюваним, що вимагає більш комплексного розуміння вразливостей оборони і безпеки у структурі ВІ. Отже, для вирішення проблем стійкості необхідні загальнодержавний і загальносуспільний підходи. Вивчивши цю Тему, слухачі дізнаються, як різні ВІ взаємодіють між собою, і отримують уявлення про те, як можна розуміти і реалізовувати ініціативи у сфері стійкості. Вони також набудуть практичного досвіду завдяки стислим тематичним прикладам з питань стійкості.

### Цілі навчання Теми

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Усвідомити сучасний стратегічний контекст та роль стійкості у розв'язанні пов'язаних з ним викликів.
- 2) Продемонструвати знання взаємозалежностей між національними владними інструментами і стійкістю.
- 3) Розрізнити і проаналізувати стійкість на національному і багатонаціональному рівнях.
- 4) Застосувати концепції стійкості у різних національних і багатонаціональних контекстах за допомогою загальнодержавного підходу, враховуючи цивільно-військові взаємозалежності.
- 5) Розробляти і запроваджувати національні, регіональні та міжнародні структури і підходи до стійкості.

## Модуль 2.1: Стратегічний контекст і стійкість

### Зміст

Сучасне середовище безпеки є динамічним і непередбачуваним, характеризується зростанням стратегічного суперництва і глобальними та взаємозалежними викликами безпеки. Транснаціональні проблеми у сфері безпеки, такі як зміна клімату, масова міграція, надзвичайні стани у галузі охорони здоров'я, тероризм і недостатня продовольча безпека, можуть спричинити дестабілізацію і сприяти втручанням з боку противників, підриваючи стійкість і погіршуючи безпеку. Підвищення стратегічної обізнаності має першорядне значення для підготовки до сучасних і майбутніх загроз безпеці, запобігання, стримування та дієвого захисту від них. Віддзеркалюючи зсув у визначенні загроз і орієнтуючись у новому стратегічному ландшафті, країни адаптують стратегії національної безпеки, виявляють суперництво за владу і виділяють зовнішні чинники і зовнішню політику як основоположний вимір національної безпеки.

Економічна безпека, технологічні інновації і промислові аспекти відіграють чільну роль у новій глобальній динаміці і стратегічному суперництві. Через відсутність узгодженого визначення концепції стратегічного суперництва цей термін описує поточне стратегічне середовище і стосується спектру заходів, до яких вдаються суперники з метою отримання переваги у досягненні ними довгострокових цілей. У цьому модулі стійкість розглядається у глобальній динаміці, забезпечуючи підґрунтя для перехресного аналізу взаємозалежностей і взаємодії між національними владними інструментами і стійкістю. Завершивши цей модуль, слухачі проаналізують можливості і вразливості з метою розбудови більш стійкого національного і багатонаціонального потенціалу.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Зрозуміти роль стійкості у сучасному середовищі безпеки.
- 2) Проаналізувати можливості і вразливості, зумовлені стратегічним суперництвом.
- 3) Зробити висновки на основі набутого досвіду щодо вдосконалення зусиль із розбудови стійкості у стратегічному контексті.

## Заняття 2.1.1: Національні владні інструменти

### Зміст

Національні владні інструменти (ВІ) – це інструменти, які застосовують національні уряди для впливу на інші країни, багатонаціональні і міжнародні організації, недержавних суб'єктів, а також у відповідь на внутрішні виклики. Такими інструментами вважаються можливості та ресурси, які країна може залучити для досягнення своїх національних цілей. Традиційно, ВІ включають дипломатію, інформацію, збройні сили та економіку (з англ. «*Diplomacy, Information, Military, and Economy*», скорочено – DIME). Хоча засоби DIME сприяють стійкості, їхня структура вважається занадто обмеженою, надмірно зосередженою на військовій складовій і такою, що нехтує іншими ВІ, призводячи до неоптимального використання ресурсів і можливостей, а також поганій координації з іншими організаціями, агенціями та/або національними урядами. Тож з появою нового стратегічного середовища виникає потреба концептуалізації і розширення безлічі владних інструментів для створення більш всеохоплюючої екосистеми. Окрім DIME, у цьому Навчальному плані також розглядаються фінанси, розвідка, право, правоохоронні органи, космос, кіберпростір і критично важлива інфраструктура. Зусилля із розбудови стійкості мають бути множинними, одночасними і взаємопов'язаними, залучаючи усі наявні національні владні інструменти. Усі ці ВІ формують комплексний національний простір, в якому взаємодіють місцеві або національні органи влади і громадянський сектор. ВІ не є взаємовиключними, і стійкість (або її відсутність) в одному або кількох з владних інструментів може підірвати стійкість в інших.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Визначити і описати національні владні інструменти.
- 2) Вивчити і обговорити стійкість у рамках національних ВІ.
- 3) Обговорити взаємозалежність між національними ВІ.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Не усі національні ВІ можуть застосовуватися в усіх контекстах.
- 2) Національний рівень аналізу може бути недостатнім для забезпечення усебічних та інклюзивних дискусій між учасниками. Можливо, доведеться враховувати інші рівні аналізу (як-то індивідуальний, організаційний, суспільний, міжнародний, глобальний).
- 3) Брак тематичних ресурсів (доктринальних, академічних тощо) може перешкоджати дискусії.

## Можливі запитання

- 1) Коли йдеться про стійкість, чому у закладах професійної військової освіти необхідно враховувати цивільний вимір і застосовувати ВІ поза системою DIME?
- 2) Яким чином можна ефективно забезпечувати і підтримувати стійкість за допомогою поєднання військових ВІ та інших ВІ?
- 3) Як ВІ можуть взаємно підсилювати або ослаблювати один одного у зусиллях із розбудови стійкості?

## Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції профільних фахівців, семінари, презентації / брифінги, вправи і моделювання в класі.
- 2) Оцінювання слухачів може здійснюватися на основі участі і обговорень у спільних вправах з читання, дебатах і коротких завданнях.

## Основна література

- 1) Kimsey, D. & Kim, J.W. & McCoy, J. & Cuddy, C. Utilization of the DIMEFIL Framework in a Case Study Analysis of Security Cooperation Success (Застосування моделі DIMEFIL в аналізі прикладів успішного співробітництва у сфері безпеки). *Small Wars Journal* (2020 р.). <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/utilization-dimefil-framework-case-study-analysis-security-cooperation-success>
- 2) Mastapeter, C.W. (2008 р.). The instruments of national power: achieving the strategic advantage in a changing world (Національні владні інструменти: Досягнення стратегічної переваги у світі, що змінюється). Дисертація. <https://core.ac.uk/reader/36697480>
- 3) Rodriguez, C. A. & Charles, T. W. & Chu, H. (2020 р.). Putting the “FIL” into “DIME”: Growing Joint Understanding of the Instruments of Power (Додати «FIL» до «DIME»: Підвищення спільного розуміння владних інструментів). *Joint Force Quarterly* 97. <https://ndupress.ndu.edu/Media/News/News-Article-View/Article/2106566/putting-the-fil-into-dime-growing-joint-understanding-of-the-instruments-of-pow/>
- 4) The International Institute for Strategic Studies. (без дати). Cyber capabilities and national power: A net assessment (Кіберможливості і національна влада: Загальний аналіз). Взято з: [https://www.iiss.org/globalassets/media-library--content--migration/files/research-papers/cyber-power-report/cyber-capabilities-and-national-power---a-net-assessment\\_.pdf](https://www.iiss.org/globalassets/media-library--content--migration/files/research-papers/cyber-power-report/cyber-capabilities-and-national-power---a-net-assessment_.pdf)

- 5) Treverton, J. F. & Jones, S. G. Measuring National Power (Вимірювання національної могутності). RAND Corporation (2005 р.). [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/conf\\_proceedings/2005/RAND\\_CF215.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/conf_proceedings/2005/RAND_CF215.pdf)
- 6) Ziarnick, B. D. (2021 р.). A Practical Guide for Space Power Strategy (Практичний посібник зі стратегії розбудови могутності у космосі). *Space Force Journal*. <https://spaceforcejournal.org/a-practical-guide-for-spacepower-strategy/>

## Космос

На тлі бурхливого розвитку технологій загрожується суперництво в космосі. Внаслідок цього, уряди та приватні суб'єкти нині вбачають у космічній економіці платформу для отримання значних комерційних та військових переваг. Визнаючи важливість космосу, НАТО ухвалила Космічну політику, оголосила космос сферою операцій (2019 р.), а у Стратегічній концепції Альянсу від 2022 року підкреслюється першорядна роль космосу у сфері стримування і оборони. У 2022 році у «Стратегічному компасі» лідери ЄС оголосили космос стратегічною сферою і закликали до розробки Космічної стратегії ЄС у сфері безпеки і оборони. Тоді як за часів холодної війни і США, і Радянський Союз вважали космос заповідною зоною, вільною від війни, внаслідок змін у стратегічному середовищі космос оголошено сферою бойових дій (Космічна стратегія Міністерства оборони США (2020 р.)). У рамках «Комплексної могутності держави», Китай також наголошує на життєво важливій ролі космосу (Космічна програма Китаю (2021 р.)).

## Посилання

- Білий дім. (2021 р.). Space priorities framework (Структура пріоритетів у космосі). Взято з: <https://www.whitehouse.gov>
- Міністерство оборони США. (2020 р.). Defense space strategy summary (Резюме стратегії захисту космосу). Взято з: [https://media.defense.gov/2020/Jun/17/2002317391/-1/-1/1/2020\\_DEFENSE\\_SPACE\\_STRATEGY\\_SUMMARY.PDF](https://media.defense.gov/2020/Jun/17/2002317391/-1/-1/1/2020_DEFENSE_SPACE_STRATEGY_SUMMARY.PDF)
- НАТО. (2022 р.). NATO's overarching space policy (Всеохоплююча космічна політика НАТО). Взято з: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_190862.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_190862.htm)

## Заняття 2.1.2: Взаємозалежності між стійкістю і національними владними інструментами

### Зміст

Владні інструменти (VI) слугують основним орієнтиром для вивчення загальнодержавного підходу до стійкості в умовах дедалі складнішого і оспорюваного стратегічного середовища. Важливо зауважити, що національні VI не лише не є взаємовиключними, але підкріплюють один одного. Часто вони застосовуються сукупно і організовано для досягнення національних цілей у сфері стійкості. До прикладу, одна країна може вдаватися до дипломатичного тиску та економічних санкцій, щоб переконати іншу змінити свою поведінку, або використовувати кіберспроможності для зміцнення і підвищення стійкості власних інформаційних систем і об'єктів інфраструктури. Дієвість національних владних інструментів держави залежить від багатьох чинників, включаючи її політичне керівництво, економічний потенціал, спроможності, національні ресурси, технологічний прогрес тощо. Слухачі можуть додатково поглибити контекстуальне розуміння, вивчаючи взаємозалежності між військовими і цивільними складовими.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Пояснити національні владні інструменти та їхні наслідки для зусиль із розбудови стійкості.
- 2) Усвідомити взаємозалежності між владними інструментами і наслідками організованих наступальних або оборонних заходів для національної стійкості.
- 3) Визначити і застосувати набутий досвід на основі висновків тематичних досліджень.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Різні точки зору щодо викликів у стратегічному контексті можуть перешкоджати дієвому впровадженню заходів стійкості.
- 2) Набутий досвід може застосовуватися не до усіх національних контекстів, відтак слід враховувати унікальні національні підходи.
- 3) Що відбувається у разі відсутності спільного розуміння важливих аспектів у стратегічному середовищі?

### Можливі запитання

- 1) Яке значення ви вкладаєте у концепцію стратегічного середовища, виходячи з національного контексту вашої країни?
- 2) Чи існує спільне розуміння стратегічного середовища?

- 3) Чи можете ви належним чином описати роль стійкості у різних VI?

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції профільних фахівців, семінари, демонстрації, вправи і моделювання в класі.
- 2) Оцінювання слухачів може здійснюватися на основі участі і обговорень у спільних вправах з читання, дебатах і коротких завданнях.

### Основна література

- 1) Агенція кіберзахисту і безпеки інфраструктури. (2020 р.). Critical infrastructure sectors (*Галузі критичної інфраструктури*). Взято з: <https://www.cisa.gov/topics/critical-infrastructure-security-and-resilience/critical-infrastructure-sectors>
- 2) Priechenfried, C. (2017 р.). Untying our hands: Reconsidering cyber as a separate instrument of national power (*Розв'язати руки: Переосмислення кібербезпеки як окремого інструменту національної влади*). Національний університет оборони. Взято з: <https://www.hsdl.org/c/abstract/?docid=805121>
- 3) Rodriguez, C. A., Charles, T. W., & Chu, H. (2020 р.). Putting the “FIL” into “DIME”: Growing joint understanding of the instruments of power (*Додати «FIL» до «DIME»: Підвищення спільного розуміння владних інструментів*). *Joint Force Quarterly*, 97. Взято з: <https://ndupress.ndu.edu/Media/News/News-Article-View/Article/2106566/putting-the-fil-into-dime-growing-joint-understanding-of-the-instruments-of-pow/>

### Сировина

З огляду на технологічні розробки та інновації, прогнозується, що попит на критично важливу сировину різке зросте, внаслідок чого вона стане предметом стратегічного суперництва великих держав. Африканський континент став ключовою ареною конкуренції великих держав (до прикладу, ініціатива Китаю «Один пояс, один шлях», Африканська стратегія Росії). За цих обставин Європейський союз започаткував «сировинну дипломатію» з країнами поза ЄС і ухвалив Законодавчий акт ЄС про критичну сировину (2023 р.) з метою підвищення економічної стійкості організації. У ньому запропоновано комплексну програму заходів для забезпечення доступу до надійних, диверсифікованих, доступних і сталих поставок критично важливої сировини, необхідної для широкого кола стратегічних галузей,

включаючи промисловість з нульовим рівнем викидів, цифрову промисловість, аерокосмічний та оборонний сектори. Хоча освоєння ресурсів може допомогти Африці та іншим багатим на ресурси регіонам підвищити стійкість завдяки економічному зростанню, геостратегічні амбіції великих держав можуть обмежити автономію африканських країн у прийнятті рішень і створювати ризики для ланцюгів постачання через присутність стратегічних залежностей.

### Посилання

Європейський союз. (2023 р.). Critical raw materials: Ensuring secure and sustainable supply chains for EU's green and digital future (*Критично важлива сировина: Гарантування безпечних і сталих ланцюгів постачання для «зеленого» і цифрового майбутнього ЄС*). Взято з: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_23\\_1661](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_1661)

Müller, M., Saulich, C., Schöneich, S., & Schulze, M. (2023 р.). From competition to a sustainable raw materials diplomacy: Pointers for European policymakers (*Від конкуренції до дипломатії сталого постачання сировинних ресурсів: Рекомендації для європейських політиків*). Взято з: <https://www.swp-berlin.org/10.18449/2023RP01/>

### Заняття 2.1.3: Роль стійкості у національних владних інструментах

#### Зміст

Розбудова стійкості в усіх ВІ має розроблятися і впроваджуватися у різних сферах, застосовуючи комплексний екосистемний підхід. Для розбудови стійкості до загроз у будь-якому з ВІ відповідні зацікавлені сторони не повинні обмежуватися стійкістю окремих інструментів, але враховувати залежності і взаємозалежності між різними складовими уряду і суспільства. Для цього потрібен підхід, заснований на системному мисленні. Усі ВІ взаємопов'язані, і посилення стійкості в одній сфері позначається на інших, як позитивно, так і негативно. Зловмисники використовують вразливості різних ВІ та їхню взаємопов'язаність, щоб завдати максимальної шкоди. Отже, розуміння взаємозалежностей між різними елементами є першорядним для застосування заходів із забезпечення стійкості до таких аспектів, як цивільно-військова готовність, раннє виявлення зловмисної діяльності і підвищення стійкості до спричинених нею загроз.

#### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Визначити і сформулювати роль стійкості у різних національних владних інструментах.
- 2) Проаналізувати, як зміцнення або ослаблення одного з ВІ може позначатися на інших.
- 3) Застосувати заходи у сфері стійкості до цивільно-військової готовності.
- 4) Рекомендувати напрямки підвищення стійкості в усіх ВІ.

#### Міркування при розробці заняття

- 1) Потенційні розбіжності і різні точки зору щодо специфіки обов'язків із забезпечення стійкості в окремих ВІ і можливі рекомендації.
- 2) Недостатнє розуміння взаємопов'язаності ВІ у рамках цивільно-військових відносин.
- 3) Різні уявлення про те, хто або що вважається зловмисним або ворожим суб'єктом/заходом.

#### Можливі запитання

- 1) Чому деякі економічні інвестиції розглядаються як ризик та/або загроза безпеці?
- 2) Чи можна розраховувати на однакову (збалансовану) роль різних ВІ у розбудові стійкості?
- 3) Як ВІ можуть сприяти зміцненню та/або ослабленню стійкості з усього спектра цивільно-військових відносин?

## Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції профільних фахівців, семінари, настільні вправи, воєнні ігри і моделювання в класі.
- 2) Оцінювання слухачів може здійснюватися на основі участі і обговорень у спільних вправах, дебатах і коротких завданнях.

## Основна література

- 1) Hagelstam, A. (2016 p.). Resilience inside and out: A Finnish perspective (Внутрішня і зовнішня стійкість: Точка зору Фінляндії). У D. S. Hamilton (Ed.), Forward resilience: Protecting society in an interconnected world (*Стійкість з поглядом у майбутнє: Захист суспільства у взаємопов'язаному світі*). Центр трансатлантичних відносин. <https://archive.transatlanticrelations.org/wp-content/uploads/2016/12/resilience-forward-book-hagelstam-final.pdf>
- 2) Hybrid CoE. (2019 p.). Countering disinformation: News media and legal resilience (*Протидія дезінформації: новинні ЗМІ і правова стійкість*). Семінар Центру передового досвіду з питань гібридної війни і «Media Pool», Національна організація екстреного постачання Фінляндії. Взято з: <https://www.hybridcoe.fi/wp-content/uploads/2020/07/News-Media-and-Legal-Resilience-2019-HCPaper-ISSN.pdf>
- 3) Hynes, W., Trump, B., Love, P., Linkov, I., & Florin, M.-V. (2020 p.). Bouncing forward: A resilience approach to dealing with COVID-19 and future systemic shocks (*Пух уперед: Підхід до стійкості у подоланні пандемії COVID-19 і майбутніх системних потрясінь*). *Environment Systems and Decisions*, 40(2), 174-184. Взято з: <https://doi.org/10.1007/s10669-020-09776-x>

за допомогою кібернетичних, інформаційних, соціальних та інших національних владних інструментів Росія намагається впливати на когнітивні навички прийняття рішень і поведінку цільових груп населення.

У зв'язку з цим розбудова стійкості до когнітивних атак має вирішальне значення для загальних зусиль із забезпечення стійкості держави.

## Посилання

Allenby, B. (2017 p.). White Paper on Weaponized Narrative (Біла книга «Використання наративів як зброї»): “The supreme art of war is to subdue the enemy without fighting” (*Найвище мистецтво війни – підкорити ворога без бою*) Національні академії наук, інженерії та медицини. Взято з: <https://www.researchgate.net/publication/319275907-Weaponized-Narrative-The-New-Battlespace>

Praktyka, T. I., Reczkowski, R. S., & Lis, A. (2022 p.). Cognitive warfare: What is our actual knowledge and how to build state resilience? (*Когнітивна війна: Що ми насправді знаємо і як побудувати стійкість держави?*), Взято з «Semantic Scholar»: <https://btip.ka.edu.pl/pdf/2022-3/btip2022-3-reczkowski.pdf>

Backes, O., & Swab, A. (2019 p.). Cognitive Warfare. The Russian Threat to Election Integrity in the Baltic States (*Когнітивна війна. Російська загроза чесності виборів у країнах Балтії*), Центр науки і міжнародних відносин Белфера, Кембридж. Взято з: <https://www.belfercenter.org/publication/cognitive-warfare-russian-threat-election-integrity-baltic-states>

## Когнітивна війна і втручання у вибори

Когнітивна війна може впливати на будь-який аспект функціонування суспільств і позначатися на багатьох Ві. Владні інструменти також можуть бути інструментами когнітивних атак. Операції в когнітивній сфері можуть бути короткостроковими або довгостроковими, а їхні масштаби є необмеженими. Втручання Росії у вибори має не лише кібернетичну складову, тобто використання кіберспроможностей для зламів мереж і систем виборчої інфраструктури, але й інформаційний вектор, завдяки якому Росія поширює дезінформацію і пропаганду з метою впливу на виборців на когнітивному рівні. Російські стратегії впливу під час багатьох виборів в усьому світі засвідчили, як

## Заняття 2.1.4: Взаємозалежності у сфері цивільно-військової стійкості

### Зміст

До цивільних національних владних інструментів належать спроможності і ресурси, які країна застосовує для забезпечення своїх національних інтересів, не вдаючись до військової сили. Військові національні владні інструменти включають застосування збройних сил і розвідувальних служб. Може бути важко чітко розмежувати деякі національні владні інструментами, такі як військова дипломатія або широке залучення збройних сил у кібернетичній, космічній та інформаційній сферах.

Комплексний та усебічний характер національної безпеки потребує взаємодії і координації між цивільними та військовими органами державного управління. Збройні сили значною мірою покладаються на цивільну інфраструктуру, включаючи мережі зв'язку, логістику, енергетичні мережі і транспортні системи. Водночас, цивільній владі потрібні конкретні військові спроможності для забезпечення підтримки цивільного населення під час надзвичайних ситуацій, підтримання громадського порядку і проведення антитерористичних операцій. Системний підхід до цих складних взаємозалежностей у багатьох сферах є вкрай важливим. Усвідомлення цих взаємозалежностей скеровує стратегічне планування, допомагає забезпечити розподіл ресурсів і сформулювати ефективну національну політику. Враховуючи ці взаємозалежності, як цивільні, так і військові органи державної влади глибоко зацікавлені у стійкості інституцій і постачальників основних послуг. Ініціативи, спрямовані на мінімізацію вразливостей в усіх сферах і забезпечення кращого захисту і безперервності основних послуг, становлять спільний цивільно-військовий інтерес.

На цьому занятті слухачі набуватимуть глибокого розуміння цивільно-військових взаємозалежностей як основи для розробки і реалізації зусиль у сфері стійкості у рамках цивільно-військової взаємодії.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Усвідомити значення цивільно-військової взаємодії і роль стійкості.
- 2) Проаналізувати цивільно-військові взаємозалежності.
- 3) Описати, якими мають бути цивільно-військова взаємодія і координація для ефективного забезпечення стійкості.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Співвідношення між цивільними і військовими відносинами залежить від місцевого контексту.
- 2) У тих випадках, де існують потужні цивільно-військові відносини, зусилля із розбудови стійкості можуть бути нерівномірно розподілені між різними національними владними інструментами.
- 3) Існує проблема обміну інформацією та передачі знань між цивільною і військовою сферами.

### Можливі запитання

- 1) Чому у зусиллях із розбудови стійкості потрібно приділяти увагу співпраці між цивільними і військовими партнерами?
- 2) Якими є основні обмеження і проблеми у забезпеченні ефективної цивільно-військової взаємодії та співпраці?
- 3) Як можна ефективно пом'якшити ці проблеми? Чи було зроблено відповідні висновки?

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції профільних фахівців, семінари, візити на об'єкти, вправи і моделювання в класі.
- 2) Оцінювання слухачів може здійснюватися на основі участі і обговорень у спільних вправах, дебатах і коротких завданнях.

### Основна література

- 1) Європейська комісія. (2022 р.). План дій у галузі мобільності збройних сил 2.0. Взято з: [https://defence-industry-space.ec.europa.eu/action-plan-military-mobility-20\\_en](https://defence-industry-space.ec.europa.eu/action-plan-military-mobility-20_en)
- 2) Hybrid CoE. (2023 р.). Hybrid threats: A comprehensive resilience ecosystem (CORE) (Гібридні загрози: Комплексна екосистема стійкості). Взято з: <https://www.hybridcoe.fi/publications/hybrid-threats-a-comprehensive-resilience-ecosystem/>
- 3) Pantev, P. (2005 р.). Civil-military relations and democratic control of the security sector (Цивільно-військові відносини і демократичний контроль над безпековим сектором). Взято з: <https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/CMRHandbook.pdf>
- 4) Roeske, W., & Thankey, H. (2019 р.). Resilience: The first line of defence (Стійкість: Перший рубіж оборони). НАТО ревью. Взято з: <https://www.nato.int/docu/review/articles/2019/02/27/resilience-the-first-line-of-defence/index.html>

## Цивільно-військові відносини у системі тотальної оборони: Підхід Швеції

Тотальна оборона – це комплексний підхід до національної оборони, що охоплює усі аспекти суспільства, включаючи військову сферу, цивільну оборону, економіку, соціальну сферу та психологію. Він ґрунтується на принципі, згідно з яким кожен громадянин і кожна організація мають відігравати належну їм роль в обороні нації. Тотальна оборона дає змогу країні використовувати усі свої ресурси і можливості для стримування агресії та реагування на непередбачені ситуації.

### Посилання

Урядові установи Швеції. (2020 р.). Основні елементи урядового законопроєкту про тотальну оборону на 2021-2025 рр. Взято з: <https://www.swedenabroad.se/globalassets/ambassader/nederlanderna-haag/documents/government-bill-totalforsvaret-20212025.pdf>

Sydow, B. von. (2018 р.). Resilience: Planning for Sweden's total defence (*Стійкість: Планування тотальної оборони Швеції*). НАТО реву. Взято з: NATO SOF Comprehensive Defence Handbook, 2020

## Модуль 2.2: Загальнодержавний підхід до стійкості

### Зміст

Загальнодержавний підхід до стійкості – це спосіб підготуватися до небезпек і підвищити стійкість на усіх рівнях та за усіма функціями органів державної влади. На національному рівні йдеться про координацію і взаємодію усіх урядових суб'єктів з метою вироблення і впровадження політики і програм, спрямованих на зменшення вразливостей і підвищення стійкості. Загальнодержавний підхід до стійкості є важливим, оскільки багато ризиків і викликів є складними та взаємопов'язаними, і жоден окремий урядовий орган не в змозі ефективно вирішити їх самотужки. Національні стратегії слугують основою урядового підходу на усіх етапах планування і розбудови стійкості. Перед обличчям численних і часто паралельних викликів, які загрожують безпеці і стабільності країн, уряди повинні розробити ефективні механізми комунікації та обміну інформацією, спільного планування і співробітництва, щоб включити стійкість до усіх державних стратегій і програм – усебічно, злагоджено і не обмежуючись окремими галузями.

До прикладу, зміна клімату створює загрози багатьом урядовим функціям, включаючи ліквідацію наслідків стихійних лих, безпеку водних ресурсів і охорону здоров'я. Генеративний штучний інтелект (ШІ) також може посилити вразливість в інформаційному просторі, підвищуючи ризики зловмисного впливу, від яких потерпають громадяни, і відтак підриваючи довіру людей до уряду і руйнуючи демократичні принципи. На усіх рівнях і в усіх функціях уряду повинно бути спільне розуміння цих ризиків і викликів, а також ефективна співпраця у просуванні зусиль із підвищення стійкості.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Обговорити загальнодержавний підхід до стійкості.
- 2) Зрозуміти зусилля із розбудови стійкості у системі цивільно-військових відносин.
- 3) Проаналізувати спільні функції і обов'язки у рамках загальнодержавного підходу до безпеки.

## Заняття 2.2.1: Цивільно-військове співробітництво і стійкість

### Зміст

Цивільно-військове співробітництво (ЦВС) – це процес координації і співробітництва між цивільними і військовими суб'єктами з метою досягнення спільних цілей. Цивільно-військове співробітництво охоплює підтримку громадянського суспільства з боку збройних сил і підтримку збройних сил цивільними структурами. ЦВС відіграє провідну роль у таких контекстах, як ліквідація наслідків стихійних лих, підтримка громадського порядку і підвищення стійкості держави. В основу цивільно-військового співробітництва покладено спільне розуміння загроз, спільні ресурси, включаючи обладнання, персонал і фінансування для забезпечення найоптимальнішого результату. Поєднання зусиль і досвіду цивільних і військових партнерів швидше і краще забезпечує бажані результати в умовах обмеженості урядових ресурсів.

На цьому занятті ґрунтовно вивчається процес цивільно-військового співробітництва у галузі розбудови національної стійкості. Слухачі розглянуть конкретні приклади спільної роботи цивільних і військових органів влади для розв'язання складних викликів і підвищення національної стійкості своїх держав. Засвоївши матеріал цього заняття, слухачі усвідомлять сутність ЦВС та його значення для розбудови стійкості.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Зрозуміти масштаби і форми цивільно-військового співробітництва (ЦВС).
- 2) Описати значення ЦВС у сфері національної безпеки і стійкості.
- 3) Визначити галузі співпраці у рамках ЦВС і виклики у контексті стійкості держави.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Ефективна реалізація підходу ЦВС може потребувати зміни мислення.
- 2) У забезпеченні ефективної цивільно-військової взаємодії і співпраці можуть існувати рамки і обмеження.

### Можливі запитання

- 1) Які переваги забезпечує застосування підходу ЦВС у сфері стійкості?
- 2) Назвіть можливі проблеми і обмеження ЦВС.
- 3) Як можна сприяти розвитку ЦВС і максимально використати його ефект для підвищення національної стійкості держави?

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції профільних фахівців, семінари і обговорення в класі.
- 2) Оцінювання слухачів може здійснюватися на основі участі і обговорень у спільних вправах, дебатах і коротких завданнях.

### Основна література

- 1) Cusumano, E., & Corbe, M. (Eds.). (2018 p.). A civil-military response to hybrid threats (*Цивільно-військове реагування на гібридні загрози*). Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-60798-6.pdf>
- 2) Спільна публікація НАТО з питань цивільно-військового співробітництва, А/Р 3-19. Взято з: <https://www.cimic-coe.org/publications/external-publications/doctrines-and-nato-documents/>
- 3) Ries, M. (2022 p.). Global key concepts of civil-military cooperation for disaster management in the COVID-19 pandemic – A qualitative phenomenological scoping review (*Ключові глобальні концепції цивільно-військового співробітництва у сфері ліквідації наслідків катастроф під час пандемії COVID-19 – Якісний оціночний аналіз явища*). *Frontiers in Public Health*, 10. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2022.975667/full>
- 4) Romanyshyn, L. (2023 p.). Ukraine's total democratic resilience in the shadow of Russia's war (*Усебічна демократична стійкість України в тіні російської війни*). Carnegie Europe. Взято з: Ukraine's Total Democratic Resilience in the Shadow of Russia's War – Carnegie Europe – Carnegie Endowment for International Peace
- 5) Stette, M., Porath, K., & Muehlich, S. (2023 p.). Civil-military cooperation for the countering of threats: Protection of civilians during the development of a threat (*Цивільно-військове співробітництво для протидії загрозам: Захист цивільного населення у період еволюції загроз*). У «Handbook for Management of Threats: Security and Defense, Resilience and Optimal Strategies» (стор. 475-520). Springer International Publishing. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-39542-0\\_23](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-39542-0_23)

### Цивільно-військові відносини у системі тотальної оборони: Підхід Швеції

Див. приклад до Заняття 2.1.4.

## Заняття 2.2.2: Спільний розподіл функцій і обов'язків у сфері забезпечення стійкості

### Зміст

Спільний розподіл функцій і обов'язків у рамках комплексних зусиль із розбудови стійкості забезпечує залучення усіх відповідних державних установ до формування стійкості держави і їхню відповідальність за це. Йдеться про обмін інформацією, ресурсами та досвідом між державними міністерствами і відомствами. Спільна відповідальність і комплексне впровадження національних заходів у сфері стійкості зумовлені необхідністю злагодженого реагування на різні складні проблеми, такі як стихійні лиха, кібернапади, пандемії та інші загрози безпеці. Забезпечення стійкості не є виключною відповідальністю якогось окремого органу державного управління, а вимагає багатовимірного підходу із залученням низки зацікавлених сторін, включаючи цивільні урядові установи та військові структури. Спільний розподіл функцій і обов'язків забезпечує комплексний і цілісний підхід до зусиль із розбудови стійкості для ефективнішого реагування на складні кризи.

Зважаючи на відмінності в організаційних структурах, ресурсах і пріоритетах, може бути непросто налагодити ефективну координацію зусиль із забезпечення стійкості між різними федеральними, державними, регіональними, місцевими, цивільними та військовими органами. Щоб взаємодія на національному рівні була успішною, вкрай важливо забезпечити рівновагу. Наприклад, участь військових у цивільних справах завжди має урівноважуватися з міркуваннями безпеки і громадянськими свободами, водночас забезпечуючи цивільний нагляд за військовою організацією. Хоча діяльність військових і цивільних регламентуються різними законами, необхідно, щоб вони узгоджувалися. Ці комплексні зусилля повинні запроваджуватися згідно з правовими і нормативними актами.

На цьому занятті слухачі вивчатимуть можливості застосування унікальних ресурсів, досвіду і потенціалу різних установ для вирішення різних аспектів стійкості, а також те, як за допомогою ефективного розподілу функцій і обов'язків у сфері стійкості можна скоротити ризик системного збою. Слухачі дізнаються про передовий досвід у сфері забезпечення цивільно-військової взаємодії за допомогою запровадження стандартизованих процедур, протоколів зв'язку, сумісного обладнання і чіткого розподілу повноважень.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Усвідомити значення спільного розподілу функцій і обов'язків державних органів у запровадженні комплексних зусиль із розбудови стійкості.

- 2) Продемонструвати функціональні переваги розподілу функцій і обов'язків.
- 3) Розпізнавати і вирішувати проблеми комплексного впровадження заходів у контексті стійкості.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Відмінності у підходах та інституційних умовах можуть перешкоджати ефективному впровадженню заходів стійкості.
- 2) Відсутність консенсусу щодо міжгалузевих пріоритетів і розподілу функцій може ускладнювати зусилля із забезпечення стійкості.
- 3) Набутий досвід може застосовуватися не до усіх національних контекстів. Слід також враховувати унікальність національних підходів.

### Можливі запитання

- 1) Чому необхідна координація, коли існують чітко визначені керівні функції і повноваження?
- 2) Запровадження стандартизованих процедур, протоколів зв'язку, сумісного обладнання і чіткий розподіл повноважень вимагають значних зусиль і координації, тобто хто відповідатиме за це, враховуючи обмежений персонал і можливості державних установ?
- 3) Що робити у разі неможливості досягнення консенсусу щодо розподілу функцій і обов'язків? Хто приймає остаточне рішення?

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції профільних фахівців, семінари і обговорення в класі.
- 2) Оцінювання слухачів може здійснюватися на основі участі і обговорень у спільних вправах, дебатах і коротких завданнях.

### Основна література

- 1) Aldrich, D. P. (2012 p.). Building resilience: Social capital in post-disaster recovery (*Розбудова стійкості: Соціальний капітал у процесі відновлення після стихійного лиха*). University of Chicago Press.
- 2) MSB. (2023 p.). Building resilience for the future – Lessons from Ukraine (*Розбудова стійкості на майбутнє – Досвід України*). Взято з: <https://www.msb.se/en/news/2023/september/new-report-building-resilience-for-the-future--lessons-from-ukraine/>
- 3) OECD. (2019 p.). Resilience strategies and approaches to contain systematic threats (*Стратегії та підходи у сфері стійкості для стримування систематичних загроз*). Взято з: [https://www.oecd.org/naec/averting-systemic-collapse/SG-NAEC\(2019\)5\\_Resilience\\_strategies.pdf](https://www.oecd.org/naec/averting-systemic-collapse/SG-NAEC(2019)5_Resilience_strategies.pdf)

- 4) Reznikova, O. (2022 p.). National resilience in a changing security environment (*Стійкість держави у безпековому середовищі, що змінюється*). Взято з: <https://www.marshallcenter.org/en/publications/books/national-resilience>
- 5) Уряд Великої Британії. (2022 p.). The UK government resilience framework (*Система стійкості Уряду Великої Британії*). Взято з: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1131163/UKG\\_Resilience\\_Framework\\_FINAL\\_v2.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1131163/UKG_Resilience_Framework_FINAL_v2.pdf)

### Новітні і проривні технології (НПТ)

Такі технології, як штучний інтелект (ШІ), автономні системи та квантові технології змінюють світ. Ці та інші новітні і проривні технології (НПТ) становлять як ризики, так і можливості для країн та їхніх стратегій у сфері стійкості, водночас даючи змогу урядам створювати ефективніший наступальний і оборонний потенціал. НПТ можуть змінювати характер конфлікту, ускладнювати процес прийняття рішень, підвищувати інформаційні загрози у суспільствах і підіривати демократичні процеси і принципи. Китайська Народна Республіка (КНР) стає потужним локомотивом з низки новітніх технологій, а китайські лідери визнають сучасну технологічну революцію вкрай важливою, навіть історичною, нагодою для досягнення стратегічної першості. У КНР проведено ретельні дослідження передових військових підходів до ведення війни, застосовано набутий досвід для військової модернізації країни, вжито заходів для усунення відставання паралельно із пошуком шляхів набуття асиметричного потенціалу або досягнення переваги, щоб випередити інших.

### Посилання

Kania, E. B. (2019 p.). Minds at War: China's Pursuit of Military Advantage through Cognitive Science and Biotechnology (*Інтелектуальна війна: Прагнення Китаю досягти військової першості за допомогою когнітивної науки і біотехнологій*). PRISM, 8(3), 82-101 <https://www.jstor.org/stable/26864278>

### Заняття 2.2.3: Стратегічне планування стійкості із залученням усіх органів державної влади

#### Зміст

Стратегічне планування стійкості – це процес, за допомогою якого державні установи можуть виявляти і готуватися до потенційних збоїв у своїй діяльності, якими б не були їхні причини – від стихійних лих до кібернападів, збройних конфліктів тощо. На цьому занятті слухачів буде ознайомлено з тим, як стратегічне планування стійкості може забезпечити безперервність надання державними установами основних послуг у разі непередбачених ситуацій.

Завершивши вивчення матеріалу цього заняття, слухачі усвідомлять, що урядові установи мають виявляти ризики і вразливості, розробляти стратегії стійкості, які ґрунтувалися б на підході, що охоплює усі небезпеки, і враховувати їх у своїй діяльності шляхом адаптації політики, розподілу ресурсів, адаптації інфраструктури, а також постійного контролю і оцінки ефективності. Приклад до цього заняття демонструє практичний підхід до стратегічного планування стійкості, елементи якого можна адаптувати і застосовувати до національних умов.

#### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Зрозуміти державний процес стратегічного планування у сфері стійкості, зокрема шляхом визначення його етапів.
- 2) Визначити роль окремих державних органів у забезпеченні стійкості.
- 3) Дізнатися, як планування стійкості може забезпечити безперервність основних державних функцій.

#### Міркування при розробці заняття

- 1) Не завжди можна негайно отримати доступ до документів з планування стійкості.
- 2) Відсутність довіри і прозорості між державними установами може ускладнювати планування у сфері стійкості.

#### Можливі запитання

- 1) Чому важливо застосовувати загальнодержавний підхід до процесу планування національної стійкості?
- 2) Як державні установи можуть підготуватися до застосування підходу, що охоплює усі небезпеки?
- 3) Які державні функції і послуги слід вважати «життєво важливими»?
- 4) Які основні проблеми можуть перешкоджати плануванню у сфері стійкості?

## Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції профільних фахівців, семінари, обговорення в класі, настільні вправи і воєнні ігри.
- 2) Оцінювання слухачів може здійснюватися на основі участі і обговорень у спільних вправах, дебатах і коротких завданнях.

## Основна література

- 1) Angus, S., & Hansom, J. D. (2021 p.). Enhancing the resilience of high-vulnerability, low-elevation coastal zones (*Підвищення стійкості вразливих прибережних захисних смуг*). *Ocean & Coastal Management*, 200, 105414. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S09645669120303215>
- 2) Bynner, C., McBride, M., & Weakley, S. (2022 p.). The COVID-19 pandemic: The essential role of the voluntary sector in emergency response and resilience planning (*Пандемія COVID-19: Вагома роль волонтерських організацій у реагуванні на надзвичайні ситуації і плануванні стійкості*). *Voluntary Sector Review*, 13(1), 167-175. <https://bristoluniversitypressdigital.com/view/journals/vsr/13/1/article-p167.xml>
- 3) Інститут стійкості критичної інфраструктури. (2024 p.). Conducting research and education to enhance the resiliency of the nation's critical infrastructures (*Проведення досліджень і освіта для підвищення стійкості об'єктів критичної інфраструктури країни*). Взято з: <https://ciri.illinois.edu/>
- 4) Європейська комісія. (2024 p.). Директива щодо стійкості критично важливих об'єктів. Взято з: [https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/internal-security/counter-terrorism-and-radicalisation/protection/critical-infrastructure-resilience\\_en](https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/internal-security/counter-terrorism-and-radicalisation/protection/critical-infrastructure-resilience_en)

використання будь-якою організацією, що прагне вдосконалити власне планування у сфері стійкості. IRPF забезпечує ресурси для включення критичної інфраструктури до системи планування, а також створює основу для роботи на регіональному рівні та між системами і юрисдикціями.

## Посилання

Агенція кібербезпеки і безпеки інфраструктури (CISA). (2023 p.). Система планування стійкості інфраструктури (IRPF). Взято з: <https://www.cisa.gov/resources-tools/resources/infrastructure-resilience-planning-framework-irpf>

## Структура планування стійкості інфраструктури (IRPF)

Коледжем з питань міжнародної безпеки Національного університету оборони США розроблено Систему планування стійкості інфраструктури (з англ. «*Infrastructure Resilience Planning Framework*», скорочено – IRPF) з метою створення підходу до спільної роботи у сфері планування безпеки і стійкості критично важливих інфраструктурних послуг в умовах численних загроз і змін для місцевих і регіональних адміністрацій та приватного сектору. Основними користувачами IRPF є державні, місцеві, плеємні та територіальні органи влади, а також пов'язані з ними регіональні організації. Втім, IRPF забезпечує достатню гнучкість для

## Модуль 2.3: Багатонаціональні підходи до стійкості

### Зміст

Дедалі складніше та мінливіше безпекове середовище, якому притаманні численні глобальні виклики, такі як конфлікти, зміна клімату, масова міграція і, зокрема, пандемія COVID-19, продемонструвало вразливість сучасного глибоко взаємопов'язаного світу. У цьому контексті міжнародні урядові та неурядові організації можуть відігравати вагомий роль у наданні інструментів і структур для забезпечення внутрішніх заходів і багатонаціональних підходів з метою просування спільних рішень для подолання транснаціональних проблем. Для підвищення стійкості на національному і міжнародному рівнях необхідне спільне розуміння глобальних проблем і досвіду, набутого на основі різних багатонаціональних підходів.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Демонструвати обізнаність із глобальними і регіональними проблемами у місцевих контекстах у рамках зусиль із розбудови стійкості.
- 2) Дізнатися про підходи до ініціатив із розбудови стійкості міжнародних організацій у порівнянні з внутрішньоурядовими організаціями.
- 3) Проаналізувати вплив стратегічного контексту на планування та інтеграцію стійкості.

## Заняття 2.3.1: Міжнародні організації

### Зміст

На цьому занятті розглядаються підходи до стійкості чотирьох міжнародних міжурядових (національних) організацій: Організації Північно-атлантичного договору (НАТО), Європейського союзу (ЄС), Організації Об'єднаних Націй (ООН) і Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Тут також висвітлюються спільні підходи, що застосовуються міжнародними неурядовими організаціями (НУО).

Підхід **НАТО** до стійкості ґрунтується на готовності цивільного суспільства. В НАТО визначено три основних функції готовності цивільного суспільства: 1) спадкоємність органів державного управління; 2) безперервність надання основних послуг населенню; та 3) підтримка збройних сил з боку цивільного суспільства. Ці вкрай необхідні характеристики віддзеркалено у семи базових вимогах у сфері національної стійкості, згідно з якими держави-члени Альянсу вимірюють власний рівень готовності. З точки зору НАТО, відповідальність за стійкість покладено на національні уряди. Водночас забезпечення стійкості також є колективним зобов'язанням і життєво важливим чинником колективного стримування і оборони Альянсу.

Спочатку зусилля **ЄС** у сфері стійкості було зосереджено на питаннях економічного зростання і європейських ринків. У відповідь на дедалі більш взаємопов'язане, оспорюване і складне глобальне середовище, підхід ЄС до стійкості було істотно розширено. До нього увійшли різні аспекти, такі як соціальна, економічна, геополітична та цифрова сфери, «зелений» курс, а також низка інших пріоритетних напрямків, включаючи такі, як охорона здоров'я, ліквідація наслідків стихійних лих, кібербезпека, оборона, енергетика і захист критичної інфраструктури.

У рамках **ООН** стійкість інтегровано до трьох ключових напрямків діяльності організації: розвиток, права людини, мир і безпека. Стійкість було визнано наскрізною темою у глобальній політиці і рамкових програмах, спрямованих на забезпечення реалізації Порядку денного сталого розвитку на період до 2030 року. На підтримку цього Порядку денного у Загальних настановах ООН щодо сприяння побудові стійких суспільств (2020 р.) забезпечено аналітичне підґрунтя зусиль у сфері розбудови стійкості на глобальному, регіональному, національному та місцевому рівнях, враховуючи усі види небезпек та ризиків. На думку ООН, сприяння розбудові стійкості є основою усіх ініціатив у сфері розвитку.

У рамках **ОЕСР** принцип стійкості застосовується для протидії різним новим загрозам економічному зростанню і соціальному добробуту. У підході ОЕСР до економічної стійкості міститься набір даних із понад

70 показників вразливості для моніторингу і аналізу національних ризиків в економіках її держав-членів. На думку ОЕСР, стійкість є чинником, що сприяє ринковій конкуренції у приватному секторі.

Міжнародні організації надають державам низку часто взаємодоповнюючих інструментів з метою використання нових можливостей і мінімізації вразливостей у процесі розбудови національної стійкості. Тоді як військові зусилля НАТО щодо захисту Альянсу спираються на надійну готовність цивільного суспільства, зусилля ЄС, ООН та ОЕСР у сфері забезпечення стійкості, зазвичай, відбивають окремі мандати кожної з цих організацій, які спеціалізуються на багатогалузевих аспектах, розвитку та економіці відповідно. Міжнародні організації приділяють дедалі більше уваги здатності країн адаптуватися до нових викликів, переходячи до більш комплексних підходів і надаючи більшого значення питанням стійкості суспільства.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Розуміти міжнародні контексти і позицію міжнародних організацій стосовно стійкості.
- 2) Визначити різні підходи до розбудови стійкості серед міжнародних організацій.
- 3) Проаналізувати функції, обов'язки і вразливості різних міжнародних організацій у сфері стійкості.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Різні точки зору щодо значення міжнародних (наднаціональних) суб'єктів та їхніх функцій.
- 2) Недостатнє розуміння національних вразливостей як слабкості, якою можуть скористатися зловмисники на міжнародному рівні.
- 3) Дебати щодо національних та міжнародних інтересів, правил і норм тощо.
- 4) Доступність і обмін інформацією щодо зусиль у сфері стійкості.

### Можливі запитання

- 1) Якою мірою підходи міжнародних організацій можуть застосовуватися до місцевих контекстів?
- 2) Наскільки держави мають слідувати рекомендаціям міжнародних організацій, що не є юридично зобов'язуючими?

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції профільних фахівців, семінари і обговорення в класі.
- 2) Оцінювання слухачів може здійснюватися на основі участі і обговорень у спільних вправах, дебатах і коротких завданнях.

### Основна література

- 1) Організація Північноатлантичного договору (НАТО). (без дати). Стійкість, готовність цивільного суспільства і Стаття 3. Взято з: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_132722.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_132722.htm)
- 2) Європейський союз (ЄС). (без дати). Як ЄС реагує на кризи і розбудовує стійкість. Взято з: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/eu-crisis-response-resilience/>
- 3) Організація Об'єднаних Націй (ООН). (2021 р.). Спільні настанови ООН щодо розбудови стійких суспільств. Взято з: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2021-09/UN-Resilience-Guidance-Final-Sept.pdf>
- 4) Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). (2014 р.). Рекомендації Ради щодо управління критичними ризиками. Взято з: <https://www.oecd.org/gov/risk/recommendation-on-governance-of-critical-risks.htm>

### Штабна робоча група НАТО – ЄС з питань стійкості критичної інфраструктури

З огляду на зростаючу напористість стратегічних противників і ускладнення загроз безпеці, забезпечення стійкості інфраструктури, що є життєво необхідною, як для членів НАТО, так і для країн ЄС, стає вагомим чинником стратегічного партнерства і співпраці між двома організаціями. Метою діяльності Робочої групи було зміцнення співпраці між двома організаціями у сфері захисту критичної інфраструктури шляхом аналізу поточних умов безпеки, які характеризуються підвищеним рівнем ризику у чотирьох ключових галузях (енергетика, транспорт, цифрова інфраструктура і космос), а також формулювання міжгалузевих міркувань. Співпраця НАТО – ЄС сприяє підвищенню стійкості критичної інфраструктури, технологій і ланцюгів постачання перед обличчям загроз та ризиків, що постійно змінюються.

## Посилання

Кінцевий оціночний звіт НАТО – ЄС. (2024 р.).  
Взято з: [https://europa.eu/EU-NATO\\_Final\\_Assessment\\_Report\\_Digital.pdf](https://europa.eu/EU-NATO_Final_Assessment_Report_Digital.pdf)

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). (2020 р.). Good governance for critical infrastructure resilience (*Належне управління для забезпечення стійкості інфраструктури*).  
Взято з: <https://www.oecd.org/gov/good-governance-for-critical-infrastructure-resilience-02f0e5a0-en.htm>

ООН. (2020 р.). Making critical infrastructure resilient: Ensuring continuity of service (*Щоб критична інфраструктура була міцною: Забезпечення безперервності послуг*). United Nations Office for Disaster Risk Reduction. Взято з: <https://www.undrr.org/publication/making-critical-infrastructure-resilient-ensuring-continuity-service>

## Заняття 2.3.2: Регіональні структури і підходи

### Зміст

Регіональні структури і підходи до стійкості – це стратегії, що були розроблені і впроваджуються на регіональному рівні з метою підвищення стійкості перед обличчям різних викликів. Їх часто розробляють регіональні органи влади і міжурядові або неурядові організації. Для реалізації регіональних структур і підходів до стійкості необхідна співпраця між різними зацікавленими сторонами на регіональному рівні, включаючи державні установи, приватні компанії і громадські спілки. Йдеться про оцінку ризиків для виявлення потенційних небезпек і вразливостей, а також розробку планів і заходів готовності для пом'якшення наслідків потенційних збоїв. Розбудова потенціалу, моніторинг і оцінка мають вагомe значення у рамках регіональних зусиль із підвищення стійкості. Вони засвідчують, як завдяки співпраці і комплексному підходу регіональні суб'єкти можуть краще готуватися до збоїв і бути в змозі ефективніше реагувати на них, зрештою підвищуючи стійкість свого регіону.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Усвідомити роль регіональних структур і підходів у зусиллях із розбудови стійкості.
- 2) Визначити передові методи у рамках регіональних підходів до стійкості.
- 3) Розробити нові пропозиції щодо регіональних підходів у сфері стійкості.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Відсутність прозорості, довіри, консенсусу і підзвітності може позначатися на регіональній стійкості.
- 2) Дебати щодо регіональних і національних інтересів, правил, норм та пріоритетів.
- 3) У рамках різних систем (типів) управління можуть бути різні підходи та/або погляди на сутність регіональних структур.

### Можливі запитання

- 1) Як би ви описали регіональні підходи у вашій сфері діяльності? Чи існують вони?
- 2) Як, на вашу думку, можна подолати потенційні відмінності між регіональними і національними інтересами та структурами у сфері стійкості?
- 3) Як можна вжити приклади інших регіональних підходів у контексті вашої діяльності?

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції профільних фахівців, семінари, обговорення в класі і настільні вправи.

- 2) Оцінювання слухачів може здійснюватися на основі участі і обговорень у спільних вправах, дебатах і коротких завданнях.

### Основна література

- 1) Агенція з охорони довкілля США. (2019 р.). Regional resilience toolkit: 5 Steps to build large scale resilience to natural disasters (*Інструментарій регіональної стійкості: П'ять кроків до створення масштабної стійкості до стихійних лих*). Взято з: [https://www.epa.gov/sites/default/files/2019-07/documents/regional\\_resilience\\_toolkit.pdf](https://www.epa.gov/sites/default/files/2019-07/documents/regional_resilience_toolkit.pdf)
- 2) Hu, X., & Hassink, R. (2020 р.). Adaptation, adaptability and regional economic resilience: A conceptual framework (Адаптація, адаптивність і регіональна економічна стійкість: Концептуальна основа). У «Handbook on regional economic resilience» (*Довідник з регіональної економічної стійкості*) (стор. 54-68).
- 3) Міжнародна Організація з міграції. (2019 р.). Climate change and migration in vulnerable countries (*Зміна клімату і міграція у вразливих країнах*). Взято з: [https://publications.iom.int/system/files/pdf/climate\\_change\\_and\\_migration\\_in\\_vulnerable\\_countries.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/climate_change_and_migration_in_vulnerable_countries.pdf)
- 4) Австрійська Республіка / Федеральне Міністерство оборони. (2024 р.). The war in Ukraine and resilience in South East Europe: From Democratic Consolidation to Security (*Війна в Україні та стійкість у Південно-Східній Європі: Від консолідації демократії до безпеки*). ISBN 978-3-903359-84-0
- 5) Väättänen, V. (2021 р.). Securing anticipatory geographies: Finland's Arctic strategy and the geopolitics of international competitiveness (*Забезпечення майбутнього завдяки географії: Арктична стратегія Фінляндії та геополітика міжнародної конкурентоспроможності*). «Geopolitics», 26(2), 615-638.

### Арктика

Комерційне і військове значення Арктики суттєво зросло, зробивши її сферою стратегічного суперництва. Внаслідок цього, у низці країн, розташованих на різній відстані від Північного полярного кола (як-то, США, Китай, Росія, Канада, Норвегія, Фінляндія, Німеччина, Данія тощо), ухвалено стратегічні документи, які визначають їхні цілі та пріоритети в регіоні Крайньої Півночі. До того ж у 2021 році ЄС оновив свою Арктичну політику, покликану забезпечити збереження Арктики як регіону мирного співробітництва. Це є проявом регіонального підходу у сфері розбудови стійкості.

### Посилання

Hersman, R., Brewer, E., & Simon, M. (2021 р.). Strategic stability and competition in the Arctic (*Стратегічна стабільність і суперництво в Арктиці*). Центр стратегічних і міжнародних досліджень. Взято з: <https://csis.org/deep-dive/debrief-strategic-stability-and-competition-arctic>

### Зміна клімату

Як впливає із наведених нижче посилань, як окремі особи, так і суспільні групи можуть ефективніше брати участь у запобіганні стихійним лихам, пом'якшенні їх наслідків, забезпеченні підготовки, ліквідації наслідків і відновленні, якщо вони усвідомлюють ризики, з якими стикаються, долучаються до процесу ухвалення рішень і володіють засобами для реалізації заходів адаптації, підготовки і підвищення стійкості.

### Посилання

Gavin, M. (2022 р.). Climate change and regional instability in the Horn of Africa (*Зміна клімату та регіональна нестабільність в країнах Африканського Рогу*). Рада з міжнародних відносин. Взято з: <https://www.cfr.org/climate-change-and-regional-instability-horn-africa>

Melina, G., & Santoro, M. (2021 р.). Enhancing resilience to climate change in the Maldives (*Підвищення стійкості до зміни клімату на Мальдівах*). Міжнародний валютний фонд. Взято з: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2021/04/23/Enhancing-Resilience-to-Climate-Change-in-the-Maldives-50293>

### Тема 3: Загальнодержавний підхід: Дійові особи та їхнє значення для національної стійкості

#### Мета

Ця Тема покликана надати слухачам широкий огляд соціальної стійкості як невіддільної складової національної стійкості, а також національної безпеки і оборони у ширшому сенсі, зосереджуючи увагу на загальнодержавному підході до розбудови стійкості.

#### Завдання

Завданням цієї Теми є підкреслити важливість соціальної стійкості, продемонструвавши зв'язки і взаємозалежності між громадянським суспільством і сектором національної безпеки і оборони. У цьому Довідковому навчальному плані під учасниками загальнодержавного підходу маються на увазі державні органи, як цивільні, так і військові, приватний сектор і громадянське суспільство, причому громадянське суспільство охоплює суспільні суб'єкти за винятком уряду і військових. У цій Темі слухачі досліджуватимуть роль громадянського суспільства у запобіганні, стримуванні і обороні. Засвоївши матеріал цієї Теми, слухачі набудуть інструментів для усвідомлення труднощів, пов'язаних із формуванням, підтриманням і підвищенням стійкості суспільства, та їх аналізу.

#### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Описати і пояснити сутність соціальної стійкості.
- 2) Усвідомити, чому соціальна стійкість становить невіддільну складову національної стійкості, безпеки і оборони.
- 3) Розрізнити загальносуспільний і загальнодержавний підходи до національної стійкості.
- 4) Показати, як гендерні, етнічні, расові та інші питання рівності за будь-яких обставин є частиною зусиль із розбудови, підтримання і підвищення соціальної стійкості.
- 5) Визначити, як різні чинники можуть позначатися на соціальній стійкості і дієвості загальнодержавного підходу.

## Модуль 3.1: Концепція соціальної стійкості

### Зміст

У цьому модулі розглядається концепція соціальної стійкості як невіддільна складова національної стійкості. Тут продемонстровано значення соціальної стійкості, підкреслюючи роль окремих осіб, громад, неурядових організацій, приватного сектора, ЗМІ і суспільства в цілому у сфері національної стійкості, безпеки і оборони. У цьому модулі також досліджується, чому країна потребує соціальної стійкості для ефективного реагування на усі типи викликів і загроз, починаючи від збоїв, спричинених зміною клімату, до глобальних проблем охорони здоров'я, пандемій, інформаційних загроз та війни. Тут пояснюється, чому потрібен єдиний і скоординований підхід не лише у межах національних органів державного управління, як йшлося у Темі 2, але й скрізь у суспільстві. У модулі також розглядаються ініціативи «згори – донизу» і «знизу – вгору» у сфері розбудови соціальної стійкості.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Дати визначення концепції соціальної стійкості.
- 2) Пояснити ключові складові соціальної стійкості, включаючи її структури, ресурси, процедури і механізми.
- 3) Усвідомити роль суб'єктів громадянського суспільства у процесі розбудови стійкості.
- 4) Продемонструвати обізнаність із взаємозалежністю між стійкістю державного і приватного секторів.

## Заняття 3.1.1: Засади соціальної стійкості

### Зміст

Соціальна стійкість стосується ініціативного характеру суспільства, готовності і бажання людей діяти у критичних ситуаціях, витримувати потрясіння і збої, відновлюватися після них, адаптуватися і продовжувати своє життя. Те, як органи державного управління взаємодіють і координують зусилля у сфері стійкості з рештою населення, позначається на розбудові стійкої соціальної інфраструктури, а також на світогляді суспільства і його готовності до дій. Отже, у цьому контексті стійкість можна охарактеризувати як динамічну, реляційну, просторову і політичну концепцію.

Соціальна стійкість має першорядне значення для сектору безпеки, оскільки під час криз і конфліктів країнам може знадобитися залучити усі елементи суспільства для забезпечення цивільної готовності, управління кризами і реагування на них. У виконанні своїх завдань збройні сили і оборонні структури покладаються на підтримку і можливості громадянського суспільства. За часів конфлікту, потреби одного учасника бойових дій можуть забезпечувати аж десять цивільних осіб. Щоб сформувати світогляд стійкості під час криз, його слід розвивати у мирний час. Тож формування соціальної стійкості – це безперервний суспільний процес, який розвивається паралельно зі зміною обставин.

Ключові чинники, що сприяють соціальній стійкості, є такими:

- 1) Спільне сприйняття загроз безпеці у суспільстві;
- 2) Навички реагування на надзвичайні стани і цивільна готовність усього суспільства;
- 3) Культура, колективна пам'ять і попередній досвід розв'язання криз;
- 4) Соціально-економічний добробут, соціальна згуртованість і рівність (раса, гендер, сексуальна орієнтація), доступність послуг, довіра до інституцій, якість державного управління;
- 5) Безпечне інформаційно-комунікаційне середовище, чітка і послідовна комунікація і побутова позитивного наративу;
- 6) Професійні та незалежні ЗМІ, якісний журналізм;
- 7) Високий рівень медійної та інформаційної грамотності;
- 8) Дієві комунікації напередодні, під час і після криз.

Стійкість не зводиться до опору, хоча ці два поняття є пов'язаними. Соціальна стійкість – це більш загальна здатність протистояти викликам, тоді як опір стосується дій окремих людей під час

конфлікту, особливо у сферах, пов'язаних з безпекою і обороною. Зазвичай, що сильнішими є національна стійкість і опір, тим вищою є соціальна стійкість.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Дати визначення концепції соціальної стійкості.
- 2) Усвідомити актуальність соціальної стійкості для структур безпеки і оборони.
- 3) Визначити основні чинники, що сприяють соціальній стійкості.
- 4) Розрізнити соціальну стійкість і опір.

### Міркування при розробці заняття

- 1) На занятті має бути висвітлено, як відмінності між країнами, включаючи соціальні, етнічні, політичні, історичні і культурні характеристики, впливають на формування і підтримання соціальної стійкості.

### Можливі запитання

- 1) Чому збройні сили повинні враховувати чинники соціальної стійкості у розбудові оборонних спроможностей і потенціалу та плануванні?
- 2) У яких національних стратегічних документах і програмах розглядаються питання соціальної стійкості країни?
- 3) Чому концепція соціальної стійкості вважається такою, що розвивається, тобто знаходиться у стадії формування?
- 4) Як вирішуються питання соціальної стійкості у вашій країні?

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть бути різними і включати лекції, тематичні дослідження, групові дискусії і моделювання.
- 2) Слухачам може також бути надано можливість застосовувати набуті знання на практиці, наприклад, завдяки настільним вправам, воєнним іграм тощо.

### Основна література

- 1) Caves, B., та ін. (2021 р.). Enhancing Defence's contribution to societal resilience in the UK: Lessons from international approaches (Посилення ролі оборони у стійкості суспільства у Великій Британії: Набутий досвід міжнародних підходів). RAND Corporation. Взято з: [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RRA1113-1.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA1113-1.html)

- 2) Передова оборона. (2023 р.). PRISM Том 10, № 2. Національний оборонний університет. Взято з: <https://ndupress.ndu.edu/PRISM/PRISM-10-2/>
- 3) Keck, M., & Sakdapolrak, P. (2013 р.). What is social resilience? Lessons learned and ways forward (Що таке соціальна стійкість? Набутий досвід і перспективи). *Erdkunde*, 67(1), 5-19.
- 4) NATO and Societal Resilience: All Hands on Deck in an Age of War (НАТО і соціальна стійкість: Мобілізація усіх в епоху війни), (2022 р.). Взято з: <https://www.gmfus.org/news/nato-and-societal-resilience-all-hands-deck-age-war>
- 5) Teperik, D., Denisa-Liepniece, S., Bankauskaitė, D., & Kullamaa, K. (2022 р.). Resilience Against Disinformation: A New Baltic Way to Follow? (Стойкість до дезінформації: Нова балтійська модель?). Взято з: <https://icds.ee/en/resilience-against-disinformation-a-new-baltic-way-to-follow/>

### Соціальна і національна стійкість у Національній системі стійкості і Плані дій України

Соціальну стійкість міцно закріплено у «Концепції забезпечення національної системи стійкості» і Плані дій, ухвалених Україною у 2021 та 2023 рр. відповідно. Обидва документи покликані сприяти впровадженню в Україні державної системи стійкості на національному, регіональному і місцевому рівнях. Ці керівні документи також стосуються підвищення індивідуальної стійкості, стійкості громад, організаційної і соціальної стійкості. У них визначено мету, основні принципи, напрямки, механізми і умови впровадження та функціонування національної системи стійкості.

До того ж у цих документах окреслюється роль суспільства у розбудові соціальної і національної стійкості і визначаються заходи (умови), які впливають на соціальну стійкість і сприяють її розбудові. Вони дають змогу вивчити, як Україна тлумачить роль культури, освіти та інформації у розбудові (соціальної) стійкості, а також інші елементи, важливі для культури готовності.

## Посилання

Указ Президента України №479/2021 про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості». Офіційне інтернет-представництво Президента України. Взято з: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>

Розпорядження про затвердження Плану заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року – Кабінет Міністрів України. Взято з: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-z-realizatsii-kontseptsii-zabezpechennia-natsionalnoi-systemy-stiikosti-do-2025-roku-i101123-1025>



Семінар із розробки Довідкового навчального плану «Стойкість», Відень, лютий 2024 р.

### Заняття 3.1.2: Складові соціальної стійкості

#### Зміст

Це заняття присвячено розгляду таких складових соціальної стійкості: структура громад, наявні у них ресурси, а також процедури та механізми, що використовуються цими громадами для підготовки до потрясінь і збоїв, протистояння їм, реагування на них і швидкого відновлення після них.

Під **структурами** маються на увазі формальні і неформальні зв'язки між членами суспільства. Ці зв'язки є невіддільною складовою громадських організацій, державних і недержавних утворень, таких як міські, регіональні та національні органи влади, навчальні заклади і групи інтересів. Відносини між окремими особами, місцевими, регіональними і національними організаціями, підприємствами, громадськими організаціями та урядовими (державними) органами влади є динамічними і формуються під впливом національної та регіональної історії і традицій. До прикладу, у деяких суспільствах уряд може відігравати більш вагомую роль у таких сферах, як зайнятість і надання послуг, зокрема у сфері освіти та охорони здоров'я. В інших суспільствах уряд відіграє більш обмежену роль з огляду на наявні ресурси або традиції.

Під **ресурсами** маються на увазі фінансові і природні ресурси та людський капітал. Такі чинники, як наявність і розподіл ресурсів у суспільстві, неминуче впливають на соціальну стійкість. Нерівність у доступі до ресурсів за класовими, расовими, гендерними та іншими ознаками категорій населення може призводити до соціального розколу і напруженості, якими можуть скористатися зовнішні суб'єкти. До того ж дефіцит ресурсів може створювати труднощі у досягненні військових цілей і цілей у сфері безпеки.

**Процедури і механізми** можуть бути офіційними і неофіційними. Офіційні процедури і механізми включають закони, державні установи і програми, розроблені для вирішення проблем національної стійкості. До неофіційних процедур належать звичаї і традиції, які формують взаємодію між окремими особами і групами. Членів суспільства заздалегідь навчають та інформують щодо процедур і механізмів, аби окремі особи, організації, компанії і державні установи знали, як готуватися до потрясінь та збоїв, витримувати їх, реагувати на них та швидко відновлюватися після них.

Усі три елементи соціальної стійкості взаємопов'язані і доповнюють один одного, зокрема, у процесі формування **соціальної згуртованості**, яка детальніше висвітлюється на занятті 3.3.1. У разі наявності структур, але браку ресурсів, суспільство не в змозі ефективно реагувати на загрозу. Аналогічно, навіть якщо існують усталені процедури реагування на конкретну проблему, але вони нерозвинені або

недостатньо підкріплені ресурсами, суспільство буде неспроможне запроваджувати їх. Для високої стійкості і згуртованості суспільства мають бути в наявності усі три елементи.

#### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Визначити кожен з трьох елементів соціальної стійкості і навести приклади на основі досвіду їхньої країни та іноземних країн.
- 2) Розуміти взаємозв'язки між цими трьома різними складовими.
- 3) Усвідомити, як три складові можуть позначатися на здатності держави реагувати на потрясіння і збої і, внаслідок цього, впливати на спроможність національних збройних сил виконувати завдання.

#### Міркування при розробці заняття

- 1) Коли йдеться про складові стійкості, кожному суспільству властиві різні «характеристики стійкості». Деякі суспільства можуть володіти великими ресурсами, але їхні структури можуть бути слабкими, тоді як інші суспільства демонструють надійні структури і процедури, маючи при цьому меншу кількість ресурсів.
- 2) Попри відмінності між суспільствами та усеєдині них, політики, громадяни та лідери можуть урівноважувати ці три елементи.
- 3) Хоча розподіл цих ресурсів здебільшого не належить до повноважень структур безпеки і оборони, керівництву безпекового сектору важливо мати стратегічне уявлення про вплив цих чинників на стійкість суспільства і враховувати їх у своїх припущеннях і процесі планування.

#### Можливі запитання

- 1) Які структури, ресурси і процедури покликані забезпечувати вирішення питань соціальної стійкості у вашому суспільстві?
- 2) Який елемент/елементи найбільше сприяють соціальній стійкості і чому?
- 3) Що може впливати на складові соціальної стійкості у вашій країні?

#### Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції профільних фахівців, семінари, демонстрації, вправи і моделювання в класі.
- 2) Оцінювання може здійснюватися шляхом аналізу участі і обговорень слухачів у спільних вправах з читання, дебатах і коротких завданнях. Може йтися про написання нарису щодо складових соціальної стійкості та/або підготовку презентації щодо елементів соці-

альної стійкості на батьківщині слухача або в іноземних країнах. Успішність слухачів також можна оцінити за допомогою групової справи, де їх буде поділено на три групи, кожна з яких матиме лише два з трьох елементів соціальної стійкості. Групам буде запропоновано визначити сильні і слабкі сторони соціальної стійкості, що формується на основі наявних елементів, і порівняти їх між групами.

### Основна література

- 1) Bodas, M., Peleg, K., Stoloro, N., & Adini, B. (2022 p.). Understanding Societal Resilience – Cross- Sectional Study in Eight Countries (*Розуміння соціальної стійкості – Перехресне дослідження у восьми країнах*). Front. Public Health.
- 2) Dagdeviren, H., Capucha, L., Calado, A., Donoghue, M., & Estêvão, P. (2020 p.). Structural Foundations of Social Resilience (*Структурні засади соціальної стійкості*). Social Policy and Society, 19(4), 539-552.
- 3) Frigotto, M.L., Young, M., & Pinheiro, R. (2022 p.). Resilience in Organisations and Societies: The State of the Art and Three Organizing Principles for Moving Forward (*Стійкість в організаціях та суспільствах: Сучасний стан та три організаційні принципи для майбутнього*). У «Towards Resilient Organisations and Societies» (*На шляху до стійких організацій і суспільств*). Palgrave Macmillan, Cham.
- 4) Parker, J. (2019 p.). Emergency Preparedness through Community Cohesion: An Integral Approach to Resilience (*Готовність до надзвичайних ситуацій шляхом згуртованості громади: Комплексний підхід до стійкості*). Routledge.
- 5) Young, M. (ред.) (2022 p.). Towards Resilient Organisations and Societies (*На шляху до стійких організацій і суспільств*). Palgrave Macmillan, Cham. Anholt, R., та ін. (2021 p.). Understanding Societal Resilience: The Case for Engaged Scholarship (*Розуміння соціальної стійкості: Аргументи на користь співпраці науки і суспільства*). У М. Ungar (ред.), «Multisystemic Resilience: Adaptation and Transformation in Contexts of Change» (*Мультисистемна стійкість: Адаптація і трансформація у контексті змін*). Oxford Academic.

### Еволюція складових соціальної стійкості в Україні

Хоча Україна не має тривалого досвіду співпраці між державою і суспільством у просуванні національних інтересів у сфері стійкості, вона має історію надзвичайної

еволюції стійкості громадянського суспільства, яке починає до того ж демонструвати чіткі ознаки співробітництва між державою і суспільством. Від Помаранчевої революції до Євромайдану та опору повномасштабному вторгненню Росії у 2022 році, українське суспільство активізувалося, висловлюючи незгоду зі зловживаннями держави, компенсуючи її недоліки і беручи участь у національній відповіді на війну.

Зокрема, відповідь України на загарбницьку війну Росії засвідчує результати еволюції різних елементів соціальної стійкості та їх злиття. Так склалося, що історично в Україні існували урядові процедури та механізми, які переважно координувалися вертикально і були досить неформальними.

Втім внаслідок років зовнішнього і внутрішнього тиску та змін, українське суспільство і уряд змогли відреагувати на повномасштабне вторгнення Росії, запобігши краху українських урядових і соціальних структур всупереч очікуванням багатьох спостерігачів як в Росії, так і в усьому світі.

Ця еволюція продовжує закріплюватися завдяки формалізації єдиного національного підходу до стійкості, спрямованого на розбудову структур, процедур і ресурсів у сфері стійкості. З цією метою Україна ухвалила Концепцію забезпечення національної системи стійкості (2021 р.) та План дій (2023 р.). Докладніше див. приклад до заняття 3.1.1.

### Посилання

Kudlenko, A. (2023 p.). Roots of Ukrainian resilience and the agency of Ukrainian society before and after Russia's full-scale invasion (*Коріння стійкості України і роль українського суспільства до і після повномасштабного вторгнення Росії*). Contemporary Security Policy, 44(4), 513-529. <https://doi.org/10.1080/13523260.2023.2258620>

Semeryn K. (2022 p.). "The role of Ukrainian wartime resilience for modern identity building" (*Роль стійкості українського суспільства під час війни у формуванні сучасної самобутності*) Взято з: [https://www.academia.edu/114939726/The\\_role\\_of\\_Ukrainian\\_wartime\\_resilience\\_for\\_modern\\_identity\\_building](https://www.academia.edu/114939726/The_role_of_Ukrainian_wartime_resilience_for_modern_identity_building)

### Заняття 3.1.3: Роль громадянського суспільства у забезпеченні стійкості

#### Зміст

На цьому занятті розглядається роль громадянського суспільства у забезпеченні національної стійкості. Зокрема, тут висвітлюється роль окремих осіб і неурядових організацій (НУО) як таких, що доповнюють і підкріплюють роботу служб екстреної допомоги, сил безпеки і оборони, а також виступають посередниками у взаємодії з різними верствами населення. Роль приватного сектору розглядатиметься окремо на занятті 3.1.4.

Громадянське суспільство вважається ключовим компонентом і ресурсом у сфері управління кризами і реагування на них. Втім його також можна розглядати як найбільш вразливу складову нації і таку, що безпосередньо найбільше потерпає у разі кризи або конфлікту, якщо воно не є належно розвинутих і забезпечених ресурсами. Готовність цивільного суспільства має вагомe значення для розбудови дієвої соціальної і національної стійкості. Національні органи державної влади в багатьох країнах так чи інакше заохочують і розширюють можливості населення для самопідготовки або самозабезпечення. Може йтися про такі заходи, як залучення населення до національних механізмів управління кризами і готовності до них завдяки можливостям волонтерства в оборонних і безпекових організаціях, формування особистої готовності (забезпечення запасами на випадок надзвичайних ситуацій, організація укриттів, ознайомлення з принципами цивільної оборони і опору тощо), навчання прийомам невідкладної допомоги, розуміння інформаційних загроз і способів боротьби з ними, гарантування особистої кібербезпеки або надання загальної підтримки місцевій громаді або громаді по сусідству.

Згідно з передовою міжнародною практикою, органи державної влади залучають НУО як посередників з метою охоплення ширших верств населення і впровадження національної урядової програми у сфері стійкості в громадянському суспільстві. Своєю чергою, неурядові організації інформують національні органи влади стосовно потреб окремих соціальних груп і прагнуть впливати на прийняття урядових рішень і процес планування. Роль НУО у національних зусиллях із забезпечення стійкості може бути першорядною, адже вони в змозі забезпечувати організаційні структури для підтримки цивільної влади і збройних сил завдяки спеціалізованим навичкам (логістика, радіозв'язок тощо), надавати місцевим органам влади досвідчених волонтерів як додаткові кадрові ресурси, проводити навчання з питань підготовки до криз і самозабезпечення, надавати духовні послуги релігійним спільнотам, враховувати гендерні аспекти і позицію меншин в ініціативах із забезпечення стійкості або координувати діяльність волонтерів під час криз і конфліктів.

#### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Зрозуміти логіку підтримки і доповнення громадянським суспільством діяльності державних органів влади під час криз і конфліктів.
- 2) Продемонструвати цінність внеску окремого громадянина у соціальну і національну стійкість.
- 3) Розглянути роль НУО та їхні функції у розбудові національної стійкості.

#### Міркування при розробці заняття

- 1) Розглянути різні національні підходи до участі громадянського суспільства у зусиллях із розбудови стійкості та причини, з яких деякі країни залучають своє населення набагато більше, ніж інші.
- 2) Усвідомити масштаби підтримки, необхідні для загальнонаціонального реагування на кризи або забезпечення оборонних зусиль, причини, з яких залучення громадянського суспільства може бути необхідним і корисним, а також чому від окремих громадян може інколи вимагатися бути самодостатніми протягом певного періоду часу.
- 3) На цьому занятті слід обговорити необхідність розбудови відносин між військовими і громадянським суспільством у мирний час.

#### Можливі запитання

- 1) Яку роль має відігравати громадянське суспільство в умовах миру, кризи і конфлікту?
- 2) Як уряди можуть заохотити і надати повноважень громадянським суспільствам своїх країн для виконання цих функцій?
- 3) Якими є переваги і недоліки діяльності НУО від імені урядів з метою підвищення соціальної стійкості?
- 4) Чому громадянське суспільство іноді не вважається невіддільною складовою реагування на кризи або діяльності у сфері безпеки і оборони?

#### Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції профільних фахівців і предметні дослідження.
- 2) Оцінювання слухачів може здійснюватися на основі презентації про роль громадянського суспільства – нині і в минулому – у зміцненні стійкості в конкретних галузях (див. приклад щодо повеней у посиланнях), а потім – за підсумками групового обговорення переваг і недоліків цього підходу.

## Основна література

- 1) Boulègue, M., Lutsevych, O., & Marin, A. (2018 p.). "Civil Society Under Russia's Threat: Building Resilience in Ukraine, Belarus and Moldova" (*Громадянське суспільство під загрозою з боку Росії: Розбудова стійкості в Україні, Білорусі та Молдові*). Chatham House, Research Paper. Взято з: <https://www.chathamhouse.org/2018/11/civil-society-under-russias-threat-building-resilience-ukraine-belarus-and-moldova-0-0>
- 2) Forrest, S., Trel, E.-M., & Woltjer, J. (2018 p.). "Civil Society Contributions to Local Level Flood Resilience: Before, during and after the 2015 Boxing Day Floods in the Upper Calder Valley" (*Внесок громадянського суспільства у забезпечення стійкості до повеней на місцевому рівні: до, під час та після повені на День подарунків 2015 року у Верхній долині Колдер*). *Transactions of the Institute of British Geographers*, 44(2), 422-36. <https://doi.org/10.1111/tran.12279>
- 3) Izumi, T., & Shaw, R. (2011 p.). "Roles of Civil Society in Climate and Disaster Resilience of Cities and Local Governments" (*Роль громадянського суспільства у забезпеченні стійкості міст та місцевих органів влади до зміни клімату і стихійних лих*). У Shaw, R. & Sharma, A. (ред.), *Climate and Disaster Resilience in Cities (Community, Environment and Disaster Risk Management, Том 6)*, Emerald Group Publishing Limited, стор. 261-280. [https://doi.org/10.1108/S2040-7262\(2011\)0000006019](https://doi.org/10.1108/S2040-7262(2011)0000006019)
- 4) Lawry, L. (2009 p.). "Guide to Nongovernmental Organisations for the Military A primer for the military about private, voluntary, and nongovernmental organisations operating in humanitarian emergencies globally" (*Путівник до неурядових організацій для військових. Посібник для військових про приватні, волонтерські та неурядові організації, що діють у гуманітарних надзвичайних ситуаціях в усьому світі*). Взято з: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA519436.pdf>
- 5) O'Grady, N., & Shaw, D. (2023 p.). "Resilience, responsibility and state abandon: The changing role of the government in emergencies" (*Стійкість, відповідальність і бездіяльність держави: Зміна ролі уряду у надзвичайних ситуаціях*). *Political Geography*, 100, 102796. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2022.102796>
- 6) Teperik, D. (2018 p.). "A Route to National Resilience – Building Whole-of-Society Security in Ukraine" (*Шлях до національної стійкості – Розбудова загальносуспільної безпеки в Україні*). Взято з: <https://icds.ee/en/a-route-to-national-resilience-building-whole-of-society-security-in-ukraine/>

## Досвід країн Північної Європи і Балтії у розбудові соціальної стійкості за допомогою громадянського суспільства

В країнах Північної Європи і Балтії існує давня традиція розбудови соціальної стійкості за допомогою різних засобів і підходів. З огляду на складні відносини з Росією, такі країни, як Естонія, Латвія, Литва і Фінляндія вдаються до низки стратегій з метою взаємодії з громадянськими суспільствами своїх країн, часто невластивих іншим західним державам. Ці стратегії спрямовано на просування співпраці між органами влади, приватним сектором і рештою суспільства з метою побудови систем, в яких кожен громадянин відіграє певну роль у національній стійкості, безпеці та обороні. Вивчаючи наведені тут джерела, слухачі можуть порівняти і зіставити два різних підходи до залучення громадянського суспільства та його функцій.

## Посилання

Spruds, A., Aaltola, M., Kuznetsov, B., & Vizgunova, E. (2018 p.). "Societal Security in the Baltic Sea Region: Expertise Mapping and Raising Policy Relevance" (*Соціальна безпека в регіоні Балтійського моря: Манування експертних знань і підвищення актуальності політики*). Латвійський Інститут міжнародних справ. Взято з: [https://pure.spbu.ru/ws/portalfiles/portal/36894962/Societal\\_Security\\_in\\_the\\_BSR\\_2018.pdf#page=26](https://pure.spbu.ru/ws/portalfiles/portal/36894962/Societal_Security_in_the_BSR_2018.pdf#page=26)

Bankauskaite, D., Berzins, J., Lawrence, T., Šlekys, D., Swaney, B., & Hammes, T.X. (2020 p.). "Baltics Left of Bang: Comprehensive Defence in the Baltic States" (*Балтійська гра на випередження: Комплексна оборона держав Балтії*). *Strategic Forum* 307. Взято з: <https://ndupress.ndu.edu/Media/News/News-Article-View/Article/2393841/baltics-left-of-bang-comprehensive-defense-in-the-baltic-states/>

### Заняття 3.1.4: Взаємозалежності державного і приватного секторів у сфері стійкості

#### Зміст

Термін «приватний сектор» охоплює широке коло комерційних організацій у різних галузях промисловості і різної форми власності. Приватний сектор надає більшість основних послуг і товарів, критично важливих для добробуту населення і функціонування суспільств. Тож він володіє ключовими можливостями, необхідними для підвищення стійкості суспільства. Отже, співпраця з приватним сектором є вирішальною.

Відмінності у формах власності, як-то приватна або державна, з контрольним пакетом акцій, у власності місцевої або багатонаціональної компанії, окрім відповідних мотивів, очікувань і проблем, можуть істотно впливати на ставлення компаній до державно-приватних ініціатив і проектів. Приватні компанії – це комерційні організації, конкретною метою яких є отримання прибутку для своїх власників. Будь-які зобов'язання, які включають виділення ресурсів (фінансових або людських), повинні обґрунтовуватися як такі, що несуть вигоду компанії. Слід також брати до уваги нормативно-правову базу, адже приватному сектору зазвичай не можуть доручатися завдання із забезпечення громадської безпеки і спокою, і він не може за це відповідати. Таким чином, можуть виникати певні суперечності у контексті того, чи роблять приватні компанії свій внесок у громадське благо і стійкість суспільства, чи ні.

До того ж приватний сектор (принаймні частково) дедалі частіше керується етичними і соціально-корпоративними принципами. Приватні компанії часто докладають зусиль, аби відігравати конструктивну роль у громадах, в яких вони працюють, і готові робити свій внесок, наскільки це можливо. Компанії також зацікавлені у стійкості середовища, в якому функціонують, внаслідок чого вони схильні долучатися до ініціатив, які підвищують загальну стійкість. Тому вкрай важливо заохочувати приватні компанії до участі у соціальних і національних ініціативах із розбудови стійкості та підтримки таких ініціатив.

#### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Зрозуміти переваги державно-приватного співробітництва у забезпеченні соціальної стійкості.
- 2) Продемонструвати обізнаність з обмеженнями і викликами, пов'язаними з участю приватного сектору у забезпеченні стійкості суспільства.
- 3) Пояснити різні форми участі приватного сектору у зусиллях із забезпечення стійкості

суспільства, включаючи фінансові внески, обмін знаннями і виділення ресурсів.

#### Міркування при розробці заняття

- 1) Існують різні моделі державно-приватного співробітництва у сфері соціальної стійкості в різних галузях промисловості та регіонах.
- 2) Правові, регуляторні та етичні питання різняться залежно від національного контексту, як і очікування залучених сторін, особливо у системах, де немає формальних структур.

#### Можливі запитання

- 1) Якими є основні мотиви і виклики для участі приватного сектору в ініціативах у сфері соціальної стійкості?
- 2) Якими є переваги державно-приватного співробітництва у зміцненні соціальної стійкості?
- 3) Чи існують потенційні етичні суперечності між максимізацією прибутку і внеском у суспільний добробут?
- 4) Якими можуть бути різні форми участі приватного сектору в ініціативах із забезпечення стійкості суспільства (фінансові внески, обмін знаннями і виділення ресурсів)?

#### Методологія викладання / оцінювання

- 1) На занятті можуть застосовуватися різні методи викладання, включаючи лекції, предметні дослідження, групові обговорення і моделювання.
- 2) На занятті слухачі можуть також мати можливість застосовувати знання за допомогою практичних вправ, аналізу тематичних досліджень з питань ролі приватного сектору у забезпеченні стійкості суспільства і оцінки ефективності внеску приватного сектору або шляхом вироблення рекомендацій стосовно ініціатив державно-приватного партнерства, спрямованих на вирішення нагальної проблеми соціальної стійкості.

#### Основна література

- 1) Chandra, A., Moen, S., & Sellers, S. (2016 p.). "What Role Does the Private Sector Have in Supporting Disaster Recovery, and What Challenges Does It Face in Doing So?" (*Яку роль відіграє приватний сектор у відновленні після стихійних лих та з якими проблемами він при цьому стикається?*) RAND Corporation, Perspectives. DOI: <https://doi.org/10.7249/PE187>
- 2) Chen, J., Chen, T. H., Vertinsky, I., Yumagulova, L., & Park, C. (2013 p.). "Public-Private Partnerships for Resilient Communities" (*Державно-приватне партнерство для розбудови стійких громад*), *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 21: 130-143. DOI: 10.1111/1468-5973.12021.

- 3) Fjäder, C. (2021 p.). “Developing Partnerships for Building Resilience” (Розвиток партнерства для зміцнення стійкості) у Eslamian, S. & Eslamian, F. (та ін.), Handbook of Disaster Risk Reduction for Resilience (*Довідник зі зниження ризику стихійних лих для забезпечення стійкості*). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-61278-8\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-61278-8_12)
- 4) Izumi, T., & Shaw, R. (2015 p.). “Overview and Introduction of the Private Sector’s Role in Disaster Management” (*Огляд та вступ до ролі приватного сектору у ліквідації наслідків стихійних лих*). У Izumi, T. & Shaw, R. (та ін.), “Disaster Management and Private Sectors – Challenges and Potentials” (*Управління стихійними лихами і приватний сектор – Проблеми і потенціал*). Springer, Tokyo.
- 5) UNISDR. (2013 p.). “From Shared Risk to Shared Value: The Business Case for Disaster Risk Reduction – The 2013 Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction” (*Від спільного ризику до спільної цінності: Економічне обґрунтування зменшення ризику стихійних лих – Глобальний оціночний звіт щодо зменшення ризику стихійних лих за 2013 рік*). *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 4(3), <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-06-2013-0020>

### Державно-приватне співробітництво у сфері безпеки постачання у Фінляндії

В епоху, коли збої частішають, Національне агентство Фінляндії з екстреного постачання (NESA) і мережа продуктових магазинів створили спільний проект «ТОИМІВА» – новаторський підхід у сфері державно-приватного партнерства до забезпечення надійної мережі магазинів і автозаправних станцій на всій території країни.

Це співробітництво, позитивні наслідки якого визнано Всесвітнім економічним форумом, має на меті забезпечити 95% населення доступом до товарів першої необхідності навіть під час надзвичайних ситуацій. Цей приклад засвідчує, як державний і приватний сектори можуть разом вирішувати спільну проблему і забезпечувати стійкість завдяки злагодженій співпраці.

### Посилання

World Economic Forum: The NESA among global pioneers in building a crisis-resistant shop network (*Всесвітній економічний форум: NESA серед світових новаторів у створенні мережі магазинів, стійких до криз*) – Huoltovarmuuskeskus. (без дати). <https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/en/a/world-economic-forum-the-nesa-among-global-pioneers-in-building-a-crisis-resistant-shop-network>



Семинар із розробки Довідкового навчального плану «Стійкість», Відень, лютий 2024 р.

## Модуль 3.2: Загальносуспільний підхід

### Зміст

Цей модуль знайомить слухачів із загальносуспільним підходом до розбудови і підвищення соціальної – а відтак і національної – стійкості. Загальносуспільний підхід доповнює і розвиває загальнодержавний підхід, залучаючи усіх суб'єктів суспільства, від державних установ до приватних компаній і громадських організацій. Завдяки інтеграції суб'єктів і установ на індивідуальному рівні, на рівні громад, організаційному і суспільному рівнях досягається більш комплексне і деталізоване реагування на виклики. У загальносуспільному підході підкреслюються спільні функції і відповідальність усіх суб'єктів, насамперед у сфері готовності цивільного суспільства і цивільної оборони. У поточному стратегічному середовищі загальносуспільний підхід підкріплює традиційну оборону і становить один з центральних принципів тотальної оборони.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Зрозуміти загальносуспільний підхід до розбудови стійкості.
- 2) Розрізнити загальносуспільний і загальнодержавний підходи.
- 3) Визначити різні рівні, функції і обов'язки, а також реалізацію загальносуспільного підходу у контексті національної безпеки і оборони.

## Заняття 3.2.1: Стійкість на індивідуальному рівні, рівні громад, організаційному і суспільному рівнях

### Зміст

Це заняття доповнює заняття 3.1.2, де висвітлюються структури, ресурси, процедури і механізми соціальної стійкості. Для цього тут визначаються і обговорюються різні рівні, на яких ми розглядаємо стійкість суспільства, а також чинники, що впливають на ці рівні.

На індивідуальному рівні на поведінку впливають такі позитивні чинники, як надія, високий рівень готовності і особистої організованості, бачення майбутнього, відчуття приналежності, соціальний капітал особистості, добробут і відчуття самореалізації, а також негативні чинники, як-то відчуття загроз і небезпеки.

На рівні громад соціальна стійкість залежить від міцності і взаємопов'язаності громади, включаючи соціальні зв'язки, рівень довіри між членами громади і групами, довіру до місцевого керівництва, а також знання і компетенції щодо функцій і обов'язків окремих осіб, груп і місцевих органів влади.

На організаційному рівні увага насамперед приділяється розвитку внутрішньої стійкості організації та її здатності реагувати на потрясіння і збої. Водночас організації позитивно впливають на місцеві громади географічних територій, де вони працюють, особливо якщо ті усвідомлюють свої інституційні функції у кризових ситуаціях та в контексті безпеки і оборони.

На суспільному рівні стійкість вимірюється за допомогою таких параметрів, як міцність національної самобутності і солідарності, загальна громадська активність, легітимність та ефективність державних інституцій, соціальна згуртованість, а також загальний оптимізм щодо майбутнього країни.

Докладніше про управління, забезпечення і оцінку рівнів стійкості див. Тему 4.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Описати необхідність усіх рівнів стійкості (індивідуальний рівень, рівень громад, організаційний і суспільний рівні) у рамках загальносуспільного підходу до стійкості.
- 2) Визначити і обговорити різні чинники, що впливають на кожен з рівнів стійкості.
- 3) Обговорити, як структури, ресурси, процедури і механізми (заняття 3.1.2) можуть підтримувати або зміцнювати стійкість на різних рівнях і як ними можна управляти, забезпечувати і оцінювати їх (Тема 4).

## Міркування при розробці заняття

- 1) На цьому занятті слід обговорити різні чинники, що впливають на стійкість на індивідуальному рівні, рівні громад, організаційному і суспільному рівнях у рамках загальносуспільного підходу.
- 2) Сукупність індивідуальної стійкості, стійкості громад і організаційної стійкості не обов'язково призводить до підвищення суспільної стійкості, оскільки стійкі спільноти можуть, наприклад, бути розділені за етнологічними ознаками та національністю.

## Можливі запитання

- 1) Яким чином загальносуспільні ініціативи сприяють зміцненню і підтриманню соціальної стійкості?
- 2) Поясніть, як різні рівні (індивідуальний рівень, рівень громад, організаційний і суспільний рівні) позначаються на соціальній стійкості у вашій країні.

## Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції профільних фахівців і семінари.
- 2) Оцінювання слухачів може відбуватися за допомогою групової вправи із визначення сильних сторін і недоліків на різних рівнях у певній країні і порівняння висновків між групами.

## Основна література

- 1) Andersson, T., Caker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019 p.). Building traits for organisational resilience through balancing organisational structure (*Формування рис організаційної стійкості шляхом урівноваження організаційної структури*). *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36-45. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956522118301040>
- 2) Christie, E.H., & Berzina, K. (2022 p.). NATO and Societal Resilience: All Hands on Deck in an Age of War (*НАТО і соціальна стійкість: Мобілізація усіх в епоху війни*). Взято з: <https://www.gmfus.org/news/nato-and-societal-resilience-all-hands-deck-age-war>
- 3) Forward Defense (*Передова оборона*), Національний оборонний університет, (2023 p.). PRISM Том 10., № 2. Взято з: <https://ndupress.ndu.edu/PRISM/PRISM-10-2/>
- 4) Jermalavičius, T., & Parmak, M. (2014 p.). Societal Resilience: A Basis for Whole-of-Society Approach to National Security (*Соціальна стійкість: Засади загальносуспільного підходу до національної безпеки*). У «Resistance Views: Tartu Resistance Seminar Essays on Unconventional

Warfare and Small State Resistance» (*Погляди на спротив: Нарис семінару з питань опору у Тарту щодо нетрадиційних методів ведення війни та опору малих держав*). (стор. 23-47).

- 5) Michelon, L. (2023 p.). Whole-of-Society Resilience – Report Summary (*Загальносуспільна стійкість – Резюме звіту*). Взято з: <https://resiliencefirst.org/news/new-report-whole-society-resilience-whats-inside-and-why-your-action-matters>

## Чинники соціальної стійкості в Україні, Естонії та Литві

Нещодавнє порівняльне дослідження показників стійкості під час війни в Україні продемонструвало схожість у провісниках високого рівня стійкості громад і суспільств України, Естонії та Литви. Зокрема, завдяки тому, що населення зберігає надію, у мешканців громад, місцевих та державних органів влади, а також інших організацій виникає сильне відчуття спроможностей громад управляти кризовими ситуаціями. Натомість, нижчий рівень особистого соціально-економічного добробуту, підвищене відчуття небезпеки і певний психологічний стрес можуть негативно позначатися на сприйнятті людьми аспектів, пов'язаних зі стійкістю. З огляду на те, що багато українців визнають, що не були готові до повномасштабного вторгнення у 2022 році, їхня особиста стійкість різко знизилася.

## Посилання

Kimhi S., Kaim A., Bankauskaite D., Băran M., Baran T., Eshel Y., Dumbadze S., Gabashvili M., Kaniasty K., Koubová A., Marciano H., Matkeviciene R., Teperik D., Adini B. (2023 p.). A full-scale Russian invasion of Ukraine in 2022: Resilience and coping within and beyond Ukraine (*Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році: Стійкість і подолання труднощів в Україні та за її межами*). *Applied psychology: Health and Well-being*, 1-19. <https://www.semanticscholar.org/paper/A-full-scale-Russian-invasion-of-Ukraine-in-2022%3A-Kimhi-Kaim/9b9bce87f75c6431f34c56699f227e959189721a>

### Заняття 3.2.2: Соціальна стійкість у контексті готовності цивільного суспільства, цивільної оборони і громадянського опору

#### Зміст

На цьому занятті висвітлюються ключові принципи, структури і процеси готовності цивільного суспільства, цивільної оборони і цивільного опору та їхня роль у підвищенні стійкості суспільства.

Готовність цивільного суспільства, також відома як планування на випадок надзвичайних ситуацій цивільного характеру, охоплює усі заходи, що вживаються у мирний час для забезпечення спроможності країни протистояти потрясінням або збоям. Йдеться про здатність підтримувати життєво важливі функції суспільства, такі як постачання населенню предметів першої необхідності, забезпечення спроможності держави діяти в кризових ситуаціях і підтримка збройних сил. Хоча більшість заходів у сфері готовності цивільного суспільства, зазвичай, організовуються і проходять під проводом уряду, усі верстви суспільства відіграють належну їм роль. Відповідні галузі, наприклад, галузь охорони здоров'я на випадок пандемій, забезпечують надання послуг, спроможностей і достовірної інформації, проводять роз'яснювальну роботу і підвищують обізнаність. Тому окремі галузі і зацікавлені сторони відповідають за забезпечення заходів із гарантування безперервності функціонування і механізмів готовності.

Цивільна оборона – це мобілізація, організація і управління цивільним населенням (що, зазвичай, не є учасниками бойових дій) з метою мінімізації наслідків ворожих дій, спрямованих проти усіх аспектів цивільного життя, за допомогою пасивних заходів. Її головна мета – забезпечити заходи цивільного захисту під час стихійних лих, техногенних катастроф і конфліктів, щоб усі зусилля суспільства було спрямовано на досягнення спільної мети: забезпечення захисту, сприяння відновленню і створення умов для виживання. Заходи цивільної оборони охоплюють широкий спектр діяльності, починаючи від оповіщення та евакуації, до забезпечення дезактивації і аварійного укриття і закінчуючи ремонтом критично важливих комунальних підприємств. У мирний час структури цивільної оборони здебільшого сприяють підтриманню захисту цивільного населення або готовності до надзвичайних ситуацій у рамках заходів, що здійснюються аварійно-рятувальними службами для захисту населення, майна, інфраструктури і довкілля від наслідків стихійних лих, техногенних катастроф та інших надзвичайних ситуацій.

Громадянський опір здійснюється за допомогою ненасильницької тактики (наприклад, звернень до противника, тиску або примусу), до якої вдаються пересічні громадяни для того, аби кинути виклик або чинити «опір» певній гнітючій силі. Формами громадянського опору можуть бути демонстрації,

пікетування, особисті зіткнення і конфронтація у соціальних мережах, а також створення паралельних інституцій. Хоча громадянський опір може виникати самочинно, держава може сприяти його формуванню за допомогою освіти і підготовки до конфлікту. Див. заняття 3.3.2 «Громадянська освіта» і 3.3.3 «Самоорганізація», а також приклад, в якому висвітлюється опір в Україні.

#### Цілі навчання

- 1) Розуміти різницю між соціальною стійкістю, готовністю цивільного суспільства, цивільною обороною і громадянським опором.
- 2) Пояснити, як готовність цивільного суспільства, цивільна оборона і громадянський опір сприяють соціальній стійкості, а отже – зусиллям у сфері національної безпеки, оборони і стримування.
- 3) Визначити функції і обов'язки усіх членів суспільства: уряду, збройних сил, приватного сектору і цивільної громади (населення) у сфері готовності цивільного суспільства, цивільної оборони і громадянського опору.

#### Міркування при розробці заняття

- 1) Викладач може ознайомити слухачів з еволюцією національних підходів у сфері готовності цивільного суспільства і цивільної оборони з часів холодної війни, 1990-х та 2000-х до 2020-х років, особливо після повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році.
- 2) Слухачі повинні обговорити готовність цивільного суспільства і цивільну оборону у контексті співвідношення національних обов'язків і міжнародних зобов'язань.
- 3) На цьому занятті також необхідно порушити підходи відповідних міжнародних суб'єктів та їхню діяльність у сфері готовності цивільного суспільства і цивільної оборони (Організація Об'єднаних Націй, Європейський союз, НАТО, Міжнародний комітет Червоного Хреста тощо).
- 4) На цьому занятті також слід обговорити різницю між насильницьким (партизанська війна) і ненасильницьким (громадянським) опором.

#### Можливі запитання

- 1) Якими є ключові концептуальні відмінності між готовністю цивільного суспільства, цивільною обороною і громадянським опором?
- 2) Чому у національних моделях цивільної оборони в різних країнах існують різні функції, обов'язки і структури?
- 3) Чому готовність цивільного суспільства, цивільну оборону і громадянський опір слід вважати вагомими складовими формування стійкості суспільства?
- 4) Чому деякі країни менше за інших схильні готувати своє населення до (громадянського) опору?

## Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції профільних фахівців.
- 2) Оцінювання слухачів може здійснюватися на основі участі в обговореннях і дебатах.

## Основна література

- 1) Alexander, D. (2002 p.). "From civil defence to civil protection – and back again" (*Від цивільної оборони до цивільного захисту – і назад*), *Disaster Prevention and Management*. Том 11 № 3, стор. 209-213. <https://doi.org/10.1108/09653560210435803>
- 2) Bourcart, L. (2015 p.). "The state can't do everything anymore: understanding the evolution of civil defence policies in France" (*Держава більше не може відповідати за все: Розуміння еволюції політики цивільної оборони у Франції*), *Resilience*, 3:1, 40-54, DOI: <https://doi.org/10.1080/21693293.2014.988913>
- 3) Gruber, B. (2017 p.). "The Difference Resilience Makes: U.S. National Preparedness – from Civil Defence to Resilience" (*Що змінює стійкість: Національна готовність США – від цивільної оборони до стійкості*). (Working Paper / Österreichisches Institut für Internationale Politik (OIP), 93), <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-58229-9>
- 4) Hallward, M., Masullo, J., & Mouly, C. (2017 p.). *Civil Resistance in Armed Conflict: Leveraging Nonviolent Action to Navigate War, Oppose Violence and Confront Oppression (Громадянський опір у збройному конфлікті: Використання ненасильницьких заходів у війні, боротьбі з насильством і протидії гнобленню)*. *Journal of Peacebuilding & Development*, 12(3), 1-9., <https://www.jstor.org/stable/48603188>
- 5) ICRC (2001 p.). "Civil Defence in International Humanitarian Law" (*Цивільна оборона у міжнародному гуманітарному праві*) <https://www.icrc.org/en/document/civil-defence-international-humanitarian-law>
- 6) Парламентська асамблея НАТО (2021 p.). "Enhancing the Resilience of Allied Societies through Civil Preparedness" (*Підвищення стійкості суспільств держав-членів завдяки готовності цивільного суспільства*), <https://www.nato-pa.int/document/2021-enhancing-resilience-allied-societies-through-civil-preparedness-garriaud-maylam>
- 7) Stephan, M. J., & Chenoweth, E. (2008 p.). *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict (Чому громадянський опір приносить результати: Стратегічна логіка ненасильницького конфлікту)*. *International Security*, 33(1), 7-44. <http://www.jstor.org/stable/40207100>

- 8) Всесвітня організація охорони здоров'я. (2009 p.). *Pandemic Influenza Preparedness and Response: A WHO Guidance Document (Готовність до пандемії грипу і заходи реагування: Керівний документ ВООЗ)*. Geneva: World Health Organisation. Section 3, Roles and responsibilities in preparedness and response. Доступ за адресою: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK143067/>

## Інформування населення з питань готовності цивільного суспільства

Національні уряди застосовують різні підходи для донесення до населення інструкцій у галузі готовності. Це, зокрема, може відбуватися за допомогою сторінок державних органів в Інтернеті, кампаній у ЗМІ, курсів та тренінгів, що викладаються в освітніх закладах або проводяться неурядовими організаціями. Зокрема, на основі передового міжнародного досвіду у цій галузі виникла концепція «листівок» або «брошур», які надають людям прості інструкції щодо того, як підготуватися, чого очікувати та що робити у часи кризи та конфлікту.

Нижче наводяться приклади листівок з Латвії, Литви, Сінгапуру та Швеції, що ілюструють теми та інструкції у сфері готовності цивільного суспільства у мирний час і під час криз та конфліктів, які мають враховуватися урядами і окремими громадянами.

## Посилання

Латвія (2022 p.) What to do in case of crisis (*Що робити у разі кризи*). Взято з: <https://www.sargs.lv/lv/brochure-what-to-do-in-case-of-crisis>

Литва (2015 p.) Prepare to survive emergencies and war: a cheerful take on serious recommendations (*Підготуйтеся, щоб вижити у надзвичайних ситуаціях та на війні: Жартівливий погляд на серйозні рекомендації*). Взято з: <https://lt72.lt/wpcontent/uploads/2020/12/katurimezinotipraktiniaipatarimaienel.pdf>

Сили цивільної оборони Сінгапуру. (2021 p.). Взято з: <https://www.scdf.gov.sg/home/community-volunteers/publications/emergency-handbook>

Швеція (2024 p.) The brochure In Case of Crisis or War (*Брошура на випадок кризи або війни*). Взято з: <https://www.msb.se/en/advice-for-individuals/the-brochure-in-case-of-crisis-or-war/download-and-order-the-brochure-in-case-of-crisis-or-war/>

### Заняття 3.2.3: Соціальна стійкість у контексті моделей традиційної і тотальної оборони

#### Зміст

На цьому занятті розглядається взаємозв'язок між концепціями стійкості суспільства, «традиційної» оборони, тотальної або усебічної оборони і стримування.

З точки зору традиційної (національної) оборони, вбачається, що запровадження соціальної стійкості веде до надмірної залежності національних збройних сил від цивільних і комерційних ресурсів (транспорт, зв'язок, інфраструктура, економічна продуктивність країни під час кризи тощо). У цьому сенсі національна безпека і оборона почали б сильно залежати від рівня стійкості інших складових суспільства. У багатьох країнах традиційні концепції оборони не передбачають активної участі інших зацікавлених сторін, окрім органів державного управління і збройних сил, у плануванні, забезпеченні готовності, тренуванні, навчаннях та заходах у сфері оборони.

Натомість, концепції тотальної або усебічної оборони передбачають безпосередню, а подекуди обов'язкову, участь громадянського суспільства у заходах в галузі безпеки і оборони. Соціальна стійкість розглядається як здатність держави покладатися на усі складові суспільства під час криз і конфліктів. Соціальна стійкість має першорядне значення для забезпечення спроможності суспільства продовжувати функціонувати і підтримувати збройні сили в часи кризи. Це передбачає наявність якомога більш повного кола зацікавлених сторін, уповноважених виконувати належні їм функції у сфері національної безпеки і оборони. Концепція тотальної оборони спрямована на усунення бар'єрів між збройними силами і рештою суспільства, зокрема, у державних структурах, щоб підготувати усе суспільство до криз і конфліктів.

Високий рівень соціальної стійкості сприяє надійній обороні. У цьому контексті стійкість суспільства становить ключову складову процесу «стримування шляхом недопущення»: недопущення досягнення противником успіху ворожих дій. Збільшуючи ймовірність того, що противник не зможе досягти бажаних військових і невійськових цілей, це підвищує ціну агресії і робить її менш вірогідною.

#### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Зрозуміти роль соціальної стійкості у контексті «традиційної оборони».
- 2) Зрозуміти роль соціальної стійкості у контексті «тотальної або усебічної оборони».

- 3) Описати і пояснити зв'язок між соціальною стійкістю, стримуванням шляхом недопущення і надійною обороною.

#### Міркування при розробці заняття

- 1) В деяких країнах залучення ширшого суспільства до реагування на надзвичайні ситуації, кризи чи конфлікти може вважатися недоцільним. Це позначається на сприйнятті цими державами соціальної стійкості та її ролі.
- 2) Залучення суб'єктів поза межами збройних сил у кризи і конфлікти наражає їх на більш серйозні ризики і, згідно з нормами міжнародного права, може зробити їх сторонами конфлікту.
- 3) Не існує універсального підходу до розбудови соціальної стійкості у контексті оборони.
- 4) За умов гібридної війни (або війни у «сірій зоні») стало складніше переходити від стану, коли збройні сили підтримують громадянське суспільство до стану, коли громадянське суспільство починає підтримувати збройні сили.

#### Можливі запитання

- 1) У чому полягає різниця між підходами до соціальної стійкості «традиційної» і «тотальної» оборони?
- 2) Як загальний рівень національної соціальної стійкості співвідноситься з концепцією і практикою стримування?

#### Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції профільних фахівців і семінари.
- 2) Оцінювання може здійснюватися на основі виконання індивідуального завдання, де слухачам пропонується проаналізувати різні національні підходи до включення соціальної стійкості у стримування і оборону. Може йтися про порівняльний аналіз країн, що запровадили концепцію тотальної оборони (Норвегія, Швеція, Фінляндія, Сінгапур, Тайвань, Литва або Україна), і тих, хто не зробив цього.
- 3) З метою оцінювання також може бути проведено групове обговорення переваг і недоліків включення соціальної стійкості до зусиль у сфері стримування і оборони, особливо з точки зору міжнародного права.

## Основна література

- 1) Angstrom, J., & Ljungkvist, K. (2023 p.). Unpacking the varying strategic logics of total defence (*Розкриття різних стратегічних логік тотальної оборони*). *Journal of Strategic Studies*. 1-25. DOI: <https://doi.org/10.1080/01402390.2023.2260958>
- 2) Berzina, I. (2020 p.). From 'Total' to 'Comprehensive' National Defence: the Development of the Concept in Europe (*Від «тотальної» до «усебічної» національної оборони: Розвиток концепції в Європі*). *Journal on Baltic Security*, 6(2), 1-9. [https://www.researchgate.net/publication/347621201\\_From\\_'total'\\_to\\_'comprehensive'\\_national\\_defence\\_the\\_development\\_of\\_the\\_concept\\_in\\_Europe](https://www.researchgate.net/publication/347621201_From_'total'_to_'comprehensive'_national_defence_the_development_of_the_concept_in_Europe)
- 3) Lason, M., Klisz, M., & Elak, L. (2022 p.). The Total Defence 21st century – building a resilient society (*Тотальна оборона у XXI столітті – Побудова стійкого суспільства*). Взято з: <https://repozytorium.ka.edu.pl/server/api/core/bitstreams/21d71601-e389-4d5e-a80a-70f7e85efe94/content>
- 4) Міністерства оборони та юстиції і громадської безпеки Норвегії. (2018 p.). Support and Cooperation: A Description of total defence in Norway (*Підтримка і співпраця: Характеристики тотальної оборони в Норвегії*). Взято з: <https://www.regjeringen.no/contentassets/5a9bd774183b4d548e33da101e7f7d43/support-and-cooperation.pdf>
- 5) RAND Europe. (2021 p.). Enhancing Defence's Contribution to Societal Resilience in the UK (*Посилення внеску оборони у стійкість суспільства у Великій Британії*). Взято з: [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research\\_reports/RRA1100/RR A1113-1/RAND\\_RRA1113-1.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RRA1100/RR A1113-1/RAND_RRA1113-1.pdf)
- 6) Fabian, S. (10 червня 2020 p.). Total defense, revisited: An unconventional solution to the problem of conventional forces (*Знову про тотальну оборону: Нетрадиційне рішення проблеми звичайних збройних сил*). Інститут сучасної війни. Взято з: <https://mwi.westpoint.edu/total-defense-revisited-unconventional-solution-problem-conventional-forces/>

## Відпрацювання тотальної оборони в усьому суспільстві

У шведських навчаннях «Total Defence – 2020» взяли участь усі складові суспільства країни: від Парламенту до регіональних адміністрацій і місцевих муніципалітетів і включаючи усі державні установи, зокрема, Центральний банк, а також весь корпоративний сектор Швеції.

Ці та інші подібні навчання засвідчують численні зв'язки між суспільством загалом і оборонним сектором, а також значення соціальної стійкості, особливо у контексті моделей тотальної оборони.

## Посилання

Wheeler, G. (2020 p.). Northern Composure: Initial Observations from Sweden's Total Defence 2020 Exercise (*Північне самовладання: Перші спостереження за підсумками шведських навчань «Total Defence – 2020»*). RUSI. Взято з: <https://rusi.org/explore-our-research/publications/commentary/northern-composure-initial-observations-swedens-total-defence-2020-exercise>

### Модуль 3.3: Роль демократичного управління у забезпеченні стійкості

#### Зміст

Розбудова і підтримання легітимних, відкритих, прозорих і підзвітних демократичних інституцій і процесів, які служать потребам і вподобанням громадськості, є запорукою зміцнення стійкості суспільства. У цьому модулі досліджується, як інклюзивність, громадянська освіта і механізми належного врядування, як офіційні («згори – донизу»), так і неофіційні («знизу – угору»), сприяють стійкості суспільства загалом, активній участі громадськості та обміну досвідом. У модулі висвітлюється важливість визнання вразливостей, притаманних демократичним суспільствам, як-то повільні процеси прийняття рішень і ризики використання свободи слова і прозорості для розпалювання розбіжностей. Тут також наголошується на необхідності вироблення механізмів перешкоджання експлуатації цих вразливостей противниками. Тож цей модуль доводить, як і чому знання демократичних інституцій і процесів, а також довіра до них, є запорукою підвищення соціальної стійкості.

#### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Описати основні характеристики інклюзивності, громадянської освіти і належного управління та їхній зв'язок із забезпеченням стійкості суспільства.
- 2) Визначити механізми для заохочення участі громадянського суспільства, неурядових організацій і приватного сектору у забезпеченні соціальної стійкості і врахування їхнього внеску.
- 3) Усвідомити центральну роль демократичного управління у забезпеченні успіху та ефективності зусиль із розбудови стійкості суспільства.

### Заняття 3.3.1: Роль інклюзивності у забезпеченні соціальної стійкості

#### Зміст

Це заняття має на меті дослідити важливе значення інклюзивності і соціальної згуртованості у підвищенні стійкості суспільства. Суспільства стикаються з безліччю викликів, і їхня здатність адаптуватися до цих викликів і протистояти їм тісно пов'язана з соціальною інклюзивністю і згуртованістю. Такі чинники, як ознаки соціально-економічної, гендерної, культурної та етнічної приналежності, а також організаційні структури і міжнародні відносини, можуть як посилювати, так і підживити соціальну стійкість.

Існують певні аспекти соціальної згуртованості, які дають уявлення про зв'язок між соціальною інклюзивністю і стійкістю, а саме:

- 1) У соціальних зв'язках: приналежність замість ізоляції;
- 2) Інклюзивність замість виключення (“інакшість / відчуження”) у розподілі і доступі до ресурсів;
- 3) Участь замість неучасті у громадських заходах;
- 4) Визнання замість відкидання плюралізму цінностей; а також
- 5) Легітимація замість делегітимації соціальних норм.

Кожен з цих чинників може формувати різні рівні громадянської участі і залученості. У діапазоні від ліквідації наслідків катастроф і кризового управління до конфліктів, соціальна згуртованість має вагомe значення як на підготовчому етапі (напередодні кризи / конфлікту), так і під час кризи / конфлікту і на етапі відновлення (після кризи / конфлікту). На підготовчому рівні соціально стійкі громади характеризуються потужними механізмами управління на основі інклюзивних цінностей. Під час кризи / конфлікту ці механізми дають змогу суспільству витримувати потрясіння і збої, а на етапі після кризи / конфлікту вважається, що соціальна згуртованість позитивно позначається на здатності громади швидко відновлюватися. Глибокий аналіз матеріалів цього заняття забезпечить розуміння слухачами багатостороннього взаємозв'язку між інклюзивністю, соціальною згуртованістю і стійкістю суспільства, внаслідок чого вони набудуть знань та інструментів, необхідних для розбудови більш стійких і адаптивних громад.

## Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Розуміти значення інклюзивності і соціальної згуртованості у структурах управління.
- 2) Пояснити механізми сприяння соціальній інклюзивності та її забезпечення.
- 3) Описати, як і чому соціальні розбіжності і нерівність перешкоджають забезпеченню стійкості суспільства.

## Міркування при розробці заняття

- 1) Розглянути реакцію населення територій, що потерпають від стихійних лих, таких як лісові пожежі і повені, на негаразди, втрати і стрес.
- 2) Роль збройних сил у сприянні соціальній інклюзивності у різних сценаріях забезпечення стійкості.
- 3) Згуртованість може бути як абстрактною, так і матеріальною, але вона також залежить від реакції і контексту. Розглянути, які види потрясінь згуртовують громади, а які, навпаки, можуть їх роз'єднувати.

## Можливі запитання

- 1) Як співвідносяться соціальна згуртованість, інклюзивність і стійкість?
- 2) Якими є окремі ключові аспекти соціальної згуртованості та у чому полягає їх значення?

## Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції профільних фахівців.
- 2) Оцінювання може здійснюватися за допомогою індивідуальних або групових завдань із аналізу слухачами різних аспектів соціальної згуртованості. Вони також можуть проаналізувати тематичні дослідження, які засвідчують позитивний вплив інклюзивного прийняття рішень на стійкість.

## Основна література

- 1) Almedom, A. M. (2005 p.). Resilience, hardiness, sense of coherence, and posttraumatic growth: All paths leading to "Light at the End of the Tunnel"? (*Стійкість, витривалість, відчуття цілісності і посттравматичне зростання: Усі шляхи до «світла в кінці тунелю»?*) *Journal of Loss and Trauma*, 10(3), 253-265. DOI: 10.1080/15325020590928216
- 2) McCandless, E. (2020 p.). Resilient Social Contracts and Peace: Towards a Needed Reconceptualization (*Стійкі соціальні контракти і мир: Шлях до необхідного переосмислення*). *Journal of Intervention and Statebuilding*, 14(1), 1-21. DOI: 10.1080/17502977.2019.1682925

- 3) Sonn, C., & Fisher, A. T. (1998 p.). Sense of community: Community resilient responses to oppression and change (*Відчуття спільноти: Стійка реакція громад на гноблення і зміни*). *Journal of Community Psychology*, 26(5), 457-472. DOI: 10.1002/ (SICI)1520-6629(199809)26:5<457:AID-JCOP5>3.0.CO;2-O
- 4) Townshend, I., Awosoga, O., Kulig, J. та ін. (2015 p.). Social cohesion and resilience across communities that have experienced a disaster (*Соціальна згуртованість і стійкість у громадах, що зазнали стихійного лиха*). *Natural Hazards*, 76, 913-938. DOI: [10.1007/s11069-014-1526-4](https://doi.org/10.1007/s11069-014-1526-4)
- 5) Uslander, E. M. (2016 p.). Disasters, trust, and social cohesion (*Катастрофи, довіра і соціальна згуртованість*). *Ritsumeikan Language and Culture Study*, 28.2. DOI: [https://www.ritsumeikai.ac.jp/acd/re/k-rsc/lcs/kiyou/pdf\\_28-1/RitsIILCS\\_28.1pp.183-191USLANER.pdf](https://www.ritsumeikai.ac.jp/acd/re/k-rsc/lcs/kiyou/pdf_28-1/RitsIILCS_28.1pp.183-191USLANER.pdf)

Див. приклад до Заняття 4.2.3. на тему стійкості громад, у якому висвітлюється аспект самоорганізації громади, що єднається для вирішення спільної проблеми і стало розбудовує стійкість місцевої екосистеми.

### Заняття 3.3.2: Роль громадянської освіти у забезпеченні соціальної стійкості

#### Зміст

Галузь державної освіти відіграє вирішальну (хоча й часто недооцінену) роль у зміцненні соціальної стійкості у рамках загальносуспільного підходу до національної оборони, сприяючи розбудові і підтриманню індивідуальних і колективних спроможностей, а також культурних цінностей і демократичних принципів, необхідних для ефективного забезпечення соціальної стійкості. Завдяки їй люди інтегруються у суспільство, набуваючи відчуття приналежності до спільних цінностей, цілей і традицій. Роз'яснення населенню основних демократичних цінностей, таких як чесність, допитливість, креативність, рефлексія, повага до різноманітності, відкритість, самостійність, комунітаризм, поборництво, рівність, права людини, повага до закону і правосуддя, допомагає будувати відносини і забезпечувати громадянську активність. На цьому занятті підкреслюється важливість прихильності цим спільним цінностям та їх захисту, а також відданості демократичним інституціям, що їх втілюють. Навчання тому, що називають «чесним і розважливим патріотизмом», заохочує активну, відповідальну і свідому громадянську діяльність замість сліпої слухняності або абсолютної відданості. У концепції «чесного і розважливого патріотизму» наголошується на потребі постійної критики переваг і проблем спільних цінностей і демократичних інституцій, таким чином сприяючи більш інклюзивному і стійкому суспільству. Такий підхід до громадянської освіти безпосередньо протиставляється надокучливій «соціальній інженерії» (психологічним маніпуляціям) або неконтрольованому втручання у громадянське суспільство, що може призвести до далекосяжних негативних наслідків.

Окрім прагнення або готовності активно і конструктивно робити внесок у національну безпеку і оборону, люди повинні бути оснащені необхідними для цього знаннями і навичками. Освітні заклади повинні забезпечувати підготовку своїх студентів з таких питань, як запобігання надзвичайним ситуаціям, готовність і реагування на природні та екологічні катастрофи і кризи, як-то пожежі, повені, землетруси або перебої з електропостачанням. На цьому занятті слухачі також набуватимуть навичок критичного мислення, комунікації, цифрової та медіаграмотності, які сприяють зміцненню стійкості на індивідуальному рівні, рівні громад, організаційному і суспільному рівнях перед обличчям гібридних загроз, кібератак і ворожих інформаційних кампаній. У багатьох країнах також діють організації, що не входять до сфери формальної освіти, але іноді пов'язані з нею, як, наприклад, скаути або спілки із проведення цивільно-військових тренувань,

завдяки яким учасники навчаються і вдосконалюють навички виживання, самооборони і взаємодії між державою і збройними силами. З метою ознайомлення своїх членів та/або співробітників з прийомами серцево-легеневої реанімації, моделями управління надзвичайними ситуаціями, стратегіями розв'язання проблем і можливостями спільного прийняття рішень, чимало неурядових організацій і підприємств запровадили педагогічні підходи і програми, спеціально розроблені викладацьким складом.

Хоча освітні системи відіграють чільну роль у зміцненні стійкості суспільства, можуть виникати труднощі з їхньою ефективністю або призначенням. До прикладу, освітні заклади і навчальні програми можуть стати мішенню кампаній з дезінформації або майданчиками для вербування невдоволених і маргіналізованих груп з метою їхньої радикалізації.

#### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Пояснити, як громадянська освіта і навчання сприяють демократичному врядуванню, соціальній інтеграції та стійкості суспільства.
- 2) Описати значення критичного мислення у контексті соціальної стійкості.
- 3) Обговорити різні програми громадянської освіти і навчання (формальні – неформальні та державні – військові) з точки зору їхньої здатності стимулювати діалог і обмін досвідом між громадянським суспільством, цивільними органами управління і збройними силами.

#### Міркування при розробці заняття

- 1) У різних країнах можуть існувати різні погляди на те, чи підвищується стійкість суспільства завдяки тісним (тіснішим) зв'язкам між цивільною і військовою освітою.
- 2) Окрім спільного набору цінностей, яких дотримуються усі члени міжнародної організації, такої як НАТО, кожна країна має свій власний специфічний набір культурних цінностей.
- 3) Взаємозв'язок між формальною і неформальною освітою і навчанням змінюється з часом і залежить від контексту країни.

#### Можливі запитання

- 1) Стійкість більшості національних освітніх систем зазнала серйозних випробувань і опинилась під загрозою внаслідок пандемії COVID-19. Яким чином держави можуть вдосконалити викладання тематики адаптивності, інклюзивності і стійкості у своїх освітніх системах?

- 2) Яким громадянським або демократичним цінностям, світоглядним позиціям, знанням і навичкам вас як дорослу людину навчали у системі військової освіти? Як це співвідноситься з тим, чого ви навчилися у державній системі освіти як дорослий, молода людина та дитина?
- 6) Shea, J. (2022 p.). NATO and climate change: Better late than never (*НАТО та зміна клімату: Краще пізно, ніж ніколи*). The German Marshall Fund of the United States. Взято з: <https://www.gmfus.org/sites/default/files/2022-03/Shea%20-%20NATO%20climate%20-%20brief.pdf>

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції профільних фахівців і семінари.
- 2) Оцінювання може здійснюватися шляхом виконання індивідуального або групового завдання, в якому слухачам буде запропоновано проаналізувати різні національні підходи до формування і підтримання соціальної і національної стійкості за допомогою громадянської освіти і навчання.

### Основна література

- 1) Hoggan-Kloubert, T., Brandi, U., Hodge, S., Knight, E., & Milana, M. (2023 p.). Civic lifelong education: Fostering informed citizenship amidst global challenges and democratic transformations (*Громадянська освіта протягом усього життя: Виховання інформованих громадян в умовах глобальних викликів та демократичних трансформацій*). *International Journal of Lifelong Education*, 42(4), 335-341. <https://doi.org/10.1080/02601370.2023.2234133>
- 2) Jermalavičius, T., & Parmak, M. (2014 p.). Societal resilience: A basis for whole-of-society approach to national security (*Соціальна стійкість: Основа для загальносуспільного підходу до національної безпеки*). У «Resistance Views: Tartu Resistance Seminar Essays on Unconventional Warfare and Small State Resistance» (*Погляди на спротив: Нарис семінару з питань опору у Тарту щодо нетрадиційних методів ведення війни та опору малих держав*) (стор. 23-47). Взято з: <https://www.academia.edu/58559346>
- 3) Kreija-Gaikste, S., & Katane, I. (2021 p.). Multidimensional and multifunctional content of national defence training in Latvian schools (*Багатовимірний і багатофункціональний зміст підготовки з питань національної оборони в латвійських школах*). *Research for Rural Development*, 36, 337-343.
- 4) Lesenciuc, A., Nagy, D., & Lesenciuc, S. (2022 p.). Between resilience through education and resilience through war (*Між стійкістю шляхом освіти і стійкістю шляхом війни*). *Intercultural Education, Security Education*, 10(1), 25-31. Взято з: <https://www.afahc.ro/ro/rcic/2022>
- 5) Lipert-Sowa, M. (2022 p.). Enhancing resilience: The state of play in NATO, European Union, and Poland (*Підвищення стійкості: Стан справ у НАТО, ЄС та Польщі*). *Bezpieczeństwo Teoria i Praktyka*, 48(3), 278-296. Взято з: <https://repozytorium.ka.edu.pl>

### Захист систем державної освіти від гібридних загроз

У січні 2024 року естонська влада заарештувала російського науковця у Тартуському університеті за звинуваченням у шпигунстві. Професор міжнародної політичної теорії Вячеслав Морозов викладав відносини між Росією та ЄС в університеті і опублікував чимало робіт, присвячених політичному профілю і зовнішній політиці Росії. Естонські посадовці заявили про зацікавленість Росії проникати у різні сфери життя країни, зокрема в академічний сектор, де викладаються демократичні та громадянські цінності. Згодом Морозова було визнано винним у шпигунстві і засуджено судом до понад шести років позбавлення волі. Ця справа наочно свідчить, як зовнішні суб'єкти можуть атакувати освітні системи.

Поміркуйте над функціями і обов'язками політичних і освітніх органів щодо забезпечення захисту систем державної освіти від гібридних загроз, які можуть, зокрема, включати кібератаки, інформаційні загрози тощо.

### Посилання

- Gorzashko, S. (2024 p.). Estonia arrests Russian professor suspected of spying for Moscow (*В Естонії заарештовано російського професора, підозрюваного у шпигунстві на користь Москви*). *Politico*. Взято з: <https://www.politico.eu/article/russia-professor-arrested-estonia-suspected-espionage-tartu/>
- Ngendakumana, P. E. (2024 p.). Estonia sentences Russian professor to six years in prison over espionage (*В Естонії засуджено російського професора до шести років ув'язнення за шпигунство*). *Politico*. Взято з: <https://www.politico.eu/article/estonian-sentences-russian-professor-vyacheslav-morozov-six-years-prison-over-espionage-moscow/>

### Заняття 3.3.3: Роль врядування у забезпеченні соціальної стійкості

#### Зміст

На цьому занятті розглядається роль формальних механізмів управління («згори – донизу»), тобто правових рамок, правил та стандартів, та неформальних механізмів управління («знизу – вгору»), тобто самоорганізації, які застосовуються до соціальної стійкості у контексті стримування і оборони. Також розглядається значення «належного управління» для стійкості суспільства.

У рамках формального підходу («згори – донизу») уряди окреслюють своє бачення соціальної стійкості у національних і галузевих стратегіях, а також у відповідних законах і нормативних актах. Хоча такі стратегії визначають бачення уряду у середньостроковій і довгостроковій перспективі, закони, нормативні акти і стандарти охоплюють різні етапи стійкості суспільства і вимоги до них. Ключовими компонентами цих законів є планування на випадок надзвичайних ситуацій, тренування, навчання, освіта, обізнаність громадськості з ризиками і загрозами, а також тісна взаємодія з регіональними та місцевими органами влади, неурядовими організаціями і приватним сектором. Вони забезпечують формальну структуру управління, за допомогою якої уряд може залучати громадськість і у такий спосіб надавати суспільству змогу і повноваження відгравати належну роль у мирний час, під час кризи і конфлікту. У цьому контексті вирішальною є загальна якість формального управління державою, тобто «належне управління». Основними показниками здатності держави і суспільства забезпечувати стійкість можуть бути деякі чинники, пов'язані з управлінням, такі як рівень корупції, суспільна довіра і якісне політичне лідерство.

Натомість, підхід на основі самоорганізації або підхід «знизу – вгору» – це неформальна організація і відповідь громадянського суспільства на потрясіння або збої. Завдяки самодопомозі, самозабезпеченню і самоорганізації групи населення і громади можуть реагувати на надзвичайну ситуацію, кризу або конфлікт, створюючи власну структуру або структури, поєднуючи ресурси і навички, а також виконуючи необхідні завдання, особливо не вдаючись до підтримки, керівництва або залучення державних органів. Самоорганізація спирається на щоденну взаємодію, попередній досвід, стосунки з іншими учасниками і знання, набуті у мирний час або під час попередніх криз. Самоорганізація часто є першою відповіддю на подію, що передують запровадженню офіційної реакції з боку уряду.

#### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Усвідомити різницю між формальними («згори – донизу») і неформальними («знизу –

вгору») механізмами управління, що формують соціальну стійкість.

- 2) Визнати важливість усебічних і збалансованих законів, нормативних актів і стандартів у сфері стійкості суспільства.
- 3) Пояснити основні характеристики і мету самоорганізації у контексті надзвичайних ситуацій, криз і конфліктів.
- 4) Продемонструвати обізнаність з ключовими чинниками (рівень корупції, суспільна довіра і якісне політичне лідерство), що позначаються на загальній якості управління, та з їхнім впливом на соціальну стійкість.

#### Питання для розгляду

- 1) Розглянути, чому різні національні контексти вимагають індивідуальних підходів до управління стійкістю суспільства. Поміркуйте, наприклад, щодо відмінностей між країнами з централізованим і децентралізованим управлінням.
- 2) На занятті слід обговорити, чому самоорганізація – як діяльність і як ресурс – є важливим чинником, що має враховуватися у контексті військових заходів та операцій.
- 3) Без підтримки зусиль, спрямованих на вдосконалення управління стійкістю суспільства, з боку вищого керівництва, як офіційного (виборного), так і громадського, досягти цієї мети може бути значно важче.

#### Можливі запитання

- 1) Якими є переваги формальних структур управління, що підкріплюються законодавством, нормативними актами і стандартами, у порівнянні з самоорганізацією?
- 2) Які основні компоненти слід враховувати у процесі вироблення законодавства, спрямованого на зміцнення стійкості суспільства, особливо у ширшому контексті безпеки і оборони?
- 3) Як організаційна та/або інституційна незалежність, ефективність і прозорість сприяють підвищенню стійкості суспільства?

#### Методологія викладання / оцінювання

- 1) Методи викладання можуть включати лекції і тематичні дослідження, в яких розглядаються стратегії, структури і закони, що регламентують соціальну стійкість.
- 2) Оцінювання може здійснюватися за допомогою індивідуальних або групових завдань. Викладачі, до прикладу, можуть запропонувати слухачам:
  - a) Проаналізувати і стисло описати офіційний підхід Великої Британії у сфері стійкості, спираючись на національне

- законодавство, структури і стратегії Великої Британії.
- б) Визначити і проаналізувати інші приклади структур управління та пояснити, чим вони подібні до підходу Великої Британії і у чому різняться.
  - в) Переглянути і проаналізувати відповідь України на вторгнення 2022 року крізь призму самоорганізації.

### Основна література

- 1) Brown, F. Z. (2022 p.). Governance for resilience: How can states prepare for the next crisis? (*Управління для забезпечення стійкості: Як держави можуть підготуватися до наступної кризи?*) Взято з: <https://carnegieendowment.org/2022/05/23/governance-for-resilience-how-can-states-prepare-for-next-crisis-pub-87175>
- 2) Dewaele, L., & Lucas, R. (2022 p.). Policymaking to support resilience in democratic countries: An examination of Sweden, Israel, and Australia (*Вироблення політики для підтримання стійкості у демократичних країнах: Аналіз на прикладі Швеції, Ізраїлю та Австралії*). *European Journal of Futures Research*, 10, 13. <https://doi.org/10.1186/s40309-022-00200-y>
- 3) Theussen, A. (2023 p.). The promises and perils of law-making as the way to strengthen societal resilience (*Обіцянки і небезпека законотворчості як способу зміцнення стійкості суспільства*). DIIS Policy Brief February. Взято з: [https://pure.diis.dk/ws/files/16374350/promises\\_and\\_perils\\_digi.pdf](https://pure.diis.dk/ws/files/16374350/promises_and_perils_digi.pdf)
- 4) OECD. (2023 p.). Build, reinforce and protect: Democratic resilience in an era of multiple crises (*Розбудовувати, зміцнювати і захищати: Стійкість демократії в епоху численних криз*). У «Government at a Glance 2023». OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/128bebb5-en>
- 5) UK Government (2023 p.). “Integrated Review Refresh 2023” (*Оновлення комплексного огляду 2023 р.*), <https://www.gov.uk/government/publications/integrated-review-refresh-2023-responding-to-a-more-contested-and-volatile-world>
- 6) UK Government (2022 p.). “UK Government Resilience Framework” (*Система стійкості Уряду Великої Британії*), <https://www.gov.uk/government/publications/the-uk-government-resilience-framework>
- 7) UK Government (2013 p.). “Resilience in society: infrastructure, communities and businesses” (*Стійкість суспільства: Інфраструктура, громади та бізнес*), <https://www.gov.uk/guidance/resilience-in-society-infrastructure-communities-and-businesses>

- 8) Anderson, B., and Peter A. (2012 p.). “Governing Events and Life: ‘Emergency’ in UK Civil Contingencies” (*Управляти подіями і життям: «Надзвичайна ситуація» у непередбачуваних цивільних станах у Великій Британії*), *Political Geography* 31 (1): 24-33, <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2011.09.002>

### Самоорганізація в Україні у 2022 році

Самоорганізація в Україні, включаючи у вигляді громадянського опору (тема порушувалася на занятті 3.2.2), відіграла і продовжує відігравати центральну роль у реагуванні на повномасштабне вторгнення Росії. Українська самоорганізація демонструє дії, що здійснюються пересічними громадянами, які мають навички або ресурси і у разі потреби надають їх для реалізації необхідних заходів, не покладаючись на державні інституції або політичні партії. Мешканці Києва, наприклад, організовували транспорт для евакуації людей і доставки вантажів до міст, що перебували в облозі, та обмінювалися інформацією про доступні маршрути за допомогою соціальних мереж. На окупованих територіях мережі опору вдавалися до саботажу та інших видів партизанської війни, а також до ненасильницьких дій, таких як масштабні протести, блокування доріг і особисті сутички або протистояння в соціальних мережах.

Ці приклади самоорганізації є свідченням ключових принципів, за допомогою яких звичайні люди і громади можуть реагувати на конфлікти та інші кризи, створюючи власну структуру/структури, поєднуючи ресурси і навички та виконуючи необхідні завдання.

### Посилання

- Channell-Justice, E. (2022 p.). Molotov cocktails and self-organisation in a time of war (*Коктейлі Молотова і самоорганізація під час війни*). Hot Spots, Fieldsights, 11 березня. Взято з: <https://culanth.org/fieldsights/molotov-cocktails-and-self-organisation>
- Morton, J., Aljona Zorina, & Sri Kudaravalli. (2023 p.). “The strategic value of IT-enabled self-organised collectives during crises” (*Стратегічне значення колективів, що самоорганізуються за допомогою комп’ютерних технологій, під час криз*), *Journal of Strategic Information Systems*, 32(3), 101792. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2023.101792>
- Krohley, N. (2024 p.). “Ukrainian civilians are pioneering the art of resistance” (*Українські цивільні – новатори мистецтва опору*). *Foreign Policy*. <https://foreignpolicy.com/2024/02/28/ukrainian-civilian-resistance-movements-women-war-mavkas/>

## **Тема 4: Розбудова, забезпечення і оцінка стійкості**

### **Мета**

Метою цієї Теми є надання загального огляду способів розбудови стійкості, впровадження процесів управління і забезпечення, а також здійснення оцінки стійкості на кожному рівні аналізу (наприклад, індивідуальному рівні, рівні громад, організаційному, національному і багатонаціональному рівнях). Ця Тема покликана висвітлити вплив контексту на розбудову, забезпечення і оцінку стійкості.

### **Завдання**

Завданням цієї Теми, що ґрунтується на попередніх Темах і в якій наводяться конкретні концепції стійкості, є формування методологічного підходу до розбудови, забезпечення і оцінки стійкості на різних рівнях аналізу, а також висвітлення способів застосування цих концепцій у сфері національної безпеки і оборони.

### **Цілі навчання**

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Визначити процеси розбудови і планування стійкості для кожного рівня стійкості та відповідних їм контекстів.
- 2) Проаналізувати практичні підходи до управління і підтримання стійкості, включаючи участь зацікавлених сторін, розподіл ресурсів, моніторинг і оцінку.
- 3) Проаналізувати стратегії оцінювання рівнів стійкості та відповідних їм контекстів.
- 4) Пояснити конкретні міркування щодо розбудови, забезпечення і оцінки стійкості у контексті національної безпеки і оборони.
- 5) Розробити стратегію забезпечення стійкості у конкретному контексті із урахуванням компонентів розбудови, підтримання і оцінки.

## Модуль 4.1: Передбачення: Розбудова і планування стійкості

### Зміст

У цьому модулі слухачів буде ознайомлено з необхідною інформацією та інструментами для визначення, аналізу, порівняння і зіставлення наявних підходів до розбудови і планування у сфері забезпечення стійкості на кожному з рівнів розгляду (наприклад, індивідуальному рівні, рівні громад, організаційному, національному і багатонаціональному рівнях) і в обраному контексті. У цьому модулі розглядатимуться способи застосування різних рівнів стійкості у міркуваннях безпеки і оборони. Наприклад, командири малих підрозділів можуть опікуватися питаннями індивідуальної стійкості, офіцери командної ланки – питаннями організаційної стійкості, а державні керівники можуть піклуватися про стійкість на національному і багатонаціональному рівнях.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Описати і проаналізувати складові стійкості, включаючи ті, що пов'язані з передбаченням, реагуванням, адаптацією і відновленням після раптових та неочікуваних потрясінь і тривалих змін, з метою вдосконалення функцій у майбутньому.
- 2) Порівняти та зіставити переваги і недоліки наявних методів розбудови і планування стійкості.
- 3) Проаналізувати способи розбудови стійкості на кожному з рівнів, усвідомлюючи, як її розвиток змінюється залежно від контексту, в якому ми діємо.
- 4) Обговорити, як кожен із рівнів стійкості застосовується до міркувань безпеки і оборони.
- 5) Розробити план розвитку на основі елементів стійкості на різних рівнях залежно від контексту.



Представники громади Коцебу, Аляска, демонструють перевезення пацієнта на Дні високоповажних гостей під час навчань «Arctic Chinook», 24 серпня 2016 р. Мешканці громади Коцебу відпрацювали сортування умовних поранених та їх розміщення в укриттях. Фото: старшина 3-го класу Мередіт Меннінг, Берегова охорона США

## Заняття 4.1.1: Загальний огляд і проблеми розбудови і планування стійкості

### Зміст

На цьому занятті розглядатимуться деякі загальні складнощі у процесі розбудови і планування стійкості. Однією з основних проблем є те, що стійкість необхідно розглядати на різних рівнях управління (індивідуальному рівні, рівні громад, організаційному, національному та багатонаціональному рівнях). Про який рівень стійкості не йшлося б, вона полягає у підготовці до потрясінь та збоїв, адаптації до них та відновленні після них, тож підхід до розбудови і планування стійкості на кожному рівні управління передбачає різні міркування і труднощі. Отже, перш, ніж починати процес планування або розробки програм стійкості важливо розуміти, яким є цільовий рівень. Ще однією проблемою розбудови і планування стійкості є те, що її слід розвивати і планувати у двох площинах: заходи на випередження у сфері стійкості і стратегії реагування на неочікувані збої. Наприклад, перед обличчям такої проблеми, як зміна клімату стійкість можна розбудовувати на випередження. Втім, слід також приділяти увагу розбудові спроможностей забезпечення стійкості у разі неочікуваних викликів, зокрема, формувати культуру адаптивності усередині громад, щоб ті були готові і в змозі належним чином адаптуватися до несподіваних збоїв.

Інший аспект виникає у зв'язку з труднощами розпізнавання і планування послідовних етапів стійкості, а саме: передбачення, управління, адаптація та відновлення. Передбачення включає підготовку як до відомих, так і невідомих збоїв. Управління передбачає прийняття того факту, що збій відбувається, і розробку та запровадження рішень. Адаптація передбачає застосування набутого досвіду і впровадження змін для виживання в умовах збою. Відновлення – це час для роздумів, відновлення ресурсів і реорганізації для реагування на майбутні збої. Ці етапи є незмінними на усіх рівнях стійкості. Втім, процес розбудови і планування стійкості з урахуванням цих етапів на кожному з рівнів стійкості не є однаковим.

Загалом, на цьому занятті підкреслюватиметься складність розробки і планування стійкості, а також необхідність багатостороннього підходу.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Описати відмінності між розробкою заходів на випередження у сфері стійкості і процесів реагування на неочікувані збої.
- 2) Визначити структуру розбудови і планування послідовних етапів стійкості (передбачення, управління, адаптація та відновлення).
- 3) Розглянути проблеми розбудови і планування стійкості у системах.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Концепція стійкості є складною, і у процесі розбудови і планування стійкості необхідно враховувати безліч міркувань. Для спрощення процесу може бути корисно зосередити увагу на більш вузькому контексті.
- 2) Це заняття має на меті висвітлити проблеми і необов'язково призведе до вичерпних висновків або рішень. Втім, тут може бути порушено багато питань, що можуть виявитися складними, а також створено можливості для подальшого діалогу.

### Можливі запитання

- 1) Який рівень стійкості, на вашу думку, є найважливішим?
- 2) Досвід у розбудові якого етапу/етапів стійкості (передбачення, управління, адаптація та відновлення) ви маєте? Який етап є найважливішим у процесі планування і розбудови стійкості?
- 3) Які труднощі виникають у процесі планування стійкості на різних рівнях – індивідуальному рівні, рівні громад, організаційному, національному та багатонаціональному рівнях?

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) На цьому занятті буде корисно провести коротку лекцію (ознайомлення слухачів з деякими основними проблемами) із подальшим обговоренням у малих та великих групах.

### Основна література

- 1) Bartone, P. T. (2006 p.). Resilience under military operational stress: Leaders influence hardiness? (*Стійкість до стресу, спричиненого бойовими діями: Чи впливають командири на витривалість?*) *Military Psychology*, 18(Suppl.), S131-S148.
- 2) Coutu, D. L. (2002 p.). How resilience works (*Принципи стійкості*). *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- 3) Ducheck, S. (2020 p.). Organisational resilience: A capability-based conceptualization (*Організаційна стійкість: Концептуалізація на основі спроможностей*). *Business Research*, 13(1), 215-246.

- 4) Seligman, M. E. (2011 p.). Building resilience (*Розбудова стійкості*). *Harvard Business Review*, 89(4), 100-106.
- 5) Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014 p.). Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives (*Визначення, теорія та проблеми стійкості: Міждисциплінарні погляди*). *European Journal of Psychotraumatology*, 5(1), 25338. <https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338>

#### Посилання

Business Continuity Institute (2023 p.). Balancing reactive and proactive approaches to build new resilience capabilities (*Урівноваження заходів реагування і підходів на випередження для створення нових спроможностей у сфері стійкості*). The Business Continuity Institute (BCI). A global institute for business continuity and resilience. Взято з: <https://www.thebci.org/news/balancing-reactive-and-proactive-approaches-to-build-new-resilience-capabilities.html>

#### Заходи реагування і підходи на випередження у сфері організаційної стійкості

Прочитайте наведену нижче статтю щодо заходів реагування і підходів на випередження у сфері організаційної стійкості. Якими є три основних недоліки застосування заходів реагування і три основних переваги застосування натомість підходу на випередження?



Семінар із розробки Довідкового навчального плану «Стійкість», Відень, лютий 2024 р.

## Заняття 4.1.2: Формування індивідуальної стійкості

### Зміст

Процес формування індивідуальної стійкості часто пов'язаний з ефективністю, а саме: розробкою способів діяти в умовах тиску, відновлюватися після труднощів і функціонувати оптимально попри перешкоди. Існує низка досліджень, в яких розглядається ефективність військових заходів на полі бою як орієнтир для розуміння шляхів розбудови стійкості. Дослідження і опис чинників стресу, які часто трапляються під час бойових дій, а саме: ізоляція, невизначеність, безсилля, нудьга, небезпека і робоче навантаження, дають змогу вивчати методи пом'якшення наслідків, таким чином підвищуючи стійкість. Важливо також зауважити, що багато з цих концепцій розвитку індивідуальної стійкості є універсальними і можуть застосовуватися до цивільного населення.

Інший підхід до розвитку стійкості передбачає систему підвищення продуктивності, у якій продуктивність підвищується завдяки стимулюванню позитивної поведінки та дій замість намагання просто обмежити дезадаптивну поведінку. Докладаючи зусиль у таких сферах, як мотивація до завдання чи місії, орієнтація на навчання, відчуття спільного ризику, спільний спосіб життя, компетентність, здатність завойовувати довіру підлеглих і лояльність до організації, можна підвищити продуктивність і розвинути більш високу стійкість на індивідуальному рівні. Формування особистої стійкості також передбачає стійке мислення, зміцнення відносин, заснованих на підтримці, пошук мети і постановку цілей.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Описати типові реакції на негаразди, які сприяють підвищенню стійкості або підривають її (наприклад, стан саморуїнування; більша крихкість та/або зменшення стійкості; повернення до нормального стану; зміцнення стійкості).
- 2) Визначити кроки для формування індивідуальної стійкості, виходячи з засад індивідуальної стійкості (наприклад, розумова гнучкість (усвідомленість), фізичне здоров'я, психічне (емоційне) здоров'я, установка на зростання, соціальна підтримка, сенс та мета).
- 3) Обговорити роль стресу у розвитку індивідуальної стійкості і способи досягнення рівноваги між стресом і продуктивністю (наприклад, позитивний і негативний стрес).
- 4) Визначити чинники, що можуть призводити до стресу і перешкоджати формуванню стійкості.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Стійкість часто проявляється у відповідь на певну подію або ситуацію. Тож слід звернути увагу на розробку стратегій для демонстрації стійкості перед обличчям події і вивчення попереднього досвіду для розбудови стійкості до майбутніх викликів.
- 2) Як і у багатьох з цих тем, існують культурні складові, які необхідно враховувати у дебатах щодо формування стійкості.

### Можливі запитання

- 1) Яким чином формування особистої стійкості сприяє розбудові стійкості громад і організаційної стійкості?
- 2) У чому полягає зв'язок між індивідуальною стійкістю та завзятістю і витривалістю?
- 3) Яким є зв'язок між індивідуальною стійкістю та усвідомленістю?

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) На занятті можуть використовуватися різні методи викладання, включаючи лекції, предметні дослідження, групові обговорення і моделювання.
- 2) Слухачам може бути надано можливість застосувати набуті знання за допомогою практичних завдань.

### Основна література

- 1) Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003 p.). Development of a new resilience scale: The Connor Davidson Resilience Scale (*Розробка нової шкали стійкості: Шкала життєстійкості Коннора-Девідсона*) (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18, 76-82.
- 2) Ledford, A., Raver, C., Dixon, D. P., Miles, P., & Lynch, S. M. (2022 p.). The role of mindfulness and resilience in Navy SEAL training (*Роль усвідомленості і стійкості у підготовці морських котиків ВМС США*). *Military Psychology*. <https://doi.org/10.1080/08995605.2022.2026558>
- 3) Raver Luning, C., & Ledford, A. (2020 p.). The necessity of grit and hardiness in leading with character (*Необхідність завзятості і витривалості для лідерства з характером*). *Journal of Character and Leader Development*, 7(1), 84-95.
- 4) Reivich, K. J., Seligman, M. E. P., & McBride, S. (2011 p.). Master resilience training in the U.S. Army (*Тренінг з розвитку стійкості в армії США*). *American Psychologist*, 66(1), 25-34.
- 5) Szivak, T. K., & Kraemer, W. J. (2015 p.). Physiological readiness and resilience: Pillars of military preparedness (*Фізіологічна готовність та стійкість: Засади військової готовності*). *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 29, S34-S39.

### Важливість усвідомлення ризику

Люди, які виконують роботу, пов'язану з небезпекою, часто мають високий рівень усвідомлення ризиків (часто серйозних), що впливають з їхніх робочих обов'язків. Завдяки чому люди небезпечних професій можуть не втрачати пильність щодо ризиків – і таким чином контролювати їх – водночас не перевантажуючи себе занепокоєннями про потенційні серйозні наслідки, які можуть виникати попри техніку безпеки? Як вони досягають психологічної витривалості, необхідної для застосування стандартизованих процедур реагування у ситуаціях із загрозою для власного життя? У посиланні до цього заняття наведено тематичне дослідження, де описується, як люди небезпечних професій порятує з невизначеністю і високим рівнем стресу у таких ситуаціях. Викладач може розділити слухачів на чотири групи і доручити кожній групі окремий етап (передбачення, навчання, моніторинг, реагування) з розділу 3 «Стійкий розум», попросивши їх визначити три спільних якості, властивих усім особистостям, що розглядаються у цьому дослідженні. Кожна група повинна буде презентувати їх одна одній і завершити вправу обговоренням розділу 3.6. «Стійкий розум: Огляд».

### Посилання

Anne van Galen, Linda J. Bellamy. (2015 p.). Dealing with uncertainty in practice: Strengths and traps in human intervention (*Подолання непевності на практиці: Переваги і небезпека втручання людини*). Welkom. Взято з: <https://www.resilienceacademy.nl/wp-content/uploads/2016/11/150206Resiliencecases1.pdf>

### Заняття 4.1.3: Розбудова і планування стійкості громад

#### Зміст

Хоча деякі основоположні принципи стійкості громад подібні до тих, на які спирається індивідуальна стійкість, вона не обмежується окремою людиною і спрямована на розбудову усієї громади та її інтегрованих мереж з метою забезпечення стійкості екосистеми загалом, у цьому випадку – громади. Стійкість громад зазвичай розглядається як здатність громади готуватися до передбачуваних небезпек, адаптуватися до умов, що змінюються, витримувати збої і швидко відновлюватися після них. Може йтися про різні заходи у сфері готовності до стихійних лих: запобігання, захист, пом'якшення наслідків, реагування та відновлення.

Стійкість громад можна розглядати з різних точок зору. Дві найпоширеніші з них – це з точки зору соціально-екологічних систем або психологічного розвитку і психічного здоров'я. Соціально-екологічний підхід розглядає громаду як низку вкладених рівнів, включаючи окремих людей, сім'ї, організації, структури управління і цінності, які визначають функціонування системи загалом. Цей підхід зосереджено на взаємопов'язаній природі людей у системах, в яких ми живемо і діємо. Грунтуючись на соціально-екологічному підході у процесі розбудови і планування стійкості громад, увага насамперед приділяється усвідомленню зв'язку між системами і того, як ці зв'язки можуть зміцнювати і ослаблювати стійкість.

Підхід до стійкості громад на основі психологічного розвитку і психічного здоров'я зосереджено на розбудові громади шляхом індивідуальної діяльності і самоорганізації. Акцент робиться на таких аспектах: зв'язок між людьми і територією, цінності і переконання, знання і навчання, соціальні мережі, колективне управління, економічна диверсифікація, інфраструктура і лідерство. Найбільш комплексні підходи до стійкості громад прагнуть поєднати ці дві точки зору, приділяючи увагу складним соціально-екологічним системам сукупно з психологічними перспективами з метою забезпечення діяльності і самоорганізації у рамках цих складних систем.

Яким би не був підхід, що застосовується до планування і розбудови стійкості громад, він повинен ґрунтуватися на усвідомленні типів загроз, які потребуватимуть стійкої відповіді, таких як стихійні лиха, економічна невизначеність і зовнішні загрози (екологічні, політичні або військові). Хоча основоположні аспекти стійкості громад залишаються незмінними, якою б не була загроза, планування на випадок конкретних типів загроз може потребувати різних міркувань. Для розбудови стійкості громад слід враховувати безліч

чинників. Втім загально визнано, що для розбудови стійкості громад необхідно враховувати як системні міркування (соціально-екологічне реагування), так і психологічні аспекти (розвиток індивідуальної діяльності з метою демонстрації індивідуальної стійкості і забезпечення підтримки заходів реагування на рівні громади). На цьому занятті буде розглянуто взаємодію цих двох аспектів шляхом вироблення політики і процедур, розвитку інфраструктури і ресурсів та розподілу ресурсів, а також взаємопов'язаних послуг для громадян і громади загалом.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Порівняти і зіставити стійкість громади з індивідуальною стійкістю.
- 2) Описати підходи (наприклад, соціально-екологічний, психологічний і психічного здоров'я) до розбудови стійкості громад.
- 3) Проаналізувати різні події і несприятливі умови, для яких може знадобитися стійкість громади.
- 4) Дослідити різні структури, політику і процеси, що сприяють підвищенню стійкості громад.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Стійкість громад – це широка тема, і для спрямування дискусії важливо обговорити розмір і масштаб громад (наприклад, місцевий муніципалітет, місто чи район).
- 2) Культурний контекст країни може визначати підхід (наприклад, соціально-екологічний або психологічний). Загалом, оптимальним є комплексний підхід. Втім, для підходу, за допомогою якого природно розглядати стійкість громад, вирішальне значення може мати соціальна культура.

### Можливі запитання

- 1) У чому полягають відмінності між індивідуальною стійкістю і стійкістю громад? Які різні міркування слід враховувати для розмежування стійкості громад та індивідуальної стійкості?
- 2) Як у рамках громади формується комплексний підхід до стійкості? Які міркування слід враховувати при розробці такого комплексного підходу?
- 3) Як громада враховує різні заходи у сфері готовності до катастроф (запобігання, захист, пом'якшення наслідків, реагування і відновлення) у процесі планування стійкості?
- 4) Як громада враховує різні заходи у сфері готовності до катастроф (запобігання, захист, пом'якшення наслідків, реагування і відновлення) у процесі розбудови стійкості?

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) На занятті можуть використовуватися різні методи викладання, включаючи лекції, предметні дослідження, групові обговорення і моделювання.
- 2) Моделювання (можливо, за допомогою ігор) може бути ефективнішим методом для розуміння складної природи системних підходів до стійкості громад.

### Основна література

- 1) Berkes, F., & Ross, H. (2013 p.). Community resilience: Toward an integrated approach (*Стійкість громад: Шлях до комплексного підходу*). *Society & Natural Resources*, 26(1), 5-20. <https://doi.org/10.1080/08941920.2012.736605>
- 2) Koliou, M., van de Lindt, J. W., McAllister, T. P., Ellingwood, B. R., Dillard, M., & Cutler, H. (2020 p.). State of the research in community resilience: Progress and challenges (*Стан досліджень стійкості громад: Поступ і виклики*). *Sustainable and Resilient Infrastructure*, 5(3), 131-151.
- 3) RAND Corporation. (без дати). Community resilience (*Стійкість громад*). Взято з: <https://www.rand.org/topics/community-resilience.html>
- 4) Schoon, I. (2021 p.). A socio-ecological developmental systems approach for the study of human resilience (*Соціально-екологічний системний підхід до вивчення стійкості людини*). У М. Ungar (Ed.), «Multisystemic Resilience: Adaptations and Transformations in Contexts of Change» (*Мультисистемна стійкість: Адаптації і трансформація у контексті змін*) (стор. 335-359). Oxford University Press.
- 5) Steratore, R., Clark-Ginsberg, A., Shelton, S. R., Malika, N., Leuschner, K. J., & Reese, T. (2023 p.). Community and individual disaster resilience for floods: Options for improving (*Стійкість громад і окремих людей до стихійних лих на прикладі повеней: Можливості вдосконалення*). RAND Corporation. Взято з: [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RRA1770-1.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA1770-1.html)

### Приклад громади Тарнагулла

Тарнагулла – це віддалене містечко у Центральній Вікторії в Австралії. Громада розташована на традиційних землях клану Джа-Джа-Вуррунг, корінного населення Австралії, що має глибоке відчуття приналежності до своєї землі. Їхні землі простягаються на понад 16 000 квадратних кілометрів, а загальна кількість населення становить 133 особи.

Без підтримки містечку Тарнагулла, як і 1700 іншим малим містам Австралії (де загалом проживає близько 9,7% населення), загрожує зникнення через скорочення населення, застарілі будівлі, погані економічні перспективи та кліматичні ризики. Серед проблем, з якими постійно стикається громада Тарнагулла, можна назвати перебої з електропостачанням, далеку відстань від ділових центрів, відсутність належного громадського транспорту, брак медичних закладів, загрозу лісових пожеж, періодичні повені, посухи та шторми.

У звіті описується, як проєкт сприяв громаді Тарнагулла у плануванні стійкості завдяки запровадженню методу спільного виробництва, до якого долучилися мешканці громади і основні зовнішні зацікавлені сторони і який був покликаний: 1) підвищити усвідомлення ризиків, вселити довіру і заохотити участь в проєкті; 2) сприяти громаді у визначенні переваг, викликів, вразливостей і можливостей адаптації перед обличчям відомих кліматичних сценаріїв; а також 3) розробити план дій для забезпечення стійкості громади.

Це є прикладом планування стійкості силами самої громади. Як подібні ініціативи у сфері підвищення стійкості громади можна запровадити в інших невеликих віддалених громадах? Якими є сильні сторони і потенційні слабкості таких підходів до планування стійкості громади?

### Посилання

PreventionWeb. (без дати). Resilience action plan for Tarnagulla community (План дій у сфері стійкості для громади Тарнагулла). Взято з: <https://www.preventionweb.net/publication/resilience-action-plan-tarnagulla-community>

### Заняття 4.1.4: Розбудова і планування організаційної стійкості

#### Зміст

Концепція організаційної стійкості ґрунтується на засадах психологічної стійкості. Втім, подібно до того, як стійкість громад відрізняється від індивідуальної стійкості, організаційна стійкість є абсолютно окремим рівнем стійкості. Основні положення концепції схожі тим, що у них йдеться про подолання складних і несприятливих подій. Однак організації слугують конкретній меті, тоді як громади і окремі особи не обов'язково мають чітко визначену мету. До того ж усередині організацій існують різні організаційні процеси, політика і культурна динаміка, які сприяють організаційній стійкості або ослаблюють її. Загалом, організаційну стійкість можна визначити як процес, якому сприяють різні організаційні характеристики, що допомагають організації долати складні і несприятливі події.

Існують різні визначення організаційної стійкості: 1) процес реагування і адаптації до несприятливих подій; 2) підходи, зосереджені на основних характеристиках і можливостях, які призводять до організаційної стійкості; 3) стійкість як сукупність чинників, що включає процеси, характеристики і можливості, а також зміцнення цих складових шляхом постійного реагування на незначні невдачі і серйозні збої. У ширшому сенсі, багато хто трактує організаційну стійкість як сукупність чинників, що включають процеси, характеристики і можливості, які закріплюються завдяки еволюції організаційної культури у відповідь на виклики і невдачі. Хоча існують розбіжності щодо основних складових організаційної стійкості, деякі з найбільш загальних принципів включають: стійкість, вбудовану в організаційну культуру, командну роботу, відкриті канали комунікації, процеси забезпечення адаптивності, а також політику підтримання гнучкості в організації. Хоча досягнення багатьох з цих результатів є бажаним, організації повинні щонайменше мати напоготові процеси забезпечення безперервності діяльності під час криз.

Щоб бути витривалими, організації можуть запровадити у своїй структурі низку механізмів, які слугуватимуть підґрунтям для стійкості. Це можуть бути: планування на випадок несприятливих обставин, політика і процеси, спрямовані на управління несприятливими обставинами у разі виникнення труднощів, а також політика відновлення після несприятливих обставин. Насамкінець, лідери відіграють чільну роль у створенні такого організаційного середовища, яке сприяло б проявам стійкості. На цьому занятті докладніше розглядатиметься роль лідерів у формуванні культури стійкості, розуміючи і роз'яснюючи

учасникам складові організаційної стійкості і створюючи механізми, які забезпечують основу для стійкості.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Порівняти і зіставити, чим відрізняється організаційна стійкість від індивідуальної стійкості та стійкості громад.
- 2) Навести різні визначення організаційної стійкості.
- 3) Описати основні складові організаційної стійкості.
- 4) Пояснити, як організації можуть проявляти організаційну стійкість.
- 5) Дослідити роль лідерів у створенні в організації такого середовища, яке сприяло б зміцненню і забезпеченню організаційної стійкості.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Це заняття має на меті надати загальний огляд процесу формування організаційної стійкості. Втім це досить складно, адже розбудова організаційної стійкості залежить від створення організаційної культури, яка була б в змозі адаптуватися до очікуваних і несподіваних викликів.
- 2) Це заняття покликане висвітлити деякі абстрактні ідеї, що стосуються розвитку організаційної стійкості. Для їх демонстрації необхідно буде навести відомі слухачам приклади організаційної стійкості.

### Можливі запитання

- 1) У чому полягають відмінності між індивідуальною стійкістю, стійкістю громад і організаційною стійкістю? Які міркування слід враховувати у дебатах з питань стійкості на кожному з цих рівнів?
- 2) Як лідер формує культуру стійкості у своїй організації?
- 3) Як досягається організаційна стійкість у збройних силах?

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) На занятті можуть використовуватися різні методи викладання, включаючи лекції, предметні дослідження, групові обговорення і моделювання.
- 2) Предметні дослідження, включаючи позитивні і негативні приклади організаційної стійкості, у контексті країни, де проходить навчання. Це може бути найкориснішим для розуміння концепції.

### Основна література

- 1) Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018 p.). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organisational resilience (*Що таке стійкість і як її можна розвивати? Систематичний огляд емпіричної літератури з організаційної стійкості*). *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491-503.
- 2) Duchek, S. (2020 p.). Organisational resilience: A capability-based conceptualization (*Організаційна стійкість: Визначення на основі спроможностей*). *Business Research*, 13, 215-246.
- 3) McKinsey & Company. (2022 p.). Raising the resilience of your organisation (*Як підвищити стійкість вашої організації*). Взято з: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organisational-performance/our-insights/raising-the-resilience-of-your-organisation>
- 4) Suarez, F. F., & Montes, J. S. (2020 p.). Building organisational resilience (*Розбудова організаційної стійкості*). *Harvard Business Review*. Взято з: <https://hbr.org/2020/11/building-organisational-resilience>
- 5) Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003 p.). Organizing for resilience (*Підготовка до стійкості*). У К. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (та ін.), «Positive Organisational Scholarship: Foundations of a New Discipline» (*Позитивна організаційна наука: Основи нової дисципліни*) (стор. 94-110). Berrett-Koehler Publishers, Inc.

### Організаційна стійкість та зміна клімату

Прочитайте наведену нижче статтю про звіт, в якому описуються компанії, що досягли найкращих результатів у складному 2020 році. Яких основних заходів вжили ці компанії і як вони пов'язані з п'ятьма характеристиками стійкості, висвітленими у звіті? Які інші потенційні характеристики, не згадані у звіті, можуть сприяти підвищенню стійкості? Чи можливо систематично розвивати такі характеристики в організації?

### Посилання

Світовий економічний форум (2021 p.). Climate Change. Resilience in an age of disruption (*Зміна клімату. Стійкість в епоху збоїв*). Взято з: <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/business-resilience-pandemic-disruption/>

## Заняття 4.1.5: Розбудова і планування національної стійкості

### Зміст

Враховуючи доступні методи і підходи, на цьому занятті слухачі набудуть необхідних знань та інструментів для формування самостійного мислення і діяльності у сфері планування національної стійкості. Національна стійкість – це динамічне і різнобічне поняття, яке не має універсального визначення. На неї суттєво впливає історичний, культурний, географічний та соціально-політичний контекст країни.

На цьому занятті слухачі вивчатимуть, як різні країни сприймають, визначають пріоритети і планують стійкість, виходячи з притаманних лише їм обставин. Метою цього заняття є надання глибокого огляду національної стійкості, підкреслюючи її складність, відсутність універсального визначення і різноманітні тлумачення у різних суспільствах. До того ж будуть докладно розглянуті «спільні компоненти», що сприяють національній стійкості, проливаючи світло на основні складові, які слід враховувати під час вироблення стратегій національної стійкості.

На цьому занятті буде докладно розглянуто кожен з цих компонентів, наведено реальні приклади і ознайомлено слухачів із передовим досвідом різних країн. Слухачі набудуть комплексного розуміння взаємодії цих компонентів та їхньої ролі у плануванні національної стійкості.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Дати визначення і пояснити концепцію національної стійкості та її значення для безпеки, оборони і загального добробуту країни.
- 2) Усвідомити роль державних установ та інших зацікавлених сторін у плануванні національної стійкості.
- 3) Порівняти і зіставити підходи різних країн до планування стійкості.
- 4) Розробити комплексний план національної стійкості для умовної країни, враховуючи різні сектори і потенційні загрози.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Контекст (як внутрішній, так і зовнішній), в якому застосовується планування національної стійкості, істотно впливає на цілі, підходи і методи, що використовуються у кожній окремій країні. Як можна адаптувати передові методи і перенести набутий досвід з однієї країни до іншої? Якщо конкретний план стійкості в кожній окремій країні вважається настільки унікальним з точки зору властивого лише цій країні контексту, чи означає це, що

в кожному конкретному випадку слід починати з нуля? Як можна визначити методи, які, ймовірно, можуть застосуватися до інших країн, та відповідно адаптувати їх?

- 2) Для дотримання загальносуспільного підходу потрібні консультації і залучення широких верств населення. Ключовим моментом буде залучення зацікавлених сторін, які представляють різні інтереси і погляди, водночас забезпечуючи врахування спільних цілей і єдність у процесі планування.
- 3) Як можна забезпечити врахування різних інтересів різних регіонів, громад і галузей, водночас запроваджуючи комплексні та узгоджені ініціативи у сфері планування національної стійкості?

### Можливі запитання

- 1) Чому так складно виробити єдине визначення «національної стійкості»? Чи було б корисно мати таке визначення?
- 2) Як можна визначити «національну стійкість» у контексті планування національної стійкості?
- 3) Які основні складові стійкості мають враховуватися у контексті національного планування?
- 4) Які основні урядові установи та інші зацікавлені сторони мають брати участь у процесі?

### Методологія викладання

- 1) На занятті можуть використовуватися різні методи викладання, включаючи лекції, предметні дослідження, групові обговорення і моделювання.
- 2) Слухачам може бути надано можливість застосувати набуті знання за допомогою практичних завдань.

### Основна література

- 1) Canetti, D., Waismel-Manor, I., Cohen, N., & Rapaport, C. (2014 p.). What does national resilience mean in a democracy? Evidence from the United States and Israel (*Що таке національна стійкість у демократичному суспільстві? Приклади Сполучених Штатів Америки та Ізраїлю*). *Armed Forces & Society*, 40(3), 504-520. <https://www.jstor.org/stable/48609337>
- 2) Howard, Martin (2021 p.). Resilience is the new black (*Стійкість – це новий тренд*). *Diplomat*. Взято з: <https://diplomatmagazine.com/resilience-is-the-new-black/>
- 3) Fjäder, C. (2014 p.). The nation-state, national security, and resilience in the age of globalisation (*Національна держава, національна безпека і стійкість в епоху глобалізації*). *Resilience*, 2(2), 114-129. <https://doi.org/10.1080/21693293.2014.914771>

- 4) RAND Europe (2021 p.). Enhancing defence's contribution to societal resilience in the UK: Lessons from international approaches (Збільшення ролі оборони у стійкості суспільства у Великій Британії: Досвід міжнародних підходів). Взято з: [https://resiliencefirst.org/sites/default/files/2021-09/RAND\\_RRA1113-1.pdf](https://resiliencefirst.org/sites/default/files/2021-09/RAND_RRA1113-1.pdf)
- 5) The UK Government Resilience Framework (Система стійкості Уряду Великої Британії). (2023 p.). GOV.UK. Взято з: <https://www.gov.uk/government/publications/the-uk-government-resilience-framework>

### Модель «тотальної оборони» Швеції

У країнах Північної Європи розробка і планування національної стійкості здійснюється у контексті моделі «тотальної оборони». Швеція, наприклад, використовує модель «тотальної оборони» як основоположну концепцію для розбудови національної стійкості. За шведським законодавством, тотальна оборона визначається як підготовка і планування, необхідні для забезпечення готовності Швеції до війни. Коли уряд оголошує найвищу готовність, усі суспільні функції підпадають під концепцію тотальної оборони, що складається з військової і цивільної оборони. Парламент, органи державної влади, муніципалітети, приватні підприємства і добровільні оборонні організації, а також окремі громадяни – усі вони є учасниками тотальної оборони.

В різних країнах можуть існувати різні політичні, культурні та історичні підходи до застосування підходу «тотальної оборони» до національної стійкості. Які аспекти підходу Швеції можна було б застосувати у вашій країні? Застосування яких аспектів було б неприйнятним або неможливим?

### Посилання

Von Sydow, Björn. (2018 p.). Resilience: Planning for Sweden's "Total Defence" (Стойкість: Планування «тотальної оборони» Швеції). НАТО ревью. Взято з: <https://www.nato.int/docu/review/articles/2018/04/04/resilience-planning-for-swedens-total-defence/index.html>

### Заняття 4.1.6: Розбудова і планування багатонаціональної стійкості

#### Зміст

У сучасному взаємопов'язаному світі наслідки глобальних криз можуть виходити далеко за межі національних кордонів, тож жодна країна не застрахована від потрясінь. Багатонаціональна стійкість стосується здатності країн дієво співпрацювати з метою передбачення, пом'якшення наслідків, реагування на глобальні виклики і відновлення після них. Йдеться про вироблення спільного розуміння загроз, координацію заходів реагування і обмін ресурсами.

Це заняття має на меті сформуванню у слухачів необхідні знання для розуміння, концептуалізації і вироблення політики і планування заходів реагування у сфері розбудови багатонаціональної стійкості, враховуючи національні позиції з відповідних напрямків політики.

#### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Пояснити концепцію багатонаціональної стійкості та її значення у глобалізованому світі.
- 2) Описати, як транснаціональні загрози, такі як пандемії або зміна клімату, можуть водночас зачіпати багато країн.
- 3) Проаналізувати і порівняти предметні дослідження багатонаціональних заходів реагування на глобальні кризи і оцінити їхню ефективність з точки зору стійкості.
- 4) Виробити комплексну систему багатонаціональної стійкості для розв'язання конкретної глобальної проблеми, як-то забезпечення ланцюга поставок, кібербезпека або зміна клімату.
- 5) Розробити інноваційні стратегії для сприяння співпраці між країнами у відповідь на глобальну кризу.

#### Міркування при розробці заняття

- 1) Розгляньте поточні і потенційні зміни у багатонаціональній системі (спробуйте, наприклад, порівняти глобалізацію з притаманним їй високим рівнем взаємозалежності та відновлення геополітичного і гео економічного суперництва, внаслідок чого збільшується конфліктний потенціал). Ця динаміка позначається на можливих масштабах і обсягах багатонаціонального співробітництва у сфері стійкості.

- 2) Транснаціональне середовище загроз є складним і динамічним. Тож основні загрози та їхні наслідки можуть змінюватися з часом і залежно від географічного розташування. Врахуйте поточні і потенційні майбутні загрози, а також різні погляди на них в Альянсі.
- 4) Down, A., & Cook, C. (2022 p.). Bolstering collective resilience in Europe (*Сприяння колективній стійкості у Європі*). Center for Strategic and International Studies (CSIS). Взято з: <https://www.csis.org/analysis/bolstering-collective-resilience-europe>

#### Можливі запитання

- 1) Які основні можливості та перепони для розбудови і планування багатонаціональної стійкості існують у сучасному контексті?
- 2) Як цей контекст може змінюватися і які наслідки це може мати для розбудови і планування багатонаціональної стійкості?
- 3) З якими спільними загрозами стикаються потенційні партнери у процесі розбудови і планування багатонаціональної стійкості?
- 4) Як можна враховувати можливі майбутні загрози та їхні наслідки?

#### Методологія викладання / оцінювання

- 1) На занятті можуть використовуватися різні методи викладання, включаючи лекції, предметні дослідження, групові обговорення і моделювання.
- 2) Слухачам може бути надано можливість застосувати набуті знання за допомогою практичних завдань. Такі завдання можуть включати предметні дослідження або ігри.

#### Основна література

- 1) Adobor, H. (2020 p.). Supply chain resilience: An adaptive cycle approach (*Стійкість ланцюга постачання: Адаптивний циклічний підхід*). *The International Journal of Logistics Management*, 31(3), 443-463. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLM-01-2020-0019/full/html>
- 2) Bown, C. P., Snyder, C. M., & Staiger, R. W. (2022 p.). Vaccine Supply Chain Resilience and International Cooperation (*Стійкість ланцюга постачання вакцин і міжнародна співпраця*). Dartmouth College Economics Department working paper. Взято з: [https://ies.princeton.edu/wp-content/uploads/2022/06/BSS\\_VaccinesOffshoring\\_06012022\\_PrincetonVersion\\_Final.pdf](https://ies.princeton.edu/wp-content/uploads/2022/06/BSS_VaccinesOffshoring_06012022_PrincetonVersion_Final.pdf)
- 3) De Maio, G. (2020 p.). NATO's response to COVID-19 lessons for resilience and readiness (*Відповідь НАТО на пандемію COVID-19: Висновки для стійкості і готовності*). *Foreign Policy*. Взято з: [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/10/FP\\_20201028\\_nato\\_covid\\_demaio-1.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/10/FP_20201028_nato_covid_demaio-1.pdf)

- 5) Entin, M., & Galushko, D. (2021 p.). Resilience of the European Union as a determinant of its post-pandemic development (*Стійкість Європейського союзу як визначальний чинник розвитку у період після пандемії*). *Eastern Journal of European Studies*, 12. Взято з: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=994015>

#### Підхід НАТО до стійкості

У 2016 році держави-члени НАТО окреслили сім базових вимог у сфері національної стійкості, створивши своєрідний еталон для оцінки власної національної готовності. У 2021 році глави держав і урядів НАТО посилити відданість розбудові стійкості перед обличчям широкого спектру загроз. Комітет НАТО з питань стійкості як вищий орган у штаб-квартирі НАТО здійснює стратегічне спрямування і визначає політику, забезпечуючи координацію і зв'язки з партнерами. Тим часом, Командування ОЗС НАТО з питань трансформації очолює військову адаптацію, зосереджую зусилля на реалізації Концепції багаторівневої стійкості – вагомої складової багатопрофільних операцій.

У рамках комплексного підходу НАТО забезпечується узгодження зусиль штаб-квартири Альянсу і військового командування, що необхідно для протистояння стратегічним викликам сьогодення і майбутнього. Завдяки концепції багаторівневої стійкості (у центрі уваги якої – військові аспекти стійкості) Збройні сили НАТО у майбутньому залишатимуться гнучкими, адаптивними і готовими до загроз, що змінюються. Цей приклад свідчить про те, як міжнародна організація може управляти плануванням і розбудовою багатонаціональної стійкості у своїй зоні відповідальності.

#### Посилання

НАТО (2023 p.). Resilience, civil preparedness (*Стійкість, готовність цивільного суспільства*). Взято з: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_132722.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_132722.htm)

## Модуль 4.2: Управління і підтримання стійкості

### Зміст

Цей модуль покликаний надати слухачам необхідну інформацію та інструменти для здійснення ефективного управління і підтримання стійкості на різних рівнях. Завдяки стратегіям, які застосовуються для цього на індивідуальному рівні, лідери знаходять способи заохочувати організаційну стійкість, таким чином підвищуючи стійкість організацій і громад. Враховуючи вплив культурного і національного контекстів, у цьому модулі також розглядатимуться більш загальні стратегії підтримання стійкості на національному і багатонаціональному рівнях.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Описати шляхи впровадження, управління і підтримання складових стійкості на кожному з рівнів (індивідуальному, рівні громад, організаційному, національному і багатонаціональному рівнях), включаючи ті, що стосуються передбачення, реагування, адаптації і відновлення після раптових і несподіваних потрясінь і тривалих змін з метою вдосконалення функціонування у майбутньому.
- 2) Порівняти і зіставити переваги і недоліки наявних методів управління стійкістю.
- 3) Описати способи управління відносинами із зацікавленими сторонами з метою забезпечення управління та підтримання стійкості на кожному з рівнів.
- 4) Обговорити оборонні і безпекові міркування, коли йдеться про управління і підтримання стійкості.
- 5) Дослідити еволюцію стратегій підтримання стійкості з часом і те, як ці стратегії слід адаптувати до обставин, що змінюються.

## Заняття 4.2.1: Огляд і проблеми управління і підтримання процесів стійкості

### Зміст

Хоча загальна концепція стійкості є легкодоступною для розуміння, управління і підтримання процесів стійкості – це доволі складний процес. На цьому занятті висвітлюватимуться основні труднощі, що ускладнюють його. Одна з основних проблем полягає у тому, що збої, до яких слід готуватися, є дуже різними. Наприклад, ми можемо стикатися з викликами, що виникають повільно і тривають довгий час, і стійкість може бути необхідною для адаптації і наполегливого подолання таких викликів. Можуть також виникати раптові, але передбачувані збої, коли стійкість потрібна для подолання їхніх наслідків. З іншого боку, можуть траплятися раптові непередбачувані збої, що вимагають зовсім іншої форми наполегливості і адаптивності, щоб впоратися з ними.

Управління і підтримання процесів стійкості істотно ускладнюється ще й тим, що механізми реалізації стійкості різняться залежно від цільового рівня (наприклад, індивідуальний, рівень громад, організаційний, національний, багатонаціональний рівні). Тож лідери повинні чітко розуміти, про який рівень йдеться, і розробляти процеси управління і підтримання стійкості відповідним чином. Якщо вони мають намір зосередитися на кількох рівнях, слід брати до уваги відмінності у розбудові, управлінні і підтриманні стійкості на різних рівнях, про які йдеться.

Третя серйозна складність полягає у тому, що попри наявність великої кількості предметних досліджень на різних рівнях, існує лише обмежена кількість моделей, які надають вичерпний огляд способів реалізації, управління і підтримання стійкості. До того ж наявні моделі можуть зосереджуватися на загальних допоміжних процесах або ідеях. Це ускладнює пошук єдиного рішення щодо структури або моделі, яку слід впроваджувати для забезпечення управління і підтримання стійкості. Однією з головних причин відсутності єдиного рішення є те, що вибір відповідної структури управління і підтримання стійкості залежить від контексту. З огляду на ці труднощі, одним з найважливіших аспектів, який повинні враховувати лідери, є необхідність вироблення загального розуміння різних підходів до розбудови стійкості, а згодом – вибору одного підходу або адаптації кількох підходів до контексту, в якому вони працюють.

## Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Усвідомити відмінності у процесах управління і підтримання стійкості залежно від рівня (наприклад, індивідуального, організаційного, рівня громад, національного, багатонаціонального), про який йдеться.
- 2) Порівняти і зіставити процеси, наприклад, включення культурних норм у порівнянні з процесами, де управління, адаптація до і відновлення після несприятливих подій здійснюється за допомогою системного методу.
- 3) Визначити труднощі у розробці процесів управління несприятливими подіями, адаптації до них і відновлення після них.

## Міркування при розробці заняття

- 1) Управління і підтримання стійкості – це аспекти прояву стійкості, які перетинаються, але не є тотожними. На занятті слід обговорити, як ці терміни перетинаються у контексті стійкості та чим вони відрізняються.
- 2) На занятті необхідно висвітлити проблеми, але це не обов'язково дасть змогу дійти вичерпних висновків. Це може викликати багато (можливо, незручних) питань, але водночас дасть змогу подальших обговорень.

## Можливі запитання

- 1) Який рівень стійкості ви вважаєте найпростішим у забезпеченні, управлінні і підтриманні?
- 2) Як характеристики несприятливої події (наприклад, тривала, раптова, але очікувана, раптова, але непередбачувана) сприяють здатності забезпечувати, управляти і підтримувати стійкість або заважають їй?
- 3) Якою є роль лідера в управлінні і підтриманні стійкості?

## Методологія викладання / оцінювання

- 1) На занятті буде корисно провести стислу лекцію (для ознайомлення слухачів з деякими основними проблемами), а згодом організувати обговорення у малих і великих групах.

## Основна література

- 1) Burnard, K. J., & Bhamra, R. (2019 p.). Challenges for organisational resilience (*Проблеми організаційної стійкості*). *Continuity & Resilience Review*, 1(1), 17-25. Взято з: <https://doi/10.1108/CRR-01-2019-0008/full/html>

- 2) Gillespie-Marthaler, L., Nelson, K. S., Baroud, H., Kosson, D. S., & Abkowitz, M. (2019 p.). An integrative approach to conceptualizing sustainable resilience (*Комплексний підхід до концептуалізації сталої стійкості*). *Sustainable and Resilient Infrastructure*, 4(2), 66-81. <https://doi.org/10.1080/23789689.2018.1497880>
- 3) Nelson, K., Gillespie-Marthaler, L., Baroud, H., Abkowitz, M., & Kosson, D. (2020 p.). An integrated and dynamic framework for assessing sustainable resilience in complex adaptive systems (*Комплексна і динамічна структура для оцінки сталої стійкості складних адаптивних систем*). *Sustainable and Resilient Infrastructure*, 5(5), 311-329. <https://doi.org/10.1080/23789689.2019.1578165>
- 4) Seligman, M. E. (2011 p.). Building resilience (*Розбудова стійкості*). *Harvard Business Review*, 89(4), 100-106. Взято з <https://hbr.org/2011/04/building-resilience>
- 5) Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015 p.). Managing risk and resilience (*Управління ризиками і стійкістю*). *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.4004>

## Комплексний підхід Фінляндії у сфері безпеки

Стратегія безпеки суспільства Фінляндії від 2017 року є прикладом того, як стійкість може вибудовуватися на різних рівнях у широкій взаємодії між урядом, бізнесом, неурядовими організаціями і громадянами. Стратегія покликана забезпечити підвищення стійкості окремих осіб, місцевих громад і регіонів на національному рівні, а також у контексті міжнародних зв'язків Фінляндії з іншими країнами. Тож цей підхід «комплексної безпеки» може слугувати прикладом багатопланового, але усебічного підходу до стійкості суспільства.

Цей приклад свідчить про те, як можна забезпечити організацію і координацію виконання завдань різними державними установами, приватним сектором і громадянським суспільством.

## Посилання

Безпековий комітет. (без дати). Security Strategy for Society (*Стратегія безпеки суспільства*). Взято з: <https://turvallisuuskomitea.fi/en/security-strategy-for-society/security-actors/>

## Заняття 4.2.2: Управління і підтримання індивідуальної стійкості

### Зміст

На цьому занятті розглядаються стратегії управління і підтримання індивідуальної стійкості. Тут охоплено як інструменти управління і підтримання власної стійкості для окремих осіб, так і інструменти для лідерів, завданням яких є управляти і підтримувати стійкість інших. Щоб управляти і підтримувати стійкість, необхідно спершу зрозуміти її засади, як-то сенс і мета, усвідомленість, фізичне здоров'я, психічне (емоційне) здоров'я, установка на зростання і соціальна підтримка. Нижче наведено стислий опис цих засад:

- Сенс і мета – переконання, що в житті є мета, вища за самого себе.
- Усвідомленість – контролює схильність до відчуття пригніченості у період скрути.
- Фізичне здоров'я – допомагає підготуватися до негараздів і зберігати ясність розуму у період скрути.
- Психічне (емоційне) здоров'я – сприяє самосвідомості та емоційній стабільності.
- Установка на зростання – допомагає приймати виклики і вчитися на невдачах.
- Соціальна підтримка – наявність спільноти, на яку можна розраховувати напередодні, під час і після несприятливих подій.

Часто найоптимальнішим варіантом для людей може бути зосередитися на кожній з цих основоположних засад стійкості як на окремих принципах, з часом розвиваючи їх. Наприклад, людям слід замислитися над власним сенсом і метою і над тим, як це визначає їхнє існування. Іншим прикладом може бути розбудова, підтримання і розширення власної соціальної мережі для забезпечення соціальних зв'язків на випадок несприятливих обставин.

Лідери мають враховувати ці засади стійкості і докладати зусиль для їх розвитку у своїх підлеглих. Цілеспрямовано приділяючи увагу кожному з цих принципів, лідери можуть допомогти іншим управляти і підтримувати навички, необхідні для забезпечення стійкості у скрутні часи. Насамкінець, на занятті висвітлюватимуться методи, за допомогою яких лідер може визначати і розвивати сенс і мету, заохочувати практику усвідомленості, підкреслювати значення фізичних вправ, харчування, належного сну і підтримання водного балансу, забезпечувати ресурси для підтримання психічного здоров'я, давати змогу підлеглим вчитися на помилках і, зрештою, сприяти розвитку спільнот соціальної підтримки. На цьому занятті буде продемонстровано, що за допомогою цих методів лідер може сприяти індивідуальній стійкості своїх підлеглих, готуючись до періодів скрути.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Визначити управлінські методи, які людина може застосовувати, зіткнувшись з несприятливою подією.
- 2) Описати, як людина розвиває адаптивні здібності для підтримання життєдіяльності у разі несприятливої події.
- 3) Проаналізувати системи, які дають змогу людям відновлюватися після несприятливої події (наприклад, фізіологічні, психологічні і соціальні).
- 4) Дослідити системи і механізми зворотного зв'язку, які сприяють здатності людини управляти несприятливими обставинами, адаптуватися до них і відновлюватися після них.
- 5) Проаналізувати роль лідерів у сприянні або перешкоджанні розбудові стійкості серед своїх послідовників.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Слід визнати, що кожен з основоположних принципів стійкості потребує цілеспрямованих зусиль і часу, і може видатися, що це відволікає від продуктивності. Втім, з часом стійкість позитивно впливатиме на підвищення особистої і організаційної продуктивності у довгостроковій перспективі.
- 2) Без підтримки лідера, який сприяє підтриманню і збереженню стійкості в організації, багато основоположних принципів стійкості буде важко закріпити.

### Можливі запитання

- 1) Які конкретні способи розбудови стійкості існують у рамках кожного з основоположних принципів стійкості?
- 2) Які способи визначення цілей і місії людини сприяють підвищенню стійкості?
- 3) Як стійкість лідера впливає на його здатність дотримуватися етичних норм?
- 4) Як керівник заохочує підлеглих вчитися на помилках, і як це сприяє стійкості?

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) На занятті можуть використовуватися різні методи викладання, включаючи лекції, предметні дослідження, групові обговорення і моделювання.
- 2) Слухачам може бути надано можливість застосувати набуті знання за допомогою практичних завдань.

## Основна література

- 1) American Psychological Association. (2020 p.). Building your resilience (*Позбудова вашої стійкості*). Взято з: <https://www.apa.org/topics/resilience>
- 2) Bartone, P. T. (2006 p.). Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness? (*Стійкість в умовах стресу, спричиненого бойовими діями: Чи можуть лідери впливати на витривалість?*) *Military Psychology*, 18(sup1), S131- S148.
- 3) Ledford, A. K., Beckner, M. E., Conkright, W. R., Raver, C., Dixon, D. P., Miles, P., ... & Lynch, S. M. (2022 p.). Psychological and physiological changes during basic, underwater, demolition/ SEAL training (*Психологічні і фізіологічні зміни під час базової, підводної і підривної підготовки «морських котиків»*). *Physiology & Behavior*, 257, 113970.
- 4) Ledford, A. K., Dixon, D., Raver Luning, C., Martin, B. J., Miles, P. C., Beckner, M., Bennett, D., Conley, J., & Nindl, B. C. (2020 p.). Psychological and physiological predictors of resilience in Navy SEAL training (*Психологічні і фізіологічні чинники, що впливають на стійкість, у навчанні «морських котиків» ВМС США*). *Behavioral Medicine*, 46(3-4), 290-301. <https://doi.org/10.1080/08964289.2020.1712648>

### Управління індивідуальною стійкістю в організаційному контексті

Управління стійкістю в організації може забезпечувати значні переваги для продуктивності як окремих співробітників, так і організації загалом. Втім, організації і керівники часто стикаються з труднощами, коли йдеться про підтримання і збереження індивідуальної стійкості. У наведеній нижче статті зазначається, як бізнесові структури можуть розбудовувати людиноцентричну стійкість у своїх відповідних організаціях. Чим описаний у статті підхід відрізняється від управління військовою організацією?

## Посилання

McKinsey & Company. (без дати). Raising the resilience of your organization (*Підвищення стійкості вашої організації*). Взято з: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organisational-performance/our-insights/raising-the-resilience-of-your-organisation>

## Заняття 4.2.3: Управління і підтримання стійкості громад

### Зміст

До стійкості громад зазвичай можуть бути два підходи: перший – з точки зору психологічного розвитку і психічного здоров'я і другий – з точки зору соціально-екологічних систем. Вибір підходу може бути вирішальним для того, як здійснювати управління і підтримання стійкості. Втім, системний підхід також може бути корисним у забезпеченні управління і підтримання стійкості громади. Тож увагу буде насамперед приділено розумінню і висвітленню цілісного функціонування усіх аспектів спільноти у процесі підготовки до несприятливих обставин, адаптації до них і їх наполегливого подолання для демонстрації стійкості.

Складовою управління стійкістю громад є вироблення стратегій підготовки до несприятливих обставин та їх реалізація у період кризи. Загалом, є сім таких стратегій, а саме: 1) виявлення загроз і небезпек; 2) оцінка стійкості перед обличчям ризиків і катастроф; 3) розуміння взаємопов'язаних систем громади та їхньої взаємодії у кризових ситуаціях; 4) зниження вразливості у довгостроковій перспективі; 5) планування; 6) оперативна координація; 7) інформування і оповіщення громадськості.

Щоб бути в змозі підтримувати стійкість громади, необхідно налагодити процеси відновлення для забезпечення здатності громади відновлюватися після несприятливих подій, адаптуватися до нового середовища і готуватися до майбутніх викликів. Ось деякі з міркувань, які слід брати до уваги у процесі відновлення: економічне відновлення, охорона здоров'я і соціальні послуги, інфраструктурні системи, природні і культурні ресурси, оцінка заходів реагування на несприятливі обставини в минулому і адаптація до реагування на майбутні несприятливі обставини. Насамкінець, лідерам належить розглянути системну перспективу управління і підтримання стійкості громад, враховуючи взаємодію усіх аспектів громади з метою передбачення, управління, адаптації і відновлення після негараздів. У рамках цього системного підходу лідерам потрібно враховувати як цілісну систему громади, так і окремих осіб усередині громади, щоб усі вони розглядалися як елементи процесу управління і підтримання стійкості.

### Цілі навчання

- 1) Описати процеси управління і підтримання стійкості громади як у рамках підготовки до кризи, так і під час кризи.

- 2) Визначити, як у контексті різних несприятливих обставин можуть знадобитися різні ініціативи у сфері управління і підтримання стійкості громади.
- 3) Порівняти і зіставити різні підходи у сфері управління і підтримання стійкості громад.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Хоча існує два підходи до стійкості громад (психологічний і соціально-екологічний), зазвичай застосовується системний підхід, завдяки якому лідери можуть враховувати, яким чином усі аспекти громади повинні взаємодіяти для демонстрації стійкості. Втім, точки зору можуть різнитися залежно від культури, в якій відбувається навчання.
- 2) Управління і підтримання стійкості – це поняття, що перетинаються. Тому під час викладання цього заняття може бути корисно обговорити, у чому вони перетинаються.

### Можливі запитання

- 1) Які приклади стійкості громади ви спостерігали? Поєднання яких «систем» усередині громади забезпечило демонстрацію стійкості?
- 2) Як способи управління і підтримання стійкості громади різняться від тих, що застосовуються до індивідуальної стійкості?
- 3) У чому полягає різниця між управлінням і підтриманням стійкості громади? Що лідер має робити по-різному, коли йдеться про управління стійкістю порівняно з підтриманням стійкості?

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) На занятті можуть використовуватися різні методи викладання, включаючи лекції, предметні дослідження, групові обговорення і моделювання.
- 2) Ефективнішим методом розуміння складної природи стійкості громад може бути моделювання за допомогою ігор.

### Основна література

- 1) Federal Emergency Management Agency. (2024 p.). Community Resilience (*Стійкість громад*). FEMA National Risk Index. Взято з: <https://hazards.fema.gov/nri/community-resilience#:~:text=Community%20resilience%20is%20the%20ability,and%20recover%20rapidly%20from%20disruptions>
- 2) Institute of Public Policy. (без дати). Guidebook of the Community Resilience Assessment Online Tool (*Путівник до онлайн-інструменту з оцінювання стійкості громад*). Harry S.

Truman School of Public Affairs, University of Missouri. Взято з: <https://truman.missouri.edu/sites/default/files/resilience-tool-guidebook-final.pdf>

- 3) National Institute of Standards and Technology. (2024 p.). Community Resilience Planning Guide (*Посібник з планування стійкості громад*). U.S. Department of Commerce. Взято з: <https://www.nist.gov/community-resilience/planning-guide>
- 4) University of South Carolina. (2024 p.). Hazard vulnerability & resilience institute (*Інститут вивчення вразливості і стійкості до небезпек*). Взято з: [https://www.sc.edu/study/colleges\\_schools/artsandsciences/centers\\_and\\_institutes/hvri/index.php/bric](https://www.sc.edu/study/colleges_schools/artsandsciences/centers_and_institutes/hvri/index.php/bric)

### Підхід ООН до клімату

Починаючи з 2019 року, у рамках Програми ООН з довкілля (ЮНЕП) у співпраці з партнерами у сфері стійкості розроблено і впроваджено масштабовані моделі зменшення ризику катастроф на основі екосистем, докладаючи зусиль, спільно з різними урядами та їхніми відповідними громадами, для розбудови потенціалу і формування політичного підходу у сфері зменшення ризику катастроф на основі екосистем.

Цей приклад ілюструє аспект самоорганізації громади, яка об'єднується для сталого вирішення спільної проблеми і розбудови стійкості місцевої екосистеми.

### Посилання

ReliefWeb. (2022 p.). Indonesia Case Study: Upscaling Community Resilience Through Ecosystem-Based Disaster Risk Reduction (*Приклад Індонезії: Підвищення стійкості громади шляхом зниження ризику катастроф на основі екосистем*). Взято з: <https://reliefweb.int/report/indonesia/indonesia-case-study-upscaling-community-resilience-through-ecosystem-based-disaster-risk-reduction-2022>

## Заняття 4.2.4: Управління і підтримання організаційної стійкості

### Зміст

На цьому занятті висвітлюються основні принципи управління і підтримання організаційної стійкості. Існує кілька підходів до процесу управління і підтримання організаційної стійкості. Їх зазвичай можна розділити на три основних категорії: стійкість до несприятливих подій із подальшим відновленням після них; адаптація з метою подолання несприятливих обставин; передбачення несприятливих обставин. Кожен з цих трьох напрямків потребує різного підходу до управління і підтримання стійкості. Тож керівникам слід враховувати, які підходи організація використовувала в минулому і які планує використовувати у майбутньому.

На цьому занятті також пояснюватиметься, як лідери мають розробляти стратегії управління і підтримання стійкості з урахуванням різних типів загроз – зовнішніх та внутрішніх. Хоча у більшості випадків стратегії залишатимуться однаковими незалежно від типу загрози, подекуди вони можуть відрізнятися. Наприклад, зовнішня загроза може бути більш помітною з точки зору зовнішніх ресурсів і партнерів, тоді як внутрішня загроза може бути більш руйнівною для клімату в організації і продуктивності персоналу. Насамкінець, на занятті будуть висвітлені чинники, які лідери повинні враховувати у процесі вироблення стратегій управління і підтримання організаційної стійкості, зокрема: матеріальні ресурси; готовність і планування; управління інформацією; планування на випадок несприятливих обставин; альтернативні шляхи; політика і процедури; методи лідерства; людський капітал; організаційна культура; соціальні мережі і співробітництво.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Усвідомити різні точки зору щодо способів управління і підтримання організаційної стійкості.
- 2) Описати, наскільки розуміння зовнішніх і внутрішніх чинників і загроз є необхідним для забезпечення управління і підтримання організаційної стійкості.
- 3) Обговорити чинники, завдяки яким лідери можуть управляти організаційною стійкістю і підтримувати її.
- 4) Розробити пропозиції щодо управління і підтримання організаційної стійкості, які можуть бути реалізовані у різних сценаріях.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Теоретично, організаційний та інституційний рівні можна відокремити (наприклад, військова база – це організація, Збройні сили – це установа). Відтак, обговорюючи на занятті управління і підтримання стійкості на організаційному та інституційному рівнях може бути корисним підкреслити цю невелику відмінність.
- 2) Організації і установи можуть розробляти стратегії управління і підтримання організаційної стійкості, які забезпечують стійкість за певних обставин, але потім можуть зазнавати невдачі в інших випадках (наприклад, вони можуть бути здатними витримувати проблеми у сфері зв'язків з громадськістю, але не здатними витримувати екологічну катастрофу). Тому під час обговорень в класі може знадобитися відкритість.

### Можливі запитання

- 1) Які стратегії управління та підтримання стійкості ви спостерігали в організаціях/установах?
- 2) Якими є функції лідера в управлінні і підтриманні організаційної стійкості?
- 3) Яку політику і процедури може запровадити організація для підтримання стійкості?
- 4) Що відрізняє організацію, здатну протистояти несприятливим обставинам, від іншої начебто подібної організації?

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) На занятті можуть використовуватися різні методи викладання, включаючи лекції, предметні дослідження, групові обговорення і моделювання.
- 2) Найбільш корисними для розуміння концепції можуть бути предметні дослідження, присвячені ролі лідера в управлінні і підтриманні стійкості в країні, де відбувається навчальний процес.

### Основна література

- 1) Carden, L. L., Maldonado, T., & Boyd, R. O. (2018 p.). Organisational resilience: A look at McDonald's in the fast-food industry (*Організаційна стійкість: Приклад компанії McDonald's в індустрії швидкого харчування*). *Organisational Dynamics*, 47(1), 25-31. <https://doi.org/10.1016/J.ORGDYN.2017.07.002>
- 2) Labaka, L., Hernantes, J., & Sarriegi, J. M. (2015 p.). Resilience framework for critical infrastructures: An empirical study in a nuclear plant (*Структура стійкості критичної інфраструктури: Емпіричне дослідження на прикладі атомної електростанції*). *Reliability Engineering & System Safety*, 141, 92-105. <https://doi.org/10.1016/j.res.2015.03.009>

- 3) Samba, C., Vera, D., Kong, D., & Maldonado, T. (2017 p.). Organisational resilience and positive leadership: An integrative framework (*Організаційна стійкість і позитивне лідерство: Інтегративна структура*). *Academy of Management Proceedings*, 2017(1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.11903abstract>
- 4) Shmul, Y., Reeves, M., & Levin, S. (8 квітня 2022 p.). Building a Mutually Reinforcing System of Organisational and Personal Resilience (*Створення систем організаційної і особистої стійкості, що підкріплюють одна одну*). Boston Consulting Group. Взято з: <https://www.bcg.com/publications/2022/building-organisational-personal-resilience-reinforcing-system>
- 5) Sommer, S. A., Howell, J. M., & Hadley, C. N. (2016 p.). Keeping positive and building strength: The role of affect and team leadership in developing resilience during an organisational crisis (*Збереження оптимізму і розвиток сили: Роль емоцій та лідерства в колективі у розбудові стійкості в умовах організаційної кризи*). *Group & Organisation Management*, 41(2), 172-202. <https://doi.org/10.1177/1059601115578027>

#### Приклад відновлення після землетрусу в Кентербері

У цьому предметному дослідженні показано, як керівництво організації може управляти стійкістю і підтримувати її за допомогою мережі галузевих контактів і зв'язків усередині громади для координації заходів з іншими організаціями, що зазнали наслідків тієї ж критичної події. Висновки на основі цього предметного дослідження також вказують на важливість лідерства, підтримки мотивації і стійкості духу персоналу, зміцнення довіри серед клієнтів та інших ключових зацікавлених сторін, а також дотримання прагматичного підходу до реагування на стихійні лиха, у цьому випадку землетрусу.

Цей приклад можна застосувати для обговорення мереж контактів, які є у слухачів і на які вони могли б спиратися для забезпечення стійкості у несприятливих умовах, а також того, як такі особисті мережі можуть позитивно впливати на реагування на кризи і стихійні лиха.

#### Посилання

Resilient Organisations (*Стійкі організації*). (без дати). EPL Case Study. Взято з: <https://www.resorgs.org.nz/our-projects/crisis-recovery-and-disaster-reconstruction/business-recovery-canterbury-earthquake/>

#### Заняття 4.2.5: Управління і підтримання національної стійкості

##### Зміст

Це заняття має на меті сформуванню у слухачів розуміння концепції національної стійкості і навчити їх розробляти стратегії і структури, необхідні для ефективного управління і підтримання національної стійкості. Втім, слід зауважити, що не існує єдиного визначення національної стійкості, і це поняття здебільшого залежить від контексту. Національна стійкість є динамічною і різнобічною. На неї істотно впливають такі унікальні характеристики, як історія, культура, географія і соціально-політичний національний контекст. І все ж національна стійкість відіграє чільну роль у забезпеченні добробуту і безперервності функціонування країни перед обличчям різних викликів, як-то стихійні лиха, економічні кризи, пандемії або геополітичні і безпекові загрози.

На цьому занятті вивчатиметься, як різні суспільства сприймають і визначають пріоритети у сфері стійкості залежно від обставин, в яких живуть. Наприклад, країна, розташована у регіоні з підвищеним ризиком стихійних лих, може бути схильною надавати першорядності питанню готовності до стихійних лих, тоді як країна, що стикається з економічною нестабільністю, може зосереджувати увагу на економічній стійкості і диверсифікації. Усвідомлення цих відмінностей має вирішальне значення для вироблення дієвих стратегій національної стійкості.

Це заняття покликане забезпечити ґрунтовний огляд національної стійкості, підкресливши її складність, відсутність єдиного визначення і неоднокові тлумачення у різних суспільствах. До того ж тут докладно вивчатимуться спільні складові, що сприяють національній стійкості, висвітлюючи основні елементи, які належить враховувати у процесі вироблення стратегій національної стійкості. На занятті також розглядатимуться ключові складові національної стійкості, включаючи військові і цивільні аспекти, зокрема, питання соціальної, економічної та екологічної стійкості.

Завершивши це заняття, слухачі усвідомлять складний характер національної стійкості, визнають її адаптивність до різних контекстів і набудуть знань та інструментів для вироблення, управління і підтримання структур і стратегій національної стійкості.

##### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Зрозуміти різні визначення національної стійкості і їх врахування у процесі створення структур і формулювання стратегій національної стійкості.

- 2) Описати і проаналізувати структури і стратегії управління і підтримання національної стійкості.
- 3) Розробити комплексний план зміцнення і підтримання національної стійкості в умовному сценарії.
- 4) Дати оцінку дієвості різних стратегій управління і підтримання національної стійкості.

#### Міркування при розробці заняття

- 1) Спробувати навести різні приклади національної стійкості, які свідчать про те, що національна стійкість залежить від національного контексту.
- 2) Порівняти і зіставити стратегії в різних країнах, щоб показати, як контекстуальне розуміння стійкості впливає на структури і стратегії національної стійкості.
- 3) Застосувати предметні дослідження з різних аспектів стійкості, наприклад, військова і цивільна стійкість, стійкість критичної інфраструктури, стійкість до катастроф тощо.

#### Можливі запитання

- 1) Які чинники впливають на формулювання визначення стійкості в окремих країнах?
- 2) Як визначення національної стійкості впливає на постановку пріоритетів у забезпеченні національної стійкості?
- 3) Якими є основні відмінності у підходах до підтримання і збереження стійкості в різних країнах і у різних контекстах?

#### Методологія викладання / оцінювання

- 1) На занятті можуть використовуватися різні методи викладання, включаючи лекції, предметні дослідження, групові обговорення і моделювання.
- 2) Слухачам може бути надано можливість застосувати набуті знання за допомогою практичних завдань.

#### Основна література

- 1) Ablong, M. (2024 p.). National Resilience: Lessons for Australian policy from international experience (*Національна стійкість: Висновки з міжнародного досвіду для австралійської політики*). Australian Strategic Policy Institute (ASPI). Взято з: <https://www.aspi.org.au/report/national-resilience-lessons-australian-policy-international-experience>
- 2) Міністерство внутрішньої безпеки США. (2022 p.). Resilience (*Стійкість*). Взято з: <https://www.dhs.gov/topics/resilience>
- 3) Fjäder, C. (2014 p.). The nation-state, national security, and resilience in the age of globalisation (*Національна держава, національна безпека*

*і стійкість в епоху глобалізації*). Resilience – International Policies, Practices and Discourses, 2(2), 114-129. <https://doi.org/10.1080/21693293.2014.914771>

- 4) McLennan, M. (2020 p.). Building national resilience (*Розбудова національної стійкості*). Взято з: <https://www.marshmclennan.com/insights/publications/2020/apr/national-resilience-report.html>
- 5) Reznikova, O. (2022 p.). National resilience in a changing security environment (*Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища*). Національний інститут стратегічних досліджень, Київ. Взято з: <https://www.marshallcenter.org/en/publications/marshall-center-books/national-resilience/about-volume>

#### Система стійкості уряду Великої Британії

У системі стійкості уряду Великої Британії визначаються принципи розбудови і підтримання систем і спроможностей для забезпечення національної стійкості. Основним завданням системи є забезпечення здатності Великої Британії передбачати, оцінювати, запобігати, пом'якшувати наслідки, реагувати на і відновлюватися після відомих, невідомих, прямих, непрямих і потенційних ризиків непередбачуваних ситуацій цивільного характеру.

Йдеться про набір заходів, покликаних забезпечувати розширення і зміцнення системи стійкості, насамперед з шести аспектів: ризик, відповідальність та підзвітність, партнерство, громада, інвестиції та навички.

Система стійкості Великої Британії, що набула чинності за часів адміністрації 2022 – 2024 рр., нині переглядається і до весни 2025 року має бути оновлена. Цей процес започатковано внаслідок зобов'язання канцлера герцогства Ланкастерського у липні 2024 року переглянути стан стійкості Великої Британії і, у рамках цього, систему стійкості та її функції, включаючи найбільш передовий підхід до управління і підзвітності.

Як у цій системі враховуються міркування, пов'язані з розробкою комплексного національного плану із підвищення стійкості? Які сфери не охоплено або охоплено недостатньо?

#### Посилання

The UK Government Resilience Framework (*Система стійкості уряду Великої Британії*). (без дати). GOV.UK. Взято з: <https://www.gov.uk/government/publications/the-uk-government-resilience-framework>

## Заняття 4.2.6: Управління і підтримання багатонаціональної стійкості

### Зміст

Це заняття має на меті забезпечити огляд міркувань і підходів до управління і підтримання багатонаціональної стійкості. Тут розглядатимуться основні складові багатонаціональної стійкості, включаючи можливості і проблеми розбудови стійкості спільно з багатонаціональними партнерами. На занятті також будуть висвітлені стратегії управління і підтримання багатонаціональної стійкості.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Пояснити концепції управління і підтримання багатонаціональної стійкості.
- 2) Описати, як сучасні глобальні виклики позначаються на необхідності постійних зусиль із підвищення стійкості.
- 3) Проаналізувати і узагальнити приклади постійних багатонаціональних зусиль у сфері стійкості і оцінити їхню ефективність.
- 4) Проаналізувати геополітичні чинники, що позначаються на багатонаціональному співробітництві у сфері підтримання довгострокової стійкості.
- 5) Розробити інноваційні стратегії з метою сприяння довгостроковій співпраці між країнами у підтриманні глобальної стійкості.

### Міркування при розробці заняття

- 1) Див. заняття 4.1.6 «Розбудова і планування багатонаціональної стійкості».
- 2) Зосередити увагу на основних складових розбудови і планування багатонаціональної стійкості, які докладно описувалися на занятті 4.1.6 «Розбудова і планування багатонаціональної стійкості».
- 3) Підкреслити значення управління і підтримання зусиль у довгостроковій перспективі, враховуючи зміни у динамічному ландшафті загроз.

### Можливі запитання

- 1) Які основні проблеми існують у процесі управління і підтримання багатонаціональної стійкості у сучасному контексті?
- 2) Які системи і стратегії управління і підтримання багатонаціональної стійкості існують?
- 3) Які позитивні приклади управління і підтримання багатонаціональної стійкості можна знайти в останніх звітах або повідомленнях у ЗМІ?

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) На занятті можуть використовуватися різні методи викладання, включаючи лекції, предметні дослідження, групові обговорення і моделювання.
- 2) Слухачам може бути надано можливість застосувати набуті знання за допомогою практичних завдань.

### Основна література

- 1) De Maio, G. (2020 p.). NATO's response to COVID-19 lessons for resilience and readiness (Відповідь НАТО на пандемію COVID-19: Висновки для стійкості і готовності). *Foreign Policy*. [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/10/FP\\_20201028\\_nato\\_covid\\_demaio-1.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/10/FP_20201028_nato_covid_demaio-1.pdf)
- 2) Demchak, C. (2021 p.). Achieving Systemic Resilience in a Great Systems Conflict Era (Досягнення системної стійкості в епоху великих системних конфліктів). *The Cyber Defense Review*, 6(2), 51-70. <https://www.jstor.org/stable/27021376>
- 3) Patel, K. R. (2023 p.). Enhancing Global Supply Chain Resilience: Effective Strategies for Mitigating Disruptions in an Interconnected World (Підвищення стійкості глобального ланцюга постачання: Дієві стратегії пом'якшення збоїв у взаємопов'язаному світі). *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(1), 257-264. <https://journal.mediapublikasi.id/index.php/bullet/article/view/3482>

### Регіональна співпраця між державами Північної Європи

Країни Північної Європи мають давню історію співробітництва з різних аспектів стійкості. На тлі кризи COVID-19 і загарбницької війни Росії проти України, співпраця між ними у сфері готовності до криз і гарантування безпеки ланцюгів постачання стала ще більш актуальною. Внаслідок цього, сприйняття готовності до криз і безпеки ланцюгів постачання у Північній Європі істотно змінилося. Пандемія COVID-19 засвідчила крихкість багатьох важливих потоків, на які покладаються країни Північної Європи для забезпечення своїх ланцюгів постачання. Водночас криза загострила занепокоєння щодо співпраці між країнами Північної Європи. Різні стратегії і обмеження на подорожі, запроваджені країнами Північної Європи у відповідь на пандемію, спричинили порушення в роботі і особистому житті людей, особливо в прикордонних регіонах. З лютого 2022 року війна в Україні спричинила подальші збої

в критично важливих ланцюгах постачання, включаючи імпорт енергоносіїв, продовольства, медикаментів та сировини.

У Звіті Фінського інституту міжнародних справ (ФІА) наведено наочний приклад регіональної співпраці у сфері стійкості, її підтримання, збереження і подальшого розвитку.

Хоча країни Північної Європи мають глибокі історичні, культурні і лінгвістичні зв'язки, на основі яких може розвиватися співпраця, багато аспектів цієї співпраці, ймовірно, можна адаптувати до потреб інших регіонів. Чи можете ви навести три таких приклади? У якому регіональному контексті їх можна було б використовувати? Як їх слід адаптувати до специфіки регіону, до якого вони застосовуватимуться?

## Посилання

Finnish Institute of International Affairs (2022 p.). Nordic resilience: Strengthening cooperation on security of supply and crisis preparedness (*Стійкість країн Північної Європи: Посилення співпраці у сфері безпеки постачання і готовності до криз*). Взято з: <https://www.fia.fi/en/publication/nordic-resilience>



Семінар із розробки Довідкового навчального плану «Стійкість», Відень, лютий 2024 р.

## Модуль 4.3: Методи оцінки стійкості

### Зміст

Цей модуль має на меті надати слухачам інформацію та інструменти, необхідні для ефективного оцінювання стійкості на різних рівнях. Стратегії для цього на різних рівнях можуть істотно відрізнятися залежно, як від рівня стійкості, так і від контексту, в якому проводиться оцінка стійкості. Завдяки цьому модулю слухачі набудуть розуміння переваг і недоліків кожного з методів оцінки стійкості.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Визнати складність оцінки стійкості на різних рівнях (індивідуальному, організаційному, рівні громад, національному та багатонаціональному рівнях).
- 2) Проаналізувати, порівняти і застосувати різні стратегії, структури і методи оцінювання для кожного рівня і зрозуміти вплив контексту на ці стратегії.
- 3) Зрозуміти, як донести важливість оцінювання для формування зацікавленості і відчуття причетності.

## Заняття 4.3.1: Загальний огляд і проблеми оцінки стійкості

### Зміст

На цьому занятті будуть розглянуті деякі основні принципи оцінки стійкості, а також проблеми, пов'язані з оцінкою стійкості як абстрактного поняття. У процесі оцінювання стійкості слухачам слід враховувати три головних міркування.

По-перше, необхідно враховувати, як стійкість операционалізується у конкретному контексті. Стійкість – це абстрактне поняття. Відтак для її оцінки слухачеві належить вирішити, як визначити стійкість так, щоб її можна було спостерігати і вимірювати.

По-друге, необхідно обміркувати методологію оцінки стійкості. Стійкість часто може розглядатися як процес у разі несприятливої події, але її також можна розглядати як результат наполегливості. Ці відмінності мають значення, адже на їх основі формуватимуться інструменти оцінки, які застосовуватимуться.

По-третє, для оцінки стійкості слід враховувати, про який рівень йдеться (наприклад, індивідуальний, рівень громад, організаційний, національний, багатонаціональний рівні). Хоча теоретично ідеї стійкості на різних рівнях є подібними, її концептуалізація і способи практичної реалізації на різних рівнях не є однаковими. Тож методологія оцінювання повинна відповідати рівню стійкості, що оцінюється.

На цьому занятті також широко розглядатимуться проблеми, пов'язані з оцінкою стійкості. Деякі з питань, пов'язаних з оцінкою стійкості, з'ясуватимуться шляхом операционалізації стійкості у контексті, що оцінюється. Втім попри ясність, яку забезпечує операционалізація концепції стійкості, деякі з найскладніших проблем залишаються нерозв'язаними, а саме: 1) оцінка спроможностей у сфері стійкості або заходів реагування, які гарантують стійкість; 2) час як складова стійкості: стійкість як процес розвивається з часом, що ускладнює оцінювання; 3) рівні аналізу при оцінюванні стійкості: на вищих рівнях аналізу стає дедалі складніше вимірювати стійкість, адже вона охоплює стійкість на нижчих рівнях, але відрізняється від неї; 4) чинники викривлення: важко вимірювати стійкість відірвано від можливих чинників викривлення, тому важко гарантувати, що відбувається саме вимірювання стійкості, а не інших чинників, які можуть перетинатися. На цьому занятті обговорюватиметься, як лідери можуть враховувати основні міркування у процесі оцінювання стійкості з метою подолання деяких труднощів, що виникають в оцінюванні.

## Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Визначити основні міркування у процесі оцінювання стійкості.
- 2) Визнати труднощі в оцінюванні стійкості.
- 3) Обговорити стратегії розв'язання проблем в оцінюванні стійкості у різних контекстах.

## Міркування при розробці заняття

- 1) Оцінювання стійкості є складним процесом і залежить від того, як стійкість реалізується на практиці і від того, який соціальний контекст використовується для розуміння стійкості. Тож на занятті слід взяти до уваги думку слухачів, щоб визначити, як стійкість оцінюється і може оцінюватися на всіх рівнях конкретного суспільства.
- 2) Важливо, щоб слухачі розуміли, що єдиний спосіб оцінити стійкість – це певним чином операціоналізувати її (тобто вирішити, як вона визначатиметься у конкретному контексті, щоб зрозуміти способи її вимірювання). Це дає змогу зрозуміти, які аспекти стійкості враховуватимуться в оцінюванні, а які можуть не враховуватися у жодному з процесів оцінювання.

## Можливі запитання

- 1) Які методи оцінювання стійкості ви застосували у вашому робочому середовищі?
- 2) З якими труднощами ви зіткнулися у процесі оцінювання стійкості? Які труднощі ви очікуєте у розробці процесу оцінювання стійкості у вашому робочому середовищі?
- 3) Якою є роль керівника в оцінюванні стійкості?

## Методологія викладання / оцінювання

- 1) На занятті буде корисно провести стислу лекцію (для ознайомлення слухачів з деякими основними проблемами), а згодом організувати обговорення у малих і великих групах.

## Основна література

- 1) Bowling, J., Jason, K., Krinner, L. M., Vercruyse, C. M., & Reichard, G. (2022 p.). Definition and operationalization of resilience in qualitative health literature: A scoping review (*Визначення і операціоналізація стійкості у медичній літературі: Огляд*). *International Journal of Social Research Methodology*, 25(4), 495-509. <https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1903241>

- 2) Cumming, G. S., Barnes, G., Perz, S., Schmink, M., Sieving, K. E., Southworth, J., & Van Holt, T. (2005 p.). An exploratory framework for the empirical measurement of resilience (*Дослідницька основа для емпіричного вимірювання стійкості*). *Ecosystems*, 8, 975-987. <https://doi.org/10.1007/s10021-005-0129-z>
- 3) Davidson, J. L., Jacobson, C., Lyth, A., Dedekorkut-Howes, A., Baldwin, C. L., Ellison, J. C., & Smith, T. F. (2016 p.). Interrogating resilience: Toward a typology to improve its operationalization (*Дослідження стійкості: Вироблення типології для покращення її операціоналізації*). *Ecology and Society*, 21(2). Взято з <https://www.jstor.org/stable/26270410>
- 4) Kalaidjian, E., Becker, A., & Pinel, S. (2022 p.). Operationalizing resilience planning, theory, and practice: Insights from US seaports (*Практичне застосування теорії і практики планування стійкості: Досвід морських портів США*). *Frontiers in Sustainability*, 3, 963555. <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.963555>

### Приклад вимірювання стійкості у Великій Британії

Визнаючи труднощі, пов'язані з вимірюванням стійкості, у 2019 році урядом Великої Британії видано путівник із оглядом різних методологій та інструментів і оцінкою їхніх переваг і недоліків. Цей путівник можна взяти за основу для обговорення різних аспектів концептуальних та методологічних проблем вимірювання стійкості.

## Посилання

UK Government. (2016). EoD Topic Guide: Measuring Resilience (*Тематичний посібник: Вимірювання стійкості*). Взято з: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08956e5274a27b200002f/EoD\\_Topic\\_Guide\\_Measuring\\_Resilience\\_May\\_2016.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08956e5274a27b200002f/EoD_Topic_Guide_Measuring_Resilience_May_2016.pdf)

## Заняття 4.3.2: Методи оцінки індивідуальної стійкості

### Зміст

На цьому занятті будуть представлені різні методи оцінки індивідуальної стійкості, а також деякі переваги і недоліки кожного з цих методів. Загалом, оцінку стійкості на індивідуальному рівні можна проводити за допомогою таких методів: когнітивний (наприклад, визначити індивідуальну стійкість), поведінковий (наприклад, оцінити поведінку, що свідчить про стійкість) та афективний (наприклад, оцінити, чи уособлює індивід концепцію стійкості). Більшу частину заняття буде присвячено стислому опису основних поведінкових та афективних методів, що використовуються багатьма соціологами, як-то анкета стійкості, що проводиться у вигляді самооцінки. У багатьох випадках ці інструменти самооцінки є надійними, забезпечуючи достатню точність в оцінюванні стійкості. Але дані самооцінки можуть також містити певні упередження, що може ускладнити точну оцінку індивідуальної стійкості.

Інші методи оцінки стійкості на індивідуальному рівні включають спостереження, інтерв'ю та фокус-групи. Ці додаткові методи потребують значних ресурсів і мають недоліки (наприклад, час, необхідний для збору даних, труднощі з оцінкою даних, відсутність узгодженості і можливість упередженості з боку дослідника), ускладнюючи точну оцінку. На занятті припускається, що найточніше оцінити стійкість можна за допомогою поєднання цих методів, хоча це не завжди може бути доцільно.

### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Описати когнітивні, поведінкові та афективні методи оцінки індивідуальної стійкості.
- 2) Обговорити, як визначення індивідуальної стійкості (з точки зору рис характеру, процесу, результату) визначає вибір інструментів оцінювання, що застосовуватимуться.
- 3) Порівняти і зіставити різні методи оцінки індивідуальної стійкості та контекст, у якому застосування цих методів є доцільним.
- 4) Розглянути роль лідера в оцінюванні індивідуальної стійкості членів колективу.

### Міркування при розробці заняття

- 1) В обговоренні оцінки стійкості велике значення мають зовнішні змінні, такі як наявність часу і ресурсів для здійснення оцінки.
- 2) Інструменти оцінки стійкості, такі як «Шкала життєстійкості Коннора-Девідсона», широко застосовуються в західних країнах, але в інших контекстах культурні аспекти можуть впливати на достовірність вимірювання.

### Можливі запитання

- 1) Як часовий інтервал (тобто проміжок часу між подією і оцінкою) оцінки з моменту події або виникнення обставин впливає на стійкість?
- 2) Як лідери ефективно і продуктивно оцінюють стійкість членів колективу у своїй організації?
- 3) Які чинники стійкості містяться у поширених інструментах оцінки стійкості?

### Методологія викладання / оцінювання

- 1) На занятті можуть використовуватися різні методи викладання, включаючи лекції, предметні дослідження, групові обговорення і моделювання.
- 2) Слухачам може бути надано можливість застосувати набуті знання за допомогою практичних завдань.

### Основна література

- 1) Cicchetti, D. (2010 p.). Resilience under conditions of extreme stress: A multilevel perspective (*Стійкість в умовах екстремального стресу: Багаторівнева перспектива*). *World Psychiatry*, 9(3), 145-154.
- 2) Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003 p.). Development of a new resilience scale: The Connor Davidson Resilience Scale (CD-RISC) (*Розробка нової шкали стійкості: Шкала життєстійкості Коннора-Девідсона*). *Depression and Anxiety*, 18, 76-82.
- 3) Ozbay, F., Johnson, D. C., Dimoulas, E., Morgan, C. A., Charney, D., & Southwick, S. (2007 p.). Social support and resilience to stress (*Соціальна підтримка і стійкість до стресу*). *Psychiatry (Edgmont)*, 4(5), 35-40.
- 4) Reivich, K. J., Seligman, M. E. P., & McBride, S. (2011 p.). Master resilience training in the U.S. Army (*Тренінг з розвитку стійкості в армії США*). *American Psychologist*, 66(1), 25-34.
- 5) Seery, M. D., Holman, E. A., & Silver, R. C. (2010 p.). Whatever does not kill us: Cumulative lifetime adversity, vulnerability, and resilience (*Що не вбиває: Накопичені життєві негаразди, вразливість та стійкість*). *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(6), 1025-1041.
- 6) Seligman, M. E. P. (2011 p.). Building resilience (*Розбудова стійкості*). *Harvard Business Review*, 89(4), 100.
- 7) Szivak, T. K., & Kraemer, W. J. (2015 p.). Physiological readiness and resilience: Pillars of military preparedness (*Фізіологічна готовність та стійкість: Засади військової готовності*). *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 29, S34-S39.

### Приклад Шкали життєстійкості для дорослих

Шкала життєстійкості для дорослих – це стандартний інструмент оцінки і аналізу стійкості, особливо серед дорослого населення. Розроблена в Норвегії, Шкала життєстійкості для дорослих заснована на шести основних вимірах життєстійкості: само-сприйняття, сприйняття майбутнього, соціальна компетентність, згуртованість сім'ї і соціальна підтримка.

### Посилання

Lee Kum Sheung Center for Health and Happiness. (2022 p.). Resilience scale for adults (RSA) (*Шкала життєстійкості для дорослих*). Harvard T.H. Chan School of Public Health. Взято з: <https://www.hsph.harvard.edu/health-happiness/resilience-scale-for-adults-rsa/>

### Заняття 4.3.3: Методи оцінки стійкості громад

#### Зміст

На цьому занятті висвітлюватимуться переваги і труднощі оцінки стійкості громад у контексті загальнодержавного і загальносуспільного підходів. У рамках загальнодержавного підходу до оцінки стійкості громад враховується роль, яку відіграють або відігравали урядові установи у забезпеченні заходів стійкості, готуючись до збоїв або реагуючи на них. У рамках загальносуспільного підходу увага приділяється громадам, а оцінювання зосереджується на оцінці громади. Деякі оцінювання можуть поєднувати в собі оцінку як комплексних загальнодержавних, так і загальносуспільних заходів реагування на несприятливі події.

На цьому занятті також порушуватимуться два важливі аспекти розробки заходів оцінки стійкості громад. По-перше, це метод на основі формульованого оцінювання, який передбачає постійний моніторинг стійкості громади і забезпечення зворотного зв'язку для спрямування процесу її розбудови. По-друге, це підсумкове оцінювання, що вимірює підсумки заходів, вжитих після кризи, з метою оцінки загальної стійкості у певний момент часу. Підсумкове оцінювання є більш поширеним. Втім, формульоване оцінювання може дати змогу лідерам краще підготуватися до збоїв, постійно відстежуючи процеси і спроможності громади у сфері забезпечення стійкості.

На цьому занятті також будуть висвітлені потенційні результати, яких можна очікувати від оцінки стійкості громад. Результати оцінки стійкості громад можуть різнитися, отже лідери мають передбачати різні потенційні результати. Одним з найважливіших результатів може стати краще розуміння того, як добре громада функціонує як система у кризовій ситуації або наскільки вона готова діяти у кризовій ситуації як взаємопов'язана система. Завдяки розумінню цього лідер може виробити політику для підвищення спроможності громади функціонувати як взаємопов'язана система у період кризи. Насамкінець, на цьому занятті висвітлюватимуться роль і обов'язки лідерів в оцінюванні стійкості громад. Лідери повинні розробляти плани та ініціативи для оцінки стійкості громад, щоб забезпечити розуміння того, наскільки добре громада підготовлена протистояти загрозам і викликам.

## Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Пояснити цінність оцінювання стійкості громад у різних контекстах (наприклад, загальнодержавний, загальносуспільний підходи).
- 2) Описати дві загальних категорії оцінювання стійкості громад: формувальне оцінювання і підсумкове оцінювання.
- 3) Розглянути результати, які може бути доречно врахувати у процесі оцінки стійкості громади.
- 4) Вивчити роль лідерів у розробці планів та ініціатив з оцінювання стійкості громад.

## Міркування при розробці заняття

- 1) Оцінювання стійкості громади може істотно різнитися залежно від того, який підхід застосовується: загальнодержавний чи загальносуспільний. На цьому занятті буде корисно розглянути переваги застосування обох підходів до оцінки стійкості громад.
- 2) Застосування системного підходу до стійкості громад може ускладнювати оцінку, адже це вимагає розуміння того, як вся громада пов'язана і здатна реагувати як одне ціле. Проте такий підхід забезпечує найбільшу достовірність оцінки.

## Можливі запитання

- 1) Які методи оцінювання стійкості громади ви застосовували?
- 2) Як визначити межі громади для оцінки стійкості цієї громади (наприклад, муніципалітет, мережеві групи)?
- 3) Якою є роль лідера у виробленні планів і заходів оцінювання стійкості громади?
- 4) Як лідер може здобути підтримку, здійснюючи оцінку стійкості громади?

## Методологія викладання / оцінювання

- 1) На занятті можуть використовуватися різні методи викладання, включаючи лекції, предметні дослідження, групові обговорення і моделювання.
- 2) Для розуміння цього матеріалу рекомендуються вправи із застосування слухачами різних методів оцінювання стійкості громад.

## Основна література

- 1) Asadzadeh, A., Kötter, T., Salehi, P., & Birkmann, J. (2017 p.). Operationalizing a concept: The systematic review of composite indicator building for measuring community disaster resilience (*Реалізація концепції: Систематичний огляд побудови складного індикатора для вимірювання стійкості громад до стихійних лих*). *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 25, 147-162. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2017.09.015>
- 2) Chandra, A., Acosta, J., Howard, S., Uscher-Pines, L., Williams, M., Yeung, D., Garnett, J., & Meredith, L. S. (2011 p.). Building community resilience to disasters: A way forward to enhance national health security (*Розбудова стійкості громад до стихійних лих: Шлях до посилення національної безпеки у сфері охорони здоров'я*). *Rand Health Quarterly*, 1(1), 6. [https://www.rand.org/pubs/technical\\_reports/TR915.html](https://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR915.html)
- 3) Nguyen, H. L., & Akerkar, R. (2020 p.). Modelling, measuring, and visualising community resilience: A systematic review (*Моделювання, вимірювання і візуалізація стійкості громад: Систематичний огляд*). *Sustainability*, 12(19), 7896. <https://doi.org/10.3390/su12197896>
- 4) Sharifi, A. (2016 p.). A critical review of selected tools for assessing community resilience (*Критичний огляд вибраних інструментів для оцінки стійкості громад*). *Ecological Indicators*, 69, 629-647. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2016.05.023>
- 5) Suleimany, M., Mokhtarzadeh, S., & Sharifi, A. (2022 p.). Community resilience to pandemics: An assessment framework developed based on the review of COVID-19 literature (*Стійкість громади до пандемій: Система оцінювання на основі огляду літератури з тематики COVID-19*). *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 103248. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420922004678>

### Приклад індексу стійкості Нової Зеландії

Індекс стійкості Нової Зеландії (NZRI) – це стандартизований інструмент порівняльного аналізу і моніторингу стійкості до катастроф на субнаціональному рівні. Він забезпечує стандартизований кількісний показник для відстеження змін у стійкості громад з часом. NZRI включає показники стійкості за сьома основними напрямками, а саме: капітальне будівництво (спроєктовані інженерні споруди та системи), економіка, довкілля, управління, культура, соціальна сфера і людські ресурси, а також тринадцятьма національними показниками стійкості і регіональними та місцевими даними про стійкість. Усі вони сприяють забезпеченню стійкості Нової Зеландії.

## Посилання

Resilient Organisations (Вебсторінка «Стійкі організації»). (без дати). Measure resilience: New Zealand Resilience Index (Вимірювання стійкості: Індекс стійкості Нової Зеландії). Взято з: <https://www.resorgs.org.nz/our-projects/measure-resilience/nzri/>



Семінар із розробки Довідкового навчального плану «Стійкість», Відень, лютий 2024 р.

### Заняття 4.3.4: Методи оцінки організаційної стійкості

#### Зміст

На цьому занятті розглядатимуться методи і проблеми оцінки організаційної стійкості. Однією з перших проблем, яку належить розв'язати перед оцінкою організаційної стійкості, є її багаторівневність, тобто той факт, що організаційна стійкість охоплює окремих осіб, колективи і потенційні додаткові рівні, що мають враховуватися, такі як відділи і постачальники. Втім це не означає, що організаційна стійкість є сумою стійкості на нижчих рівнях аналізу. Це лише міркування, яке потрібно враховувати, визначаючи методи оцінювання.

На цьому занятті буде розглянуто, які аспекти організаційної стійкості підлягають оцінці. Зокрема: 1) оцінка можливостей і спроможностей організації; 2) оцінка методів, що застосовуються в організації у підготовці до або у разі виникнення несприятливих ситуацій; 3) оцінка через призму організаційної культури, щоб зрозуміти, чи є організаційна культура адаптивною і здатною витримувати виклики; 4) оцінка організаційної адаптивності, зосереджена на тому, наскільки добре організація адаптувалася або здатна адаптуватися до викликів. Іншим чинником, який слід враховувати у процесі оцінювання стійкості, є складова процесу стійкості, про яку йдеться (наприклад, моніторинг, реагування, навчання в організації або політика передбачення несприятливих обставин).

Щоб зрозуміти, як оцінювати організаційну стійкість, важливо також обговорити, якими є очікувані результати оцінювання. Вони залежать від того, які аспекти і складові процесу є предметом оцінювання. Серед можливих результатів оцінювання може бути виявлення недоліків в організації і необхідність вдосконалення політики для подолання труднощів. Іншим підсумком може стати поліпшення розуміння організаційної культури у світлі того, наскільки організація здатна адаптуватися до несприятливих ситуацій, внаслідок чого може виникнути необхідність запровадження ініціатив, спрямованих на зміну організаційної культури, щоб вбудувати установку на стійкість у культурні цінності організації. Насамкінець, на цьому занятті висвітлюватимуться роль і обов'язки лідерів в оцінюванні організаційної стійкості, зокрема методи, за допомогою яких лідери розробляють плани та ініціативи для оцінки організаційної стійкості.

#### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Визнати багаторівневність оцінки організаційної стійкості.
- 2) Описати показники, за допомогою яких оцінюється організаційна стійкість.
- 3) Обговорити методи оцінки організаційної стійкості, приділивши увагу складовим процесу стійкості.
- 4) Розглянути очікувані результати, які може бути доречно врахувати у процесі оцінки організаційної стійкості.
- 5) Вивчити роль лідерів у виробленні планів та ініціатив з оцінки організаційної стійкості.

#### Міркування при розробці заняття

- 1) Обговорення ролі лідера в оцінюванні організаційної стійкості має велике значення у цій дискусії. Лідер має зрозуміти свою чільну роль як фігури, що формує підтримку заходів із підвищення організаційної стійкості.
- 2) Оцінка організаційної стійкості – це різнобічний процес, який часто може включати різні методи.
- 3) Оцінка організаційної стійкості може включати якісні і кількісні підходи. Важливо враховувати відмінності між ними та те, як обидва підходи можуть сприяти розумінню організаційної стійкості.

#### Можливі запитання

- 1) Як оцінюється організаційна стійкість з часом?
- 2) Як різняться якісні і кількісні показники організаційної стійкості? Якими є переваги і недоліки кожного з них?
- 3) Якою є роль лідера в оцінюванні організаційної стійкості? Як лідер може здобути підтримку для проведення регулярних оцінок організаційної стійкості?

#### Методологія викладання / оцінювання

- 1) На занятті можуть використовуватися різні методи викладання, включаючи лекції, предметні дослідження, групові обговорення і моделювання.
- 2) Для кращого розуміння концепції найбільш корисними можуть бути предметні дослідження з питань ролі лідера в оцінюванні організаційної стійкості.

#### Основна література

- 1) Jovanović, A., Klimek, P., Renn, O., Schneider, R., Øien, K., Brown, J., ... & Chhantyal, P. (2020 p.). Assessing resilience of healthcare

infrastructure exposed to COVID-19: Emerging risks, resilience indicators, interdependencies and international standards (*Оцінка стійкості інфраструктури охорони здоров'я під впливом COVID-19: Нові ризики, показники стійкості, взаємозалежності та міжнародні стандарти*). *Environment Systems and Decisions*, 40, 252-286. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10669-020-09779-8>

- 2) Patriarca, R., Di Gravio, G., Costantino, F., Falegnami, A., & Bilotta, F. (2018 p.). An analytic framework to assess organisational resilience (*Аналітична структура оцінки організаційної стійкості*). *Safety and Health at Work*, 9(3), 265-276. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2017.10.005>
- 3) Rahi, K. (2019 p.). Indicators to assess organisational resilience – a review of empirical literature (*Індикатори оцінки організаційної стійкості: Огляд емпіричної літератури*). *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 10(2/3), 85-98. <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-11-2018-0046/full/html>
- 4) Rehak, D. (2020 p.). Assessing and strengthening organisational resilience in a critical infrastructure system: Case study of the Slovak Republic (*Оцінка і посилення організаційної стійкості у системі критичної інфраструктури: Приклад Словацької Республіки*). *Safety Science*, 123, 104573. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753519321848>
- 5) Tasic, J., Amir, S., Tan, J., & Khader, M. (2020 p.). A multilevel framework to enhance organisational resilience (*Багаторівнева структура для підвищення організаційної стійкості*). *Journal of Risk Research*, 23(6), 713-738. <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1617340>

#### **Перевірка стану стійкості: приклад Австралії**

Міністерство внутрішніх справ Австралії пропонує організаціям онлайн-сервіс перевірки стану організаційної стійкості, завдяки якому будь-яка організація може швидко здійснити самооцінку і таким чином проаналізувати показники своєї організаційної стійкості і знайти способи підвищення її ефективності. Це приклад інструменту, що поєднує у собі різні методи оцінки організаційної стійкості на основі індикаторів.

#### **Посилання**

Уряд Австралії. (без дати). Organisational Resilience Health Check: Overview (*Перевірка стану організаційної стійкості: Огляд*). Взято з: <https://www.organisationalresilience.gov.au/HealthCheck/overview>

### **Заняття 4.3.5: Методи оцінки національної стійкості**

#### **Зміст**

Оцінка ефективності стратегій, структур і заходів має першорядне значення для забезпечення сталого розвитку стійкості. Це також один із найскладніших аспектів розбудови стійкості. Оцінка національної стійкості може охоплювати якісну та кількісну оцінку ефективності згідно з поточною національною стратегією або структурою, індексами зрілості та ефективності, а також зіставлення з іншими країнами або поширеними структурами, як, наприклад, сім базових вимог НАТО.

#### **Цілі навчання**

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Описати взаємозв'язки між різними чинниками, що впливають на національну стійкість.
- 2) Зрозуміти роль державних установ, зацікавлених сторін і громад у процесі оцінювання.
- 3) Порівняти і зіставити методології оцінки стійкості, що застосовуються в різних країнах, і оцінити їхню ефективність у прийнятті рішень щодо формування політики і розподілу ресурсів.
- 4) Розробити комплексну систему оцінки національної стійкості, що відповідає потребам конкретної країни.

#### **Питання для розгляду**

- 1) Не існує загальноприйнятої системи або методології оцінки національної стійкості. Хоча наявні системи можуть слугувати моделлю, система оцінки має відповідати національним потребам.
- 2) Хоча в оцінюванні стійкості можуть застосовуватися кількісні методи, проблемою може бути те, що цілі у сфері стійкості зазвичай мають якісний характер.
- 3) Для інтеграції різних поглядів на стійкість необхідна участь багатьох зацікавлених сторін, внаслідок чого складніше досягти згоди щодо методів і очікуваних результатів.

#### **Можливі запитання**

- 1) З якою метою проводиться оцінка стійкості у контексті національної стійкості?
- 2) Які стандартні структури і методології можна використовувати для вироблення системи оцінки національної стійкості?
- 3) Як ви врахуєте різноманітність зацікавлених сторін, що мають залучатися до процесу?

## Методологія викладання / оцінювання

- 1) На занятті можуть використовуватися різні методи викладання, включаючи лекції, предметні дослідження, групові обговорення і моделювання.
- 2) Слухачам може бути надано можливість застосувати набуті знання за допомогою практичних завдань.

## Основна література

- 1) Argyroudis, S. A., Mitoulis, S. A., Hofer, L., Zanini, M. A., Tubaldi, E., & Frangopol, D. M. (2020 p.). Resilience assessment framework for critical infrastructure in a multi-hazard environment: Case study on transport assets (*Структура оцінки стійкості критичної інфраструктури в умовах середовища з багатьма небезпеками: Приклад транспортних засобів*). *Science of the Total Environment*, 714, 136854. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048969720303648>
- 2) Ferrario, E., & Zio, E. (2021 p.). Resilience Assessment and Importance Measure for Interdependent Critical Infrastructures (*Оцінка стійкості і ступінь важливості для взаємозалежної критичної інфраструктури*). Взято з: <https://re.public.polimi.it/retrieve/6277efe9-7ae1-4aac-a516-37d9649fb801/Resilience%20Assessment%20and%20Importance%20Measure%20for%20Interdependent%20Critical%20Infrastructures.pdf>
- 3) Fisher, D., Teo, Y. Y., & Nabarro, D. (2020 p.). Assessing national performance in response to COVID-19 (*Оцінка ефективності національних заходів реагування на COVID-19*). *The Lancet*, 396(10252), 653-655. [https://www.thelancet.com/article/S0140-6736\(20\)31601-9/abstract](https://www.thelancet.com/article/S0140-6736(20)31601-9/abstract)
- 4) Kumar, N., Poonia, V., Gupta, B. B., & Goyal, M. K. (2021 p.). A novel framework for risk assessment and resilience of critical infrastructure towards climate change (*Нова система оцінки ризиків та стійкості критичної інфраструктури до зміни клімату*). *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120532. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162520313585>
- 5) Mottahedi, A., Sereshki, F., Ataei, M., Qarahasanlou, A. N., & Varabadi, A. (2021 p.). Resilience estimation of critical infrastructure systems: Application of expert judgment (*Оцінка стійкості систем критичної інфраструктури: Застосування експертної оцінки*). *Reliability Engineering & System Safety*, 215, 107849. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0951832021003689>

- 6) Sun, W., Bocchini, P., & Davison, B. D. (2020 p.). Resilience metrics and measurement methods for transportation infrastructure: The state of the art (*Показники стійкості транспортної інфраструктури і методи вимірювання: Сучасний стан*). *Sustainable and Resilient Infrastructure*, 5(3), 168-199. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23789689.2018.1448663>

## Приклад Непалу у 2019 році

У 2019 році уряд Великої Британії опублікував звіт щодо інструментів вимірювання стійкості у Непалі. Звіт мав на меті окреслити інструменти і методи вимірювання ефективності набору заходів у сфері забезпечення стійкості в Непалі. Хоча звіт був насамперед покликаний надати допомогу Непалу у вимірюванні стійкості, у ньому вказується на низку проблем, пов'язаних з вимірюванням стійкості, і надається усебічний огляд потенційних інструментів та методів, рекомендованих до застосування. За допомогою цього предметного дослідження слухачам можна запропонувати проаналізувати переваги і недоліки різних методик і визначити, виходячи з даних звіту, методи та інструменти, які можуть бути корисними для зусиль їхньої країни у вимірюванні стійкості.

## Посилання

Уряд Великої Британії. (2019 p.). Resilience measurement (*Вимірювання стійкості*) LitRev FINAL-updated1 ML червень 2019 p. Взято з: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5cff7c18e5274a3cc494e7b1/Resilience\\_measurement\\_LitRev\\_FINAL-updated1\\_ML\\_June\\_2019.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5cff7c18e5274a3cc494e7b1/Resilience_measurement_LitRev_FINAL-updated1_ML_June_2019.pdf)

### Заняття 4.3.6: Методи оцінки багатонаціональної стійкості

#### Зміст

Складністю оцінки багатонаціональної стійкості є обмежені можливості компаративного аналізу національних стратегій і структур. Тож вимірювання багатонаціональної стійкості має ґрунтуватися на взаємно узгоджених і спільних цілях. До того ж оцінювання слід проводити, визнаючи і враховуючи національні пріоритети, системи і підходи до стійкості.

#### Цілі навчання

Слухачі повинні бути в змозі:

- 1) Визначити основні джерела відомостей і зацікавлені сторони, які беруть участь в оцінюванні багатонаціональної стійкості.
- 2) Описати взаємозалежність і складність чинників, що впливають на багатонаціональну стійкість.
- 3) Проаналізувати сильні і слабкі сторони сучасних стратегій оцінки багатонаціональної стійкості.
- 4) Розробити рекомендації для підвищення точності, повноти та інклюзивності оцінювання багатонаціональної стійкості.
- 5) Розробити інноваційну і адаптивну систему оцінки багатонаціональної стійкості для вирішення нових глобальних викликів.

#### Міркування при розробці заняття

- 1) Більшість систем оцінки багатонаціональної стійкості зосереджені на стійкості до катастроф. Розгляньте можливості їх використання як моделей в інших сферах стійкості.
- 2) За відсутності наявних прикладів багатонаціональних систем, спробуйте запропонувати слухачам обрати 2 – 3 національних приклади і розробити систему оцінки багатонаціональної стійкості на основі виявлених аналогій.

#### Можливі запитання

- 1) Зазвичай кожній країні притаманні унікальні цілі та пріоритети у сфері стійкості. Як можна виміряти колективну стійкість у багатонаціональному контексті?
- 2) Які інші можливі труднощі слід взяти до уваги?
- 3) Які якісні та кількісні методи вимірювання багатонаціональної стійкості існують? Якими є основні джерела даних та як би ви використали наявні дані?

#### Методологія викладання / оцінювання

- 1) На занятті можуть використовуватися різні методи викладання, включаючи лекції, предметні дослідження, групові обговорення і моделювання.
- 2) Слухачам може бути надано можливість застосувати набуті знання за допомогою практичних завдань.

#### Основна література

- 1) Béné, C., Bakker, D., Chavarro, M. J., Even, B., Melo, J., & Sonneveld, A. (2021 p.). Global assessment of the impacts of COVID-19 on food security (*Глобальний аналіз впливу пандемії COVID-19 на продовольчу безпеку*). *Global Food Security*, 31, 100575. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2021.100575>
- 2) Berrang-Ford, L., Siders, A. R., Lesnikowski, A., Fischer, A. P., Callaghan, M. W., Haddaway, N. R., ... & Abu, T. Z. (2021 p.). A systematic global stocktake of evidence on human adaptation to climate change (*Систематична глобальна вибірка даних про адаптацію людини до зміни клімату*). *Nature Climate Change*, 11(11), 989-1000. <https://doi.org/10.1038/s41558-021-01170-y>
- 3) Gasser, P., Suter, J., Cinelli, M., Spada, M., Burgherr, P., Hirschberg, S., ... & Stojadinović, B. (2020 p.). Comprehensive resilience assessment of electricity supply security for 140 countries (*Комплексна оцінка стійкості електропостачання для 140 країн*). *Ecological Indicators*, 110, 105731. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2019.105731>
- 4) Jovanović, A., Klimek, P., Renn, O., Schneider, R., Øien, K., Brown, J., ... & Chhantyal, P. (2020 p.). Assessing resilience of healthcare infrastructure exposed to COVID-19: emerging risks, resilience indicators, interdependencies and international standards (*Оцінка стійкості інфраструктури охорони здоров'я під впливом COVID-19: Нові ризики, показники стійкості, взаємозалежності та міжнародні стандарти*). *Environment Systems and Decisions*, 40, 252-286. <https://doi.org/10.1007/s10669-020-09779-8>
- 5) OECD. (2018 p.). Assessing Global Progress in the Governance of Critical Risks (*Оцінка глобального прогресу в управлінні критичними ризиками*), OECD Reviews of Risk Management Policies. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264309272-en>
- 6) Sharkov, G. (2020 p.). Assessing the maturity of national cybersecurity and resilience (*Оцінка зрілості національної кібербезпеки та стійкості*). *Connections: The Quarterly Journal*, 19(4), 5-24. Взято з: [https://it4sec.org/system/files/19.4.01\\_sharkov\\_cyber\\_resilience\\_maturity.pdf](https://it4sec.org/system/files/19.4.01_sharkov_cyber_resilience_maturity.pdf)

### Приклад системи ООН зі зменшення ризику стихійних лих

Система моніторингу Сендайської рамкової програми скорочення ризиків стихійних лих – це онлайн-інструмент, що фіксує дані про здобутки, які надають держави-члени, за набором із 38 показників Сендайської рамкової програми, покликаних забезпечити втілення у життя семи глобальних цілей Сендайської рамкової програми. Показники вимірюють прогрес і визначають глобальні тенденції у зменненні ризику стихійних лих і збитків від них.

Сендайську рамкову програму було розроблено на заміну Хіогської рамкової програми дій на 2005 – 2015 рр.: «Підвищення стійкості держав і громад перед обличчям стихійних лих». Її розроблено внаслідок консультацій із зацікавленими сторонами, розпочатих у березні 2012 року, і міжурядових переговорів, що проводилися у період з липня 2014 року до березня 2015 року за підтримки Управління ООН зі зменшення ризику стихійних лих за дорученням Генеральної Асамблеї ООН.

У центрі уваги Сендайської рамкової програми – запровадження заходів з трьох аспектів ризиків стихійних лих (уразливість до небезпек, слабкості і спроможності, а також характеристики небезпек) з метою

запобігання виникненню нових ризиків, зменшення поточних ризиків і підвищення стійкості. У Сендайській рамковій програмі окреслено сім глобальних цілей і чотири пріоритети, на які слід орієнтуватися та на основі яких оцінювати досягнутий поступ.

### Посилання

Управління ООН зі зменшення ризику стихійних лих. (2015 р.). What is the Sendai Framework for Disaster Risk Reduction? (*Що таке Сендайська програма скорочення ризиків стихійних лих?*)  
Взято з: <https://www.undrr.org/implementing-sendai-framework/what-sendai-framework>



Семінар із розробки Довідкового навчального плану «Стійкість», Відень, лютий 2024 р.





## Скорочення

<b>АНА</b>	Афганська національна армія
<b>ВІ</b>	Владні інструменти
<b>ВООЗ</b>	Всесвітня організація охорони здоров'я
<b>ДНПС</b>	Довідковий навчальний план «Стійкість»
<b>ДПП</b>	Державно-приватне партнерство
<b>ЄС</b>	Європейський союз
<b>ЗМІ</b>	Засоби масової інформації
<b>ЗС</b>	Збройні сили
<b>КНР</b>	Китайська Народна Республіка
<b>НАТО</b>	Організація Північноатлантичного договору
<b>НІТ</b>	Новітні і проривні технології
<b>НРР</b>	Національний реєстр ризиків
<b>НУО</b>	Неурядова організація
<b>ОЕСР</b>	Організація економічного співробітництва та розвитку
<b>ОЗС НАТО</b>	Об'єднані Збройні сили НАТО
<b>ООН</b>	Організація Об'єднаних Націй
<b>ПЗМ</b>	Партнерство заради миру
<b>США</b>	Сполучені Штати Америки
<b>ТМП</b>	Тактика, методи і процедури
<b>ЦВС</b>	Цивільно-військове співробітництво
<b>ШІ</b>	Штучний інтелект
<b>ЮНЕП</b>	Програма ООН з довкілля
<b>CORE</b>	Комплексна екосистема стійкості
<b>DIME</b>	Дипломатичні, інформаційні, військові та економічні засоби
<b>DIMEFIL</b>	Дипломатичні, інформаційні, військові, економічні, фінансові, розвідувальні та правоохоронні засоби
<b>DDoS</b>	Розподілені атаки типу «відмова в обслуговуванні»
<b>FIIA</b>	Фінський інститут міжнародних справ
<b>INGE</b>	Комітет Європейського парламенту з питань іноземного втручання у демократичні процеси, включаючи дезінформацію
<b>IRPF</b>	Система планування стійкості інфраструктури
<b>NESA</b>	Національне агентство Фінляндії з екстреного постачання
<b>NZRI</b>	Індекс стійкості Нової Зеландії
<b>RT</b>	Телеканал «Russia Today»
<b>SWOT-аналіз</b>	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз



## Бібліографія

### Тема 1: Що таке стійкість: Засади стійкості

#### Модуль 1.1: Вступ до концепції стійкості

##### Заняття 1.1.1: Визначення і термінологія

НАТО. (2021 р.). NATO topics: Deterrence and Defence (Теми НАТО: Стримування і оборона). Доступ: червень 2021 р.: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_133127.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_133127.htm)

Програма розвитку ООН. (2021 р.). UN Resilience Guidance (Настанови ООН у сфері стійкості). Retrieved September 2021, взято з: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2021-09/UN-Resilience-Guidance-Final-Sept.pdf>

Walsh-Dilley, M., & Wolford, W. (2015 р.). (Un) Defining resilience: Subjective understandings of 'resilience' from the field (Визначення стійкості: Суб'єктивне розуміння «стійкості» з точки зору практики). Resilience, 3(3), 173-182. <https://doi.org/10.1080/21693293.2015.1072310>

Laakso, K., & Palomäki, J. (2013 р.). The importance of a common understanding in emergency management (Значення спільного розуміння в управлінні надзвичайними ситуаціями). Technological Forecasting and Social Change, 80(9), 1703-1713. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.12.012>

##### Заняття 1.1.2: Рівні стійкості

Fjäder, C. (2014 р.). The nation-state, national security, and resilience in the age of globalization (Національна держава, національна безпека і стійкість в епоху глобалізації). Resilience, 2(2), 114-129. <https://doi.org/10.1080/21693293.2014.914771>

Kaufmann, M. (2013 р.). Emergent self-organisation in emergencies: Resilience rationales in interconnected societies (Нова самоорганізація у разі надзвичайних ситуацій: Обґрунтування стійкості у взаємопов'язаних суспільствах). Resilience, 1(1), 53-68. <https://doi.org/10.1080/21693293.2013.765742>

Wigell, M., та ін. (2022 р.). Nordic resilience: Strengthening cooperation on security of supply and crisis preparedness (Стойкість країн Північної Європи: Посилення співробітництва у сфері безпеки постачання і готовності до криз). Фінський інститут міжнародних справ (FIIA), FIIA Report 70. Взято з: <https://www.fiaa.fi/en/publication/nordic-resilience>

Wigell, M., Mikkola, H., & Juntunen, T. (2021 р.). Best practices in the whole-of-society approach in countering hybrid threats (Передові методи загальносуспільного підходу у протидії гібридним загрозам). Дослідження на замовлення Комітету Європейського парламенту з питань іноземного втручання у демократичні процеси, включаючи дезінформацію (INGE)

Takemoto, S., Shibuya, N., & Sakado, K. (2021, 17 березня). Learning from Megadisasters: A decade of lessons from the Great East Japan earthquake (Навчання на досвіді мегакатастроф: Десятиліття уроків Великого землетрусу у Східній Японії). Світовий банк. <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2021/03/11/learning-from-megadisasters-a-decade-of-lessons-from-the-great-east-japan-earthquake-drmhubbtokyo>

##### Заняття 1.1.3: Фізичні і психологічні складові стійкості

Hobfoll, S. E., Watson, P., Bell, C. C., Bryant, R. A., Brymer, M. J., Friedman, M. J., & Ursano, R. J. (2007 р.). Five essential elements of immediate and mid-term mass trauma intervention: Empirical evidence (П'ять основних елементів невідкладної і середньострокової допомоги у разі масових травм: Емпіричні дані). Psychiatry, 70(4), 283-315. <https://doi.org/10.1521/psyc.2007.70.4.283>

Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008 р.). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness (Стойкість громади як метафора, теорія, набір можливостей і стратегія готовності до катастроф). American Journal of Community Psychology, 41(1-2), 127-150. <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>

Rehak, D., Senovsky, P., Hromada, M., & Lovecek, T. (2019 р.). Complex approach to assessing resilience of critical infrastructure elements (Комплексний підхід до оцінки стійкості елементів критичної інфраструктури). International Journal of Critical Infrastructure Protection, 25, 125-138. <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2019.03.003>

United Nations Office for Disaster Risk Reduction. (2015 р.). Sendai framework for disaster risk reduction 2015-2030 (Сендайська рамкова програма скорочення ризиків стихійних лих на 2015-2030 рр.). Доступ: березень 2015 р. за адресою: <https://www.undrr.org/publication/sendai-framework-disaster-risk-reduction-2015-2030>

Sopko, J. F., & Young, D. H. (2 березня 2023 р.). The Factors Leading to the Collapse of the Afghan Government and its Security Forces (Чинники,

що призвели до краху афганського уряду та його сил безпеки). Спеціальний Генеральний інспектор з відбудови Афганістану. [https://www.sigar.mil/pdf/speeches/SIGAR\\_John\\_Sopko\\_David\\_Young\\_Berlin\\_Speech\\_2023-03-02.pdf](https://www.sigar.mil/pdf/speeches/SIGAR_John_Sopko_David_Young_Berlin_Speech_2023-03-02.pdf)

#### Заняття 1.1.4: Взаємозалежності стійкості

Aldrich, D. P., & Meyer, M. A. (2015 p.). Social capital and community resilience (*Соціальний капітал та стійкість громад*). *American Behavioural Scientist*, 59(2), 254-269. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0002764214550299>

Brinkley, D. (2006 p.). The great deluge: Hurricane Katrina, New Orleans, and the Mississippi Gulf Coast (*Великий потоп: ураган Катріна, Новий Орлеан та узбережжя затоки Міссісіпі*). HarperCollins.

Cutter, S. L., Barnes, L., Berry, M., Burton, C., Evans, E., Tate, E., & Webb, J. (2008 p.). A place-based model for understanding community resilience to natural disasters (*Локальна модель для розуміння стійкості громад перед обличчям стихійних лих*). *Global Environmental Change*, 18(4), 598-606. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959378008000666>

Kennedy, M. (20 квітня 2016 p.). Lead-laced water in Flint: A step-by-step look at the makings of a crisis (*Вода з домішкою свинцю у Флінті: Покроковий огляд причин кризи*). NPR. <https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2016/04/20/465545378/lead-laced-water-in-flint-a-step-by-step-look-at-the-makings-of-a-crisis>

#### Заняття 1.1.5: Процес стійкості: Послідовність етапів

Juntunen, T., & Huvönen, A.-E. (2014 p.). Resilience, security, and the politics of processes (*Стійкість, безпека і політика процесів*). *Resilience*, 2(3), 195-209. <https://doi.org/10.1080/21693293.2014.948323>

Tierney, K. (2012 p.). Disaster governance: Social, political, and economic dimensions (*Управління стихійними лихами: соціальні, політичні та економічні аспекти*). *Annual Review of Environment and Resources*, 37, 341-363. Взято з: <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-020911-095618>

Палата громад. (11 червня 2014 p.). Winter Floods 2013-14 - First Report of Session 2014-15 (*Зимові повені 2013 - 2014 рр. - Перший звіт сесії 2014-15 рр.*). <https://publications.parliament.uk/pa/cm201415/cmselect/cmenvfru/240/24002.htm>

## Модуль 1.2: Загрози стійкості

### Заняття 1.2.1: Для чого потрібна стійкість?

#### Сучасне середовище безпеки: Розмаїття загроз і викликів безпеці

Humbert, Clemence & Jonathan Joseph. (2019 p.). "Introduction: The Politics of Resilience: Problematizing Current Approaches" (*Вступ: Політика стійкості: Проблематизація сучасних підходів*), *Resilience*, 7:3, 215-223, [DOI:10.1080/21693293.2019.1613738](https://doi.org/10.1080/21693293.2019.1613738)

Leonard, Mark. (2021 p.). The Age of Unpeace: How Connectivity Causes Conflict (*Епоха немиру: як взаємопов'язаність спричиняє конфлікти*). London: Penguin Books.

Weissmann, M., Nilsson, N., Thunholm, P., & Palmertz, B. (2021 p.). Hybrid warfare: Security and Asymmetric Conflict in International Relations (*Гібридна війна: Безпека та асиметричний конфлікт у міжнародних відносинах*) I.B. Tauris.

McGuinness, D. (27 квітня 2017 p.). How a cyber-attack transformed Estonia (*Як кібернапад змінив Естонію*). BBC News. <https://www.bbc.com/news/39655415>

### Заняття 1.2.2: Внутрішні загрози стійкості

Bourbeau, P. (2015 p.). Resilience and international politics: Premises, debates, and agenda (*Стійкість та міжнародна політика: передумови, дебати та порядок денний*). *International Studies Review*, 17(3), 374-395.

Cutter, S. L., Barnes, L., Berry, M., Burton, C., Evans, E., Tate, E., & Webb, J. (2008 p.). A place-based model for understanding community resilience to natural disasters (*Локальна модель для розуміння стійкості громад перед обличчям стихійних лих*). *Global Environmental Change*, 18(4), 598-606.

Ingram, H. J. (2022 p.). Anti-democratic malign influence in the time of COVID-19 (*Антидемократичний зловмисний вплив за часів пандемії COVID-19*). У А. Farhadi & А. Masys (Eds.), *The great power competition* (*Суперництво великих держав*), Том 2 (стор. 113-133). Springer, Cham.

Transparency International. (2024 p.). Corruption perceptions index (*Індекс сприйняття корупції*). Взято з: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>

Janda, J. (2016 p.). The Lisa Case STRATCOM lessons for European States (*Справи Лізи: Уроки стратегічних комунікацій для європейських держав*). *Federal Academy for Security Policy*. Security Policy Working Paper, 11. [https://www.baks.bund.de/sites/baks010/files/working\\_paper\\_2016\\_11.pdf](https://www.baks.bund.de/sites/baks010/files/working_paper_2016_11.pdf)

### Заняття 1.2.3: Зовнішні загрози стійкості

Bentzen, N. (2020 p.). COVID-19 foreign influence campaigns: Europe and the global battle of narratives (*Кампанії іноземного впливу під час пандемії COVID-19: Європа і глобальна битва наративів*). EPRS: European Parliamentary Research Service. Взято з: <https://policycommons.net/artifacts/1337203/covid-19-foreign-influence-campaigns/1944880/>

Masakowski, Y. R., & Blatny, J. M. (2023 p.). Mitigating and responding to cognitive warfare (*Пом'якшення наслідків і реагування на когнітивну війну*). NATO Science and Technical Organisation. Взято з: <https://apps.dtic.mil/sti/trecms/pdf/AD1200226.pdf>

Mumford, A., & Carlucci, P. (2023 p.). Hybrid warfare: The continuation of ambiguity by other means (*Гібридна війна: Збереження двозначності іншими засобами*). *European Journal of International Security*, 8(2), 192-206.

Wither, J. K. (2020 p.). Defining hybrid warfare (*Визначення гібридної війни*). Взято з: [https://www.marshallcenter.org/sites/default/files/files/2020-05/pC\\_V10N1\\_en\\_Wither.pdf](https://www.marshallcenter.org/sites/default/files/files/2020-05/pC_V10N1_en_Wither.pdf)

Posard, M., Reiningger, H., & Helmus, T. C. (2021 p.). Countering Foreign Interference in US Elections (*Протидія іноземному втручання у вибори в США*) (стор. 68). RAND Corporation.

### Заняття 1.2.4: Глобальні і транснаціональні загрози стійкості

Aradau, C. (2014 p.). The promise of security: Resilience, surprise, and epistemic politics (*Обіцяна безпека: Стійкість, ефект несподіванки та епістемічна політика*). *Resilience: International Policies, Practices, and Discourses*. Взято з: [https://www.academia.edu/7185914/The\\_promise\\_of\\_security\\_resilience\\_surprise\\_and\\_epistemic\\_politics](https://www.academia.edu/7185914/The_promise_of_security_resilience_surprise_and_epistemic_politics)

Bourbeau, P. (2016 p.). Resilience, security, and world politics (*Стійкість, безпека і світова політика*). *The Routledge Handbook of International Resilience*. Routledge. Взято з: <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9781315765006.ch3>

Doicariu, D. (2023 p.). Emerging and disruptive technology trends in defence and security (*Новітні і проривні технологічні тенденції в обороні і безпеці*). *Journal of Defence Resources Management*, 14(2), 33-44. [http://www.jodrm.eu/issues/Volume14\\_issue2/3\\_Doicariu.pdf](http://www.jodrm.eu/issues/Volume14_issue2/3_Doicariu.pdf)

World Economic Forum. (2024 p.). Global risk report (*Звіт про глобальні ризики*). Взято з: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>

Wang, Q., Zhou, H. and Zhao, X. (2024 p.). "The role of supply chain diversification in mitigating the negative effects of supply chain

disruptions in COVID-19" (*Роль диверсифікації ланцюгів постачання у пом'якшенні негативних наслідків перебоїв у ланцюгах постачання під час пандемії COVID-19*). *International Journal of Operations & Production Management*, 44(1), 99-132. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2022-0567>

### Заняття 1.2.5: Аналіз загроз стійкості

Berte, E., & Panagopoulos, T. (2014 p.). Enhancing city resilience to climate change by means of ecosystem services improvement: A SWOT analysis for the city of Faro, Portugal (*Підвищення стійкості міст до зміни клімату шляхом вдосконалення екосистемних послуг: SWOT-аналіз для міста Фару, Португалія*). *International Journal of Urban Sustainable Development*, 6(2), 241-253. <https://doi.org/10.1080/19463138.2014.953536>

University of Kansas. (2024 p.). Section 14. SWOT analysis: Strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Community Toolbox (SWOT-аналіз: сильні та слабкі сторони, можливості і загрози. Інструментарій спільноти). Взято з: <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>

Уряд Великої Британії. 2024 р. Національний реєстр ризиків – 2023.

## Тема 2: Національні і багатонаціональні підходи до стійкості

### Модуль 2.1: Стратегічний контекст і стійкість

#### Заняття 2.1.1: Національні владні інструменти

Kimsey, D. & Kim, J.W. & McCoy, J. & Cuddy, C. Utilization of the DIMEFIL Framework in a Case Study Analysis of Security Cooperation Success (Застосування моделі DIMEFIL в аналізі прикладів успішного співробітництва у сфері безпеки). *Small Wars Journal* (2020 р.). <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/utilization-dimefil-framework-case-study-analysis-security-cooperation-success>

Mastapeter, C.W. (2008 р.). The instruments of national power: achieving the strategic advantage in a changing world (Національні владні інструменти: Досягнення стратегічної переваги у світі, що змінюється). Дисертація. <https://core.ac.uk/reader/36697480>

Rodriguez, C. A. & Charles, T. W. & Chu, H. (2020 р.). Putting the “FIL” into “DIME”: Growing Joint Understanding of the Instruments of Power (Додати «FIL» до «DIME»: Підвищення спільного розуміння владних інструментів). *Joint Force Quarterly* 97. <https://ndupress.ndu.edu/Media/News/News-Article-View/Article/2106566/putting-the-fil-into-dime-growing-joint-understanding-of-the-instruments-of-pow/>

The International Institute for Strategic Studies. (без дати). Cyber capabilities and national power: A net assessment (Кіберможливості і національна влада: Загальний аналіз). Взято з: <https://www.iiss.org/globalassets/media-library---content--migration/files/research-papers/cyber-power-report/cyber-capabilities-and-national-power---a-net-assessment.pdf>

Treverton, J. F. & Jones, S. G. Measuring National Power (Вимірювання національної могутності). RAND Corporation (2005 р.). [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/conf\\_proceedings/2005/RAND\\_CF215.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/conf_proceedings/2005/RAND_CF215.pdf)

Ziarnick, B. D. (2021 р.). A Practical Guide for Space Power Strategy (Практичний посібник зі стратегії розбудови могутності у космосі). *Space Force Journal*. <https://spaceforcejournal.org/a-practical-guide-for-spacepower-strategy/>

Білий дім. (2021 р.). Space priorities framework (Структура пріоритетів у космосі). Взято з: <https://www.whitehouse.gov>

Міністерство оборони США. (2020 р.). Defense space strategy summary (Резюме стратегії захисту космосу). Взято з: [https://media.defense.gov/2020/Jun/17/2002317391/-1/-1/1/2020\\_DEFENSE\\_SPACE\\_STRATEGY\\_SUMMARY.PDF](https://media.defense.gov/2020/Jun/17/2002317391/-1/-1/1/2020_DEFENSE_SPACE_STRATEGY_SUMMARY.PDF)

НАТО. (2022 р.). NATO's overarching space policy (Всеохоплююча космічна політика НАТО). Взято з: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_190862.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_190862.htm)

#### Заняття 2.1.2: Взаємозалежності між стійкістю і національними владними інструментами

Агенція кіберзахисту і безпеки інфраструктури. (2020 р.). Critical infrastructure sectors (Галузі критичної інфраструктури). Взято з: <https://www.cisa.gov/topics/critical-infrastructure-security-and-resilience/critical-infrastructure-sectors>

Priechenfried, C. (2017 р.). Untying our hands: Reconsidering cyber as a separate instrument of national power (Розв'язати руки: Переосмислення кібербезпеки як окремого інструменту національної влади). Національний університет оборони. Взято з: <https://www.hsdl.org/c/abstract/?docid=805121>

Rodriguez, C. A., Charles, T. W., & Chu, H. (2020 р.). Putting the “FIL” into “DIME”: Growing joint understanding of the instruments of power (Додати «FIL» до «DIME»: Підвищення спільного розуміння владних інструментів). *Joint Force Quarterly*, 97. Взято з: <https://ndupress.ndu.edu/Media/News/News-Article-View/Article/2106566/putting-the-fil-into-dime-growing-joint-understanding-of-the-instruments-of-pow/>

Європейський союз. (2023 р.). Critical raw materials: Ensuring secure and sustainable supply chains for EU's green and digital future (Критично важлива сировина: Гарантування безпечних і сталих ланцюгів постачання для «зеленого» і цифрового майбутнього ЄС). Взято з: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_23\\_1661](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_1661)

Müller, M., Saulich, C., Schöneich, S., & Schulze, M. (2023 р.). From competition to a sustainable raw materials diplomacy: Pointers for European policymakers (Від конкуренції до дипломатії сталого постачання сировинних ресурсів: Рекомендації для європейських політиків). Взято з: <https://www.swp-berlin.org/10.18449/2023RP01/>

#### Заняття 2.1.3: Роль стійкості у національних владних інструментах

Hagelstam, A. (2016 р.). Resilience inside and out: A Finnish perspective (Внутрішня і зовнішня стійкість: Точка зору Фінляндії). У D. S. Hamilton (Ed.), *Forward resilience: Protecting society in an interconnected world (Стійкість з поглядом у майбутнє: Захист суспільства у взаємопов'язаному світі)*. Центр трансатлантичних відносин. <https://archive.transatlanticrelations.org/wp-content/uploads/2016/12/resilience-forward-book-hagelstam-final.pdf>

Hybrid CoE. (2019 p.). Countering disinformation: News media and legal resilience (*Протидія дезінформації: новинні ЗМІ і правова стійкість*). Семінар Центру передового досвіду з питань гібридної війни і «Media Pool», Національна організація екстреного постачання Фінляндії. Взято з: <https://www.hybridcoe.fi/wp-content/uploads/2020/07/News-Media-and-Legal-Resilience-2019-NCPaper-ISSN.pdf>

Hynes, W., Trump, B., Love, P., Linkov, I., & Florin, M.-V. (2020 p.). Bouncing forward: A resilience approach to dealing with COVID-19 and future systemic shocks (*Рух уперед: Підхід до стійкості у подоланні пандемії COVID-19 і майбутніх системних потрясінь*). *Environment Systems and Decisions*, 40(2), 174-184. Взято з: <https://doi.org/10.1007/s10669-020-09776-x>

#### Додаткові посилання

Council of the European Union. (2019). Council conclusions on complementary efforts to enhance resilience and counter hybrid threats. Retrieved from <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14972-2019-INIT/en/pdf>

Fjader, C. (2014 p.). The nation-state, national security, and resilience in the age of globalization (*Національна держава, національна безпека і стійкість в епоху глобалізації*). *Resilience*, 2(2), 114-129. <https://doi.org/10.1080/21693293.2014.914771>

Greenberg, A. (2022). The untold story of NotPetya, the most devastating cyberattack in history. Wired. Retrieved from <https://www.wired.com/story/notpetya-cyberattack-ukraine-russia-code-crashed-the-world/>

Masters, J., McBride, J., & Berman, N. (2023). What happens when foreign investment becomes a security risk? Council on Foreign Relations. Retrieved from <https://www.cfr.org/background/what-happens-when-foreign-investment-becomes-security-risk>

Allenby, B. (2017 p.). White Paper on Weaponized Narrative (Біла книга «Використання наративів як зброї»): “The supreme art of war is to subdue the enemy without fighting” (*Найвище мистецтво війни – підкорити ворога без бою*) Національні академії наук, інженерії та медицини. Взято з: <https://www.researchgate.net/publication/319275907-Weaponized-Narrative-The-New-Battlespace>

Praktyka, T. I., Reczkowski, R. S., & Lis, A. (2022 p.). Cognitive warfare: What is our actual knowledge and how to build state resilience? (*Когнітивна війна: Що ми насправді знаємо і як побудувати стійкість держави?*), Взято з «Semantic Scholar»: <https://btip.ka.edu.pl/pdf/2022-3/btip2022-3-reczkowski.pdf>

#### Заняття 2.1.4: Взаємозалежності у сфері цивільно-військової стійкості

Європейська комісія. (2022 p.). План дій у галузі мобільності збройних сил 2.0. Взято з: [https://defence-industry-space.ec.europa.eu/action-plan-military-mobility-20\\_en](https://defence-industry-space.ec.europa.eu/action-plan-military-mobility-20_en)

Hybrid CoE. (2023 p.). Hybrid threats: A comprehensive resilience ecosystem (CORE) (*Гібридні загрози: Комплексна екосистема стійкості*). Взято з: <https://www.hybridcoe.fi/publications/hybrid-threats-a-comprehensive-resilience-ecosystem/>

Pantev, P. (2005 p.). Civil-military relations and democratic control of the security sector (*Цивільно-військові відносини і демократичний контроль над безпековим сектором*). Взято з: <https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/CMRHandbook.pdf>

Roeper, W., & Thankey, H. (2019 p.). Resilience: The first line of defence (*Стійкість: Перший рубіж оборони*). НАТО ревію. Взято з: <https://www.nato.int/docu/review/articles/2019/02/27/resilience-the-first-line-of-defence/index.html>

Урядові установи Швеції. (2020 p.). Основні елементи урядового законопроекту про тотальну оборону на 2021-2025 рр. Взято з: <https://www.swedenabroad.se/globalassets/ambassador/nederlanderna-haag/documents/government-bill-totalforsvaret-20212025.pdf>

Sydow, B. von. (2018 p.). Resilience: Planning for Sweden's total defence (*Стійкість: Планування тотальної оборони Швеції*). НАТО ревію. Взято з: NATO SOF Comprehensive Defence Handbook, 2020.

## Модуль 2.2: Загальнодержавний підхід до стійкості

### Заняття 2.2.1: Цивільно-військове співробітництво і стійкість

Cusumano, E., & Corbe, M. (Eds.). (2018 p.). A civil-military response to hybrid threats (*Цивільно-військове реагування на гібридні загрози*). Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-60798-6.pdf>

Спільна публікація НАТО з питань цивільно-військового співробітництва, АJP 3-19. Взято з: <https://www.cimic-coe.org/publications/external-publications/doctrines-and-nato-documents/>

Ries, M. (2022 p.). Global key concepts of civil-military cooperation for disaster management in the COVID-19 pandemic – A qualitative phenomenological scoring review (*Ключові глобальні концепції цивільно-військового співробітництва у сфері ліквідації наслідків катастроф під час пандемії COVID-19 – Якісний оціночний аналіз явища*). *Frontiers in Public Health*, 10. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2022.975667/full>

Romanyshyn, L. (2023 p.). Ukraine's total democratic resilience in the shadow of Russia's war (*Усебічна демократична стійкість України в тіні російської війни*). Carnegie Europe. Взято з: *Ukraine's Total Democratic Resilience in the Shadow of Russia's War – Carnegie Europe – Carnegie Endowment for International Peace*

Stette, M., Porath, K., & Muehlich, S. (2023 p.). Civil-military cooperation for the countering of threats: Protection of civilians during the development of a threat (*Цивільно-військове співробітництво для протидії загрозам: Захист цивільного населення у період еволюції загрози*). У «Handbook for Management of Threats: Security and Defense, Resilience and Optimal Strategies» (стор. 475-520). Springer International Publishing. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-39542-0\\_23](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-39542-0_23)

#### Додаткові посилання

CIMIC Centre of Excellence. (n.d.). CIMIC Handbook. Retrieved from <https://www.handbook.cimic-coe.org/>

Урядові установи Швеції. (2020 p.). Основні елементи урядового законопроекту про тотальну оборону на 2021-2025 рр. Взято з: <https://www.swedenabroad.se/globalassets/ambassador/nederlander-na-haag/documents/government-bill-totalforsvaret-20212025.pdf>

Jabbar, R., & Makki, M. (2021). Managing health disasters and civil-military cooperation: A case of COVID-19 in Pakistan. *Jāmbā: Journal of Disaster Risk Studies*, 13(1), 1-8. [http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S1996-14212021000100021&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S1996-14212021000100021&script=sci_arttext)

RAND Corporation. (2019). Detering Russian aggression in the Baltic States through resilience and resistance. Retrieved from [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR2779.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2779.html)

Sydow, B. von. (2018). Resilience: Planning for Sweden's total defence (*Стійкість: Планування тотальної оборони Швеції*). НАТО ревію. Взято з: NATO SOF Comprehensive Defence Handbook, 2020

### Заняття 2.2.2: Спільний розподіл функцій і обов'язків у сфері забезпечення стійкості

Aldrich, D. P. (2012 p.). Building resilience: Social capital in post-disaster recovery (*Розбудова стійкості: Соціальний капітал у процесі відновлення після стихійного лиха*). University of Chicago Press.

MSB. (2023 p.). Building resilience for the future – Lessons from Ukraine (*Розбудова стійкості на майбутнє – Досвід України*). Взято з: <https://www.msb.se/en/news/2023/september/new-report-building-resilience-for-the-future--lessons-from-ukraine/>

OECD. (2019 p.). Resilience strategies and approaches to contain systematic threats (*Стратегії та підходи у сфері стійкості для стримування систематичних загроз*). Взято з: [https://www.oecd.org/naec/averting-systemic-collapse/SG-NAEC\(2019\)5\\_Resilience\\_strategies.pdf](https://www.oecd.org/naec/averting-systemic-collapse/SG-NAEC(2019)5_Resilience_strategies.pdf)

Reznikova, O. (2022 p.). National resilience in a changing security environment (*Стійкість держави у безпековому середовищі, що змінюється*). Взято з: <https://www.marshallcenter.org/en/publications/books/national-resilience>

Уряд Великої Британії. (2022 p.). The UK government resilience framework (*Система стійкості Уряду Великої Британії*). Взято з: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1131163/UKG\\_Resilience\\_Framework\\_FINAL\\_v2.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1131163/UKG_Resilience_Framework_FINAL_v2.pdf)

Kania, E. B. (2019 p.). Minds at War: China's Pursuit of Military Advantage through Cognitive Science and Biotechnology (*Інтелектуальна війна: Прагнення Китаю досягти військової першості за допомогою когнітивної науки і біотехнологій*). *PRISM*, 8(3), 82-101 <https://www.jstor.org/stable/26864278>

### Заняття 2.2.3: Стратегічне планування стійкості із залученням усіх органів державної влади

Angus, S., & Hansom, J. D. (2021 p.). Enhancing the resilience of high-vulnerability, low-elevation coastal zones (*Підвищення стійкості вразливих прибережних захисних смуг*). *Ocean & Coastal Management*, 200, 105414. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0964569120303215>

Bynner, C., McBride, M., & Weakley, S. (2022 р.). The COVID-19 pandemic: The essential role of the voluntary sector in emergency response and resilience planning (*Пандемія COVID-19: Вагома роль волонтерських організацій у реагуванні на надзвичайні ситуації і плануванні стійкості*). *Voluntary Sector Review*, 13(1), 167-175. <https://bristoluniversitypressdigital.com/view/journals/vsr/13/1/article-p167.xml>

Інститут стійкості критичної інфраструктури. (2024 р.). Conducting research and education to enhance the resiliency of the nation's critical infrastructures (*Проведення досліджень і освіта для підвищення стійкості об'єктів критичної інфраструктури країни*). Взято з: <https://ciri.illinois.edu/>

Європейська комісія. (2024 р.). Директива щодо стійкості критично важливих об'єктів. Взято з: [https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/internal-security/counter-terrorism-and-radicalisation/protection/critical-infrastructure-resilience\\_en](https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/internal-security/counter-terrorism-and-radicalisation/protection/critical-infrastructure-resilience_en)

Агенція кібербезпеки і безпеки інфраструктури (CISA). (2023 р.). Система планування стійкості інфраструктури (IRPF). Взято з: <https://www.cisa.gov/resources-tools/resources/infrastructure-resilience-planning-framework-irpf>

## Модуль 2.3: Багатонаціональні підходи до стійкості

### Заняття 2.3.1: Міжнародні організації

Організація Північноатлантичного договору (НАТО). (без дати). Стійкість, готовність цивільного суспільства і Стаття 3. Взято з: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_132722.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_132722.htm)

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). (2014 р.). Рекомендації Ради щодо управління критичними ризиками. Взято з: <https://www.oecd.org/gov/risk/recommendation-on-governance-of-critical-risks.htm>

European Union (EU). (n.d.). The Critical Entities Resilience Directive (CER). Retrieved from <https://www.critical-entities-resilience-directive.com/Links.html>

International Institute for Strategic Studies. (n.d.). Seabed security after Nord Stream: In search of a clear vision. Retrieved from <https://www.iiss.org/publications/seabed-security-after-nord-stream-in-search-of-a-clear-vision>

Кінцевий оціночний звіт НАТО – ЄС. (2024 р.). Взято з: [https://europa.eu/EU-NATO\\_Final\\_Assessment\\_Report\\_Digital.pdf](https://europa.eu/EU-NATO_Final_Assessment_Report_Digital.pdf)

Організація Об'єднаних Націй (ООН). (2021 р.). Спільні настанови ООН щодо розбудови стійких суспільств. Взято з: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2021-09/UN-Resilience-Guidance-Final-Sept.pdf>

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). (2020 р.). Good governance for critical infrastructure resilience (*Належне управління для забезпечення стійкості інфраструктури*). Взято з: <https://www.oecd.org/gov/good-governance-for-critical-infrastructure-resilience-02f0e5a0-en.htm>

ООН. (2020 р.). Making critical infrastructure resilient: Ensuring continuity of service (*Щоб критична інфраструктура була міцною: Забезпечення безперервності послуг*). United Nations Office for Disaster Risk Reduction. Взято з: <https://www.undrr.org/publication/making-critical-infrastructure-resilient-ensuring-continuity-service>

### Заняття 2.3.2: Регіональні структури і підходи

Агенція з охорони довкілля США. (2019 р.). Regional resilience toolkit: 5 Steps to build large scale resilience to natural disasters (*Інструментарій регіональної стійкості: П'ять кроків до створення масштабної стійкості до стихійних лих*). Взято з: [https://www.epa.gov/sites/default/files/2019-07/documents/regional\\_resilience\\_toolkit.pdf](https://www.epa.gov/sites/default/files/2019-07/documents/regional_resilience_toolkit.pdf)

Hu, X., & Hassink, R. (2020 p.). Adaptation, adaptability and regional economic resilience: A conceptual framework (Адаптація, адаптивність і регіональна економічна стійкість: Концептуальна основа). У «Handbook on regional economic resilience» (Довідник з регіональної економічної стійкості) (стор. 54-68).

Міжнародна Організація з міграції. (2019 p.). Climate change and migration in vulnerable countries (Зміна клімату і міграція у вразливих країнах). Взято з: [https://publications.iom.int/system/files/pdf/climate\\_change\\_and\\_migration\\_in\\_vulnerable\\_countries.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/climate_change_and_migration_in_vulnerable_countries.pdf)

Австрійська Республіка / Федеральне Міністерство оборони. (2024 p.). The war in Ukraine and resilience in South East Europe: From Democratic Consolidation to Security (Війна в Україні та стійкість у Південно-Східній Європі: Від консолідації демократії до безпеки). ISBN 978-3-903359-84-0

Väätänen, V. (2021 p.). Securing anticipatory geographies: Finland's Arctic strategy and the geopolitics of international competitiveness (Забезпечення майбутнього завдяки географії: Арктична стратегія Фінляндії та геополітика міжнародної конкурентоспроможності). «Geopolitics», 26(2), 615-638.

Hersman, R., Brewer, E., & Simon, M. (2021 p.). Strategic stability and competition in the Arctic (Стратегічна стабільність і суперництво в Арктиці). Центр стратегічних і міжнародних досліджень. Взято з: <https://csis.org/deep-dive/debrief-strategic-stability-and-competition-arctic>

Gavin, M. (2022 p.). Climate change and regional instability in the Horn of Africa (Зміна клімату та регіональна нестабільність в країнах Африканського Рогу). Рада з міжнародних відносин. Взято з: <https://www.cfr.org/climate-change-and-regional-instability-horn-africa>

Melina, G., & Santoro, M. (2021 p.). Enhancing resilience to climate change in the Maldives (Підвищення стійкості до зміни клімату на Мальдівах). Міжнародний валютний фонд. Взято з: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2021/04/23/Enhancing-Resilience-to-Climate-Change-in-the-Maldives-50293>

### Тема 3: Загальнодержавний підхід: Дійові особи та їхнє значення для національної стійкості

#### Модуль 3.1: Концепція соціальної стійкості

##### Заняття 3.1.1: Засади соціальної стійкості

Caves, B., та ін. (2021 p.). Enhancing Defence's contribution to societal resilience in the UK: Lessons from international approaches (Посилення ролі оборони у стійкості суспільства у Великій Британії: Набутий досвід міжнародних підходів). RAND Corporation. Взято з: [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RRA1113-1.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA1113-1.html)

Передова оборона. (2023 p.). PRISM Том 10, № 2. Національний оборонний університет. Взято з: <https://ndupress.ndu.edu/PRISM/PRISM-10-2/>

Keck, M., & Sakdapolrak, P. (2013 p.). What is social resilience? Lessons learned and ways forward (Що таке соціальна стійкість? Набутий досвід і перспективи). *Erdkunde*, 67(1), 5-19.

NATO and Societal Resilience: All Hands on Deck in an Age of War (НАТО і соціальна стійкість: Мобілізація усіх в епоху війни), (2022 p.). Взято з: <https://www.gmfus.org/news/nato-and-societal-resilience-all-hands-deck-age-war>

Teperik, D., Denisa-Liepniece, S., Bankauskaitė, D., & Kullamaa, K. (2022 p.). Resilience Against Disinformation: A New Baltic Way to Follow? (Стійкість до дезінформації: Нова балтійська модель?). Взято з: <https://icds.ee/en/resilience-against-disinformation-a-new-baltic-way-to-follow/>

#### Додаткові посилання

Ablong, M. (2024 p.). National Resilience: Lessons for Australian policy from international experience (Національна стійкість: Висновки з міжнародного досвіду для австралійської політики). Взято з: <https://www.aspi.org.au/report/national-resilience-lessons-australian-policy-international-experience>

Ekman, I., & Nilsson, P.E. (2023). Ukraine's Information Front – Strategic Communication during Russia's Full-Scale Invasion of Ukraine. Retrieved from <https://www.foi.se/en/foi/reports/report-summary.html?reportNo=FOI-R--5451--SE>

NATO and Societal Resilience: All Hands on Deck in an Age of War (НАТО і соціальна стійкість: Мобілізація усіх в епоху війни), (2022 p.). Взято з: <https://www.gmfus.org/news/nato-and-societal-resilience-all-hands-deck-age-war>

НАТО. (2023 p.). Стійкість, готовність цивільного суспільства і Стаття 3. Взято з: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_132722.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_132722.htm)

Указ Президента України №479/2021 про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості».

Офіційне інтернет-представництво Президента України. Взято з: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>

Розпорядження про затвердження Плану заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року – Кабінет Міністрів України. Взято з: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-z-realizatsii-kontseptsii-zabezpechennia-natsionalnoi-systemy-stiikosti-do-2025-roku-i101123-1025>

### Заняття 3.1.2: Складові соціальної стійкості

Bodas, M., Peleg, K., Stolero, N., & Adini, B. (2022 p.). Understanding Societal Resilience – Cross-Sectional Study in Eight Countries (*Розуміння соціальної стійкості – Перехресне дослідження у восьми країнах*). Front. Public Health.

Dagdeviren, H., Capucha, L., Calado, A., Donoghue, M., & Estêvão, P. (2020 p.). Structural Foundations of Social Resilience (*Структурні засади соціальної стійкості*). Social Policy and Society, 19(4), 539-552.

Frigotto, M.L., Young, M., & Pinheiro, R. (2022 p.). Resilience in Organisations and Societies: The State of the Art and Three Organizing Principles for Moving Forward (*Стійкість в організаціях та суспільствах: Сучасний стан та три організаційні принципи для майбутнього*). У «Towards Resilient Organisations and Societies» (*На шляху до стійких організацій і суспільств*). Palgrave Macmillan, Cham.

Parker, J. (2019 p.). Emergency Preparedness through Community Cohesion: An Integral Approach to Resilience (*Готовність до надзвичайних ситуацій шляхом згуртованості громади: Комплексний підхід до стійкості*). Routledge.

Young, M. (ред.) (2022 p.). Towards Resilient Organisations and Societies (*На шляху до стійких організацій і суспільств*). Palgrave Macmillan, Cham. Anholt, R., та ін. (2021 p.). Understanding Societal Resilience: The Case for Engaged Scholarship (*Розуміння соціальної стійкості: Аргументи на користь співпраці науки і суспільства*). У М. Ungar (ред.), «Multisystemic Resilience: Adaptation and Transformation in Contexts of Change» (*Мультисистемна стійкість: Адаптація і трансформація у контексті змін*). Oxford Academic.

#### Додаткові посилання

Adrot, A., de Longueval, O.S., & Largier, A. (2021). “A Practical Perspective on Resilience in Organisations: The Interplay Between Structure and Action.” In Pinheiro, R., & Frigotto, M.L., eds.

Alizadeh, H., & Sharifi, A. (2021). Analysis of the state of social resilience among different socio-demographic

groups during the COVID-19 pandemic. Int. J. Disaster Risk Reduct, 64, 102514.

Maguire, B., & Hagan, P. (2007). “Disasters and communities: understanding social resilience.” The Australian Journal of Emergency Management, 22(2).

Michelon, L., & Field, C. (2023). “Whole-of-society resilience: Steps to success.” Retrieved from <https://resiliencefirst.org/news/whole-of-society-resilience-report-summary/>

Моя, J., & Goenechea, M. (2022). “An Approach to the Unified Conceptualization, Definition, and Characterization of Social Resilience.” Int. J. Environ. Res. Public Health, 19, 5746.

Kudlenko, A. (2023 p.). Roots of Ukrainian resilience and the agency of Ukrainian society before and after Russia’s full-scale invasion (*Коріння стійкості України і роль українського суспільства до і після повномасштабного вторгнення Росії*). Contemporary Security Policy, 44(4), 513-529. <https://doi.org/10.1080/13523260.2023.2258620>

Semeryn K. (2022 p.). “The role of Ukrainian wartime resilience for modern identity building” (*Роль стійкості українського суспільства під час війни у формуванні сучасної самобутності*). Взято з: [https://www.academia.edu/114939726/The\\_role\\_of\\_Ukrainian\\_wartime\\_resilience\\_for\\_modern\\_identity\\_building](https://www.academia.edu/114939726/The_role_of_Ukrainian_wartime_resilience_for_modern_identity_building)

### Заняття 3.1.3: Роль громадянського суспільства у забезпеченні стійкості

Boulègue, M., Lutsevych, O., & Marin, A. (2018 p.). “Civil Society Under Russia’s Threat: Building Resilience in Ukraine, Belarus and Moldova” (*Громадянське суспільство під загрозою з боку Росії: Розбудова стійкості в Україні, Білорусі та Молдові*). Chatham House, Research Paper. Взято з: <https://www.chathamhouse.org/2018/11/civil-society-under-russias-threat-building-resilience-ukraine-belarus-and-moldova-0-0>

Forrest, S., Trel, E.-M., & Woltjer, J. (2018 p.). “Civil Society Contributions to Local Level Flood Resilience: Before, during and after the 2015 Boxing Day Floods in the Upper Calder Valley” (*Внесок громадянського суспільства у забезпечення стійкості до повеней на місцевому рівні: до, під час та після повені на День подарунків 2015 року у Верхній долині Колдер*). Transactions of the Institute of British Geographers, 44(2), 422-36. <https://doi.org/10.1111/tran.12279>

Izumi, T., & Shaw, R. (2011 p.). “Roles of Civil Society in Climate and Disaster Resilience of Cities and Local Governments” (*Роль громадянського суспільства у забезпеченні стійкості міст та місцевих органів влади до зміни клімату і стихійних лих*). У Shaw,

R. & Sharma, A. (ред.), *Climate and Disaster Resilience in Cities (Community, Environment and Disaster Risk Management, Том 6)*, Emerald Group Publishing Limited, стор. 261-280. [https://doi.org/10.1108/S2040-7262\(2011\)0000006019](https://doi.org/10.1108/S2040-7262(2011)0000006019)

Lawry, L. (2009 p.). "Guide to Nongovernmental Organisations for the Military A primer for the military about private, voluntary, and nongovernmental organisations operating in humanitarian emergencies globally" (*Путівник до неурядових організацій для військових. Посібник для військових про приватні, волонтерські та неурядові організації, що діють у гуманітарних надзвичайних ситуаціях в усьому світі*). Взято з: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA519436.pdf>

O'Grady, N., & Shaw, D. (2023 p.). "Resilience, responsibility and state abandon: The changing role of the government in emergencies" (*Стійкість, відповідальність і бездіяльність держави: Зміна ролі уряду у надзвичайних ситуаціях*). *Political Geography*, 100, 102796. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2022.102796>

Teperik, D. (2018 p.). "A Route to National Resilience – Building Whole-of-Society Security in Ukraine" (*Шлях до національної стійкості – Розбудова загальносуспільної безпеки в Україні*). Взято з: <https://icds.ee/en/a-route-to-national-resilience-building-whole-of-society-security-in-ukraine/>

Bankauskaite, D., Berzins, J., Lawrence, T., Šlekys, D., Swaney, B., & Hammes, T.X. (2020 p.). "Baltics Left of Bang: Comprehensive Defence in the Baltic States" (*Балтійська гра на випередження: Комплексна оборона держав Балтії*). *Strategic Forum* 307. Взято з: <https://ndupress.ndu.edu/Media/News/News-Article-View/Article/2393841/baltics-left-of-bang-comprehensive-defense-in-the-baltic-states/>

Spruds, A., Aaltola, M., Kuznetsov, B., & Vizgunova, E. (2018 p.). "Societal Security in the Baltic Sea Region: Expertise Mapping and Raising Policy Relevance" (*Соціальна безпека в регіоні Балтійського моря: Манування експертних знань і підвищення актуальності політики*). Латвійський Інститут міжнародних справ. Взято з: [https://pure.spbu.ru/ws/portalfiles/portal/36894962/Societal\\_Security\\_in\\_the\\_BSR\\_2018.pdf#page=26](https://pure.spbu.ru/ws/portalfiles/portal/36894962/Societal_Security_in_the_BSR_2018.pdf#page=26)

### Заняття 3.1.4: Взаємозалежності державного і приватного секторів у сфері стійкості

Chandra, A., Moen, S., & Sellers, S. (2016 p.). "What Role Does the Private Sector Have in Supporting Disaster Recovery, and What Challenges Does It Face in Doing So?" (*Яку роль відіграє приватний сектор у відновленні після стихійних лих та*

з якими проблемами він при цьому стикається?) *RAND Corporation, Perspectives*. DOI: <https://doi.org/10.7249/PE187>

Chen, J., Chen, T. H., Vertinsky, I., Yumagulova, L., & Park, C. (2013 p.). "Public-Private Partnerships for Resilient Communities" (*Державно-приватне партнерство для розбудови стійких громад*), *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 21: 130-143. DOI: 10.1111/1468-5973.12021.

Fjäder, C. (2021 p.). "Developing Partnerships for Building Resilience" (Розвиток партнерства для зміцнення стійкості) у Eslamian, S. & Eslamian, F. (та ін.), *Handbook of Disaster Risk Reduction for Resilience (Довідник зі зниження ризику стихійних лих для забезпечення стійкості)*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-61278-8\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-61278-8_12)

Izumi, T., & Shaw, R. (2015 p.). "Overview and Introduction of the Private Sector's Role in Disaster Management" (*Огляд та вступ до ролі приватного сектору у ліквідації наслідків стихійних лих*). У Izumi, T. & Shaw, R. (та ін.), "Disaster Management and Private Sectors – Challenges and Potentials" (*Управління стихійними лихами і приватний сектор – Проблеми і потенціал*). Springer, Tokyo.

UNISDR. (2013 p.). "From Shared Risk to Shared Value: The Business Case for Disaster Risk Reduction – The 2013 Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction" (*Від спільного ризику до спільної цінності: Економічне обґрунтування зменшення ризику стихійних лих – Глобальний оціночний звіт щодо зменшення ризику стихійних лих за 2013 рік*). *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 4(3), <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-06-2013-0020>

### Додаткові посилання

Busch, N.E., & Givens, A.D. (2013). "Achieving Resilience in Disaster Management: The Role of Public-Private Partnerships." *Journal of Strategic Security*, 6(2): 1-19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5038/1944-0472.6.2.1>

OECD. (2012). Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. Retrieved from <https://www.oecd.org/governance/budgeting/PPP-Recommendation.pdf>

Stewart, G., Kolluru, R., & Smith, M. (2009). "Leveraging public-private partnerships to improve community resilience in times of disaster." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(5), 343-364. <https://doi.org/10.1108/09600030910973724>

UNISDR. (2015). Disaster Risk Reduction Private Sector Partnership: Post 2015 framework-private sector blueprint five private sector visions for a resilient future. Retrieved from <https://www.unisdr.org/we/inform/publications/42926>

United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP). (2015). Resilient Business for Resilient Nations and Communities. Retrieved from <https://www.unescap.org/sites/default/files/Resilient%20Business%20Book-Final-lowres.pdf>

World Economic Forum: The NESA among global pioneers in building a crisis-resistant shop network (*Всесвітній економічний форум: NESA серед світових новаторів у створенні мережі магазинів, стійких до криз*) – Huoltovarmuuskeskus. (без дати). <https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/en/a/world-economic-forum-the-nesa-among-global-pioneers-in-building-a-crisis-resistant-shop-network>

## Модуль 3.2: Загальносуспільний підхід

### Заняття 3.2.1: Стійкість на індивідуальному рівні, рівні громад, організаційному і суспільному рівнях

Andersson, T., Caker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019 p.). Building traits for organisational resilience through balancing organisational structure (*Формування рис організаційної стійкості шляхом урівноваження організаційної структури*). *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36-45. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956522118301040>

Christie, E.H., & Berzina, K. (2022 p.). NATO and Societal Resilience: All Hands on Deck in an Age of War (*НАТО і соціальна стійкість: Мобілізація усіх в епоху війни*). Взято з: <https://www.gmfus.org/news/nato-and-societal-resilience-all-hands-deck-age-war>

Forward Defense (*Передова оборона*), Національний оборонний університет. (2023 p.). PRISM Том 10., № 2. Взято з: <https://ndupress.ndu.edu/PRISM/PRISM-10-2/>

Jermalavičius, T., & Parmak, M. (2014 p.). Societal Resilience: A Basis for Whole-of-Society Approach to National Security (*Соціальна стійкість: Засади загальносуспільного підходу до національної безпеки*). У «Resistance Views: Tartu Resistance Seminar Essays on Unconventional Warfare and Small State Resistance» (*Погляди на спротив: Нарис семінару з питань опору у Тарту щодо нетрадиційних методів ведення війни та опору малих держав*). (стор. 23-47).

Michelon, L. (2023 p.). Whole-of-Society Resilience – Report Summary (*Загальносуспільна стійкість – Резюме звіту*). Взято з: <https://resiliencefirst.org/news/new-report-whole-society-resilience-whats-inside-and-why-your-action-matters>

#### Додаткові посилання

Європейський парламент. (2021 p.). Best practices in the whole-of-society approach in countering hybrid threats (*Передові методи загальносуспільного підходу у протидії гібридним загрозам*), стор. 19-38. Взято з: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/653632/EXPO\\_STU\(2021\)653632\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/653632/EXPO_STU(2021)653632_EN.pdf)

Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organisational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37, 1615-1631. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/smj.2410>

Wither, J.K. (2020). Back to the future? Nordic total defence concepts. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14702436.2020.1718498>

Kimhi S., Kaim A., Bankauskaite D., Bāran M., Baran T., Eshel Y., Dumbadze S., Gabashvili M., Kaniasty K., Koubová A., Marciano H., Matkeviciene R., Teperik D., Adini B. (2023 p.). A full-scale Russian invasion of Ukraine in 2022: Resilience and coping within and beyond Ukraine (*Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році: Стійкість і подолання труднощів в Україні та за її межами*). *Applied psychology: Health and Well-being*, 1-19. <https://www.semanticscholar.org/paper/A-full-scale-Russian-invasion-of-Ukraine-in-2022%3A-Kimhi-Kaim/9b9bce87f75c6431f34c56699f227e959189721a>

### Заняття 3.2.2: Соціальна стійкість у контексті готовності цивільного суспільства, цивільної оборони і громадянського опору

Alexander, D. (2002 p.). “From civil defence to civil protection – and back again” (*Від цивільної оборони до цивільного захисту – і назад*), *Disaster Prevention and Management*. Том 11 № 3, стор. 209-213. <https://doi.org/10.1108/09653560210435803>

Gruber, B. (2017 p.). “The Difference Resilience Makes: U.S. National Preparedness – from Civil Defence to Resilience” (*Що змінює стійкість: Національна готовність США – від цивільної оборони до стійкості*). (Working Paper / Österreichisches Institut für Internationale Politik (OIIIP), 93), <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-58229-9>

Hallward, M., Masullo, J., & Mouly, C. (2017 p.). Civil Resistance in Armed Conflict: Leveraging Nonviolent Action to Navigate War, Oppose Violence and Confront Oppression (*Громадянський опір у збройному конфлікті: Використання ненасильницьких заходів у війні, боротьби з насильством і протидії гнобленню*). *Journal of Peacebuilding & Development*, 12(3), 1-9., <https://www.jstor.org/stable/48603188>

ICRC (2001 p.). “Civil Defence in International Humanitarian Law” (*Цивільна оборона у міжнародному гуманітарному праві*) <https://www.icrc.org/en/document/civil-defence-international-humanitarian-law>

Bourcart, L. (2015 p.). “The state can't do everything anymore: understanding the evolution of civil defence policies in France” (*Держава більше не може відповідати за все: Розуміння еволюції політики цивільної оборони у Франції*), *Resilience*, 3:1, 40-54, DOI: <https://doi.org/10.1080/21693293.2014.988913>

Парламентська асамблея НАТО (2021 p.). “Enhancing the Resilience of Allied Societies through Civil Preparedness” (*Підвищення стійкості суспільств держав-членів завдяки готовності цивільного суспільства*), <https://www.nato-pa.int/document/2021-enhancing-resilience-allied-societies-through-civil-preparedness-garriaud-maylam>

Stephan, M. J., & Chenoweth, E. (2008 p.). Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict (*Чому громадянський опір приносить результати: Стратегічна логіка ненасильницького конфлікту*). *International Security*, 33(1), 7-44. <http://www.jstor.org/stable/40207100>

Всесвітня організація охорони здоров'я. (2009 p.). Pandemic Influenza Preparedness and Response: A WHO Guidance Document (*Готовність до пандемії грипу і заходи реагування: Керівний документ ВООЗ*). Geneva: World Health Organisation. Section 3, Roles and responsibilities in preparedness and response. Доступ за адресою: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK143067/>

Латвія (2022 p.) What to do in case of crisis (Що робити у разі кризи). Взято з: <https://www.sargs.lv/lv/brochure-what-to-do-in-case-of-crisis>

Литва (2015 p.) Prepare to survive emergencies and war: a cheerful take on serious recommendations (Підготуйтеся, щоб вижити у надзвичайних ситуаціях та на війні: Жартівливий погляд на серйозні рекомендації). Взято з: <https://lt72.lt/wpcontent/uploads/2020/12/katurimezinotipra ktiniaipatarimaienel.pdf>

Сили цивільної оборони Сінгапуру. (2021 p.). Взято з: <https://www.scdf.gov.sg/home/community-volunteers/publications/emergency-handbook>

Швеція (2024 p.) The brochure In Case of Crisis or War (Брошура на випадок кризи або війни). Взято з: <https://www.msb.se/en/advice-for-individuals/the-brochure-in-case-of-crisis-or-war/download-and-order-the-brochure-in-case-of-crisis-or-war/>

### Заняття 3.2.3: Соціальна стійкість у контексті моделей традиційної і тотальної оборони

Angstrom, J., & Ljungkvist, K. (2023 p.). Unpacking the varying strategic logics of total defence (*Розкриття різних стратегічних логік тотальної оборони*). *Journal of Strategic Studies*. 1-25. DOI: <https://doi.org/10.1080/01402390.2023.2260958>

Berzina, I. (2020 p.). From ‘Total’ to ‘Comprehensive’ National Defence: the Development of the Concept in Europe (*Від «тотальної» до «усебічної» національної оборони: Розвиток концепції в Європі*). *Journal on Baltic Security*, 6(2), 1-9. [https://www.researchgate.net/publication/347621201\\_From\\_total\\_to\\_comprehensive\\_national\\_defence\\_the\\_development\\_of\\_the\\_concept\\_in\\_Europe](https://www.researchgate.net/publication/347621201_From_total_to_comprehensive_national_defence_the_development_of_the_concept_in_Europe)

Lasoń, M., Klisz, M., & Elak, L. (2022 p.). The Total Defence 21st century – building a resilient society (*Тотальна оборона у XXI столітті – Побудова стійкого суспільства*). Взято з: <https://repozytorium.>

[ka.edu.pl/server/api/core/bitstreams/21d71601-e389-4d5e-a80a-70f7e85efe94/content](https://ka.edu.pl/server/api/core/bitstreams/21d71601-e389-4d5e-a80a-70f7e85efe94/content)

Міністерства оборони та юстиції і громадської безпеки Норвегії. (2018 р.). Support and Cooperation: A Description of total defence in Norway (*Підтримка і співпраця: Характеристики тотальної оборони в Норвегії*). Взято з: <https://www.regjeringen.no/contentassets/5a9bd774183b4d548e33da101e7f7d43/support-and-cooperation.pdf>

RAND Europe. (2021 р.). Enhancing Defence's Contribution to Societal Resilience in the UK (*Посилення внеску оборони у стійкість суспільства у Великій Британії*). Взято з: [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research\\_reports/RRA1100/RR\\_A1113-1/RAND\\_RRA1113-1.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RRA1100/RR_A1113-1/RAND_RRA1113-1.pdf)

Fabian, S. (10 червня 2020 р.). Total defense, revisited: An unconventional solution to the problem of conventional forces (*Знову про тотальну оборону: Нетрадиційне рішення проблеми звичайних збройних сил*). Інститут сучасної війни. Взято з: <https://mwi.westpoint.edu/total-defense-revisited-unconventional-solution-problem-conventional-forces/>

#### Додаткові посилання

Jermalavičius, T., & Parmak, M. (2014). Societal Resilience: A Basis for Whole-of-Society Approach to National Security. In Resistance Views: Tartu Finnish comprehensive security model. Nordic societal security, (pp. 154-178).

Larsson, S., & Rhinard, M. (2021). Nordic Societal Security. Retrieved from <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/40049/?sequence=1#page=57>

Wigell, M., Mikkola, H., & Juntunen, T. (2021). Best Practices in the whole-of-society approach in countering hybrid threats. Retrieved from [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EXPO\\_STU\(2021\)653632](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EXPO_STU(2021)653632)

Wheeler, G. (2020 р.). Northern Composure: Initial Observations from Sweden's Total Defence 2020 Exercise (*Північне самовладання: Перші спостереження за підсумками шведських навчань «Total Defence – 2020»*). RUSI. Взято з: <https://rusi.org/explore-our-research/publications/commentary/northern-composure-initial-observations-swedens-total-defence-2020-exercise>

### Модуль 3.3: Роль демократичного управління у забезпеченні стійкості

#### Заняття 3.3.1: Роль інклюзивності у забезпеченні соціальної стійкості

Almedom, A. M. (2005 р.). Resilience, hardiness, sense of coherence, and posttraumatic growth: All paths leading to “Light at the End of the Tunnel”? (*Стійкість, витривалість, відчуття цілісності і посттравматичне зростання: Усі шляхи до «світла в кінці тунелю»?*) *Journal of Loss and Trauma*, 10(3), 253-265. DOI: 10.1080/15325020590928216

McCandless, E. (2020 р.). Resilient Social Contracts and Peace: Towards a Needed Reconceptualization (*Стійкі соціальні контракти і мир: Шлях до необхідного переосмислення*). *Journal of Intervention and Statebuilding*, 14(1), 1-21. DOI: 10.1080/17502977.2019.1682925

Sonn, C., & Fisher, A. T. (1998 р.). Sense of community: Community resilient responses to oppression and change (*Відчуття спільноти: Стійка реакція громад на гноблення і зміни*). *Journal of Community Psychology*, 26(5), 457-472. DOI: 10.1002/(SICI)1520-6629(199809)26:5<457:AID-JCOP5>3.0.CO;2-O

Townshend, I., Awosoga, O., Kulig, J. та ін. (2015 р.). Social cohesion and resilience across communities that have experienced a disaster (*Соціальна згуртованість і стійкість у громадах, що зазнали стихійного лиха*). *Natural Hazards*, 76, 913-938. DOI: 10.1007/s11069-014-1526-4

Uslaner, E. M. (2016 р.). Disasters, trust, and social cohesion (*Катастрофи, довіра і соціальна згуртованість*). *Ritsumeikan Language and Culture Study*, 28.2. DOI: [https://www.ritsumei.ac.jp/acd/re/k-rsc/lcs/kiyou/pdf\\_28-1/RitsIILCS\\_28.1pp.183-191USLANER.pdf](https://www.ritsumei.ac.jp/acd/re/k-rsc/lcs/kiyou/pdf_28-1/RitsIILCS_28.1pp.183-191USLANER.pdf)

#### Додаткові посилання

Adger, W. N. (2000). Social and ecological resilience: Are they related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347-364. DOI: 10.1191/030913200701540465.

Christie, E. H., & Berzina, K. (2022). NATO and societal resilience: All hands on deck in an age of war. German Marshall Fund of the United States. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/resrep42866>

Fonseca, X., Lukosch, S., & Brazier, F. (2019). Social cohesion revisited: A new definition and how to characterize it. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 32(2), 231-253. <https://doi.org/10.1080/13511610.2018.1497481>

Kuol, L. B. D. (2020). South Sudan: The Elusive Quest for a Resilient Social Contract? *Journal of Intervention and Statebuilding*, 14(1), 64-83. DOI: 10.1080/17502977.2019.1627692.

McCandless, E., Hollender, R., Zahar, M.-J., Schwoebel, M., Menocal, A. R., & Lordos, A. (2018).

Forging Resilient Social Contracts: A Pathway to Preventing Violent Conflict and Sustaining Peace. Nova Southeastern University. Retrieved from [https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1048&context=hcacs\\_dcrs\\_facbooks](https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1048&context=hcacs_dcrs_facbooks)

Singh, P., Tabe, T., & Martin, T. (2022). The role of women in community resilience to climate change: A case study of an Indigenous Fijian community. *Women's Studies International Forum*, 90, 102550. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0277539521001138?via%3Dihub>

Sobhaninia, S. (2023). Does social cohesion accelerate the recovery rate in communities impacted by environmental disasters in Puerto Rico? An analysis of a community survey. *Environmental Advances*, 13, 100400. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666765723000601?via%3Dihub>

Steiner, A., & Markantoni, M. (2014). Unpacking community resilience through capacity for change. *Community Development Journal*, 49(3), 407-425. <https://doi.org/10.1093/cdj/bst042>

Pyles, L., Svistova, J., Ahn, S., & Birkland, T. (2018). Citizen participation in disaster recovery projects and programmes in rural communities: A comparison of the Haiti earthquake and Hurricane Katrina. *Disasters*, 42, 498-518. <https://doi.org/10.1111/disa.12260>

### Заняття 3.3.2: Роль громадянської освіти у забезпеченні соціальної стійкості

Hoggan-Kloubert, T., Brandi, U., Hodge, S., Knight, E., & Milana, M. (2023 p.). Civic lifelong education: Fostering informed citizenship amidst global challenges and democratic transformations (*Громадянська освіта протягом усього життя: Виховання інформованих громадян в умовах глобальних викликів та демократичних трансформацій*). *International Journal of Lifelong Education*, 42(4), 335-341. <https://doi.org/10.1080/02601370.2023.2234133>

Jermalavičius, T., & Parmak, M. (2014 p.). Societal resilience: A basis for whole-of-society approach to national security (*Соціальна стійкість: Основа для загальносуспільного підходу до національної безпеки*). У «Resistance Views: Tartu Resistance Seminar Essays on Unconventional Warfare and Small State Resistance» (*Погляди на спротив: Нарис семінару з питань опору у Тарту щодо нетрадиційних методів ведення війни та опору малих держав*) (стор. 23-47). Взято з: <https://www.academia.edu/58559346>

Kreija-Gaikste, S., & Katane, I. (2021 p.). Multidimensional and multifunctional content of national defence training in Latvian schools (*Багатовимірний і багатофункціональний зміст*

*підготовки з питань національної оборони в латвійських школах*). *Research for Rural Development*, 36, 337-343.

Lesenciuc, A., Nagy, D., & Lesenciuc, S. (2022 p.). Between resilience through education and resilience through war (*Між стійкістю шляхом освіти і стійкістю шляхом війни*). *Intercultural Education, Security Education*, 10(1), 25-31. Взято з: <https://www.afahc.ro/ro/rcic/2022>

Lipert-Sowa, M. (2022 p.). Enhancing resilience: The state of play in NATO, European Union, and Poland (*Підвищення стійкості: Стан справ у НАТО, ЄС та Польщі*). *Bezpieczeństwo Teoria i Praktyka*, 48(3), 278-296. Взято з: <https://repozytorium.ka.edu.pl>

Shea, J. (2022 p.). NATO and climate change: Better late than never (*НАТО та зміна клімату: Краще пізно, ніж ніколи*). The German Marshall Fund of the United States. Взято з: <https://www.gmfus.org/sites/default/files/2022-03/Shea%20-%20NATO%20climate%20-%20brief.pdf>

Gorzashko, S. (2024 p.). Estonia arrests Russian professor suspected of spying for Moscow (*В Естонії заарештовано російського професора, підозрюваного у шпигунстві на користь Москви*). *Politico*. Взято з: <https://www.politico.eu/article/russia-professor-arrested-estonia-suspected-espionage-tartu/>

### Заняття 3.3.3: Роль врядування у забезпеченні соціальної стійкості

Anderson, B., and Peter A. (2012 p.). "Governing Events and Life: 'Emergency' in UK Civil Contingencies" (*Управляти подіями і життям: «Надзвичайна ситуація» у непередбачуваних цивільних станах у Великій Британії*), *Political Geography* 31 (1): 24-33, <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2011.09.002>

Brown, F. Z. (2022 p.). Governance for resilience: How can states prepare for the next crisis? (*Управління для забезпечення стійкості: Як держави можуть підготуватися до наступної кризи?*) Взято з: <https://carnegieendowment.org/2022/05/23/governance-for-resilience-how-can-states-prepare-for-next-crisis-pub-87175>

Dewaele, L., & Lucas, R. (2022 p.). Policymaking to support resilience in democratic countries: An examination of Sweden, Israel, and Australia (*Вироблення політики для підтримання стійкості у демократичних країнах: Аналіз на прикладі Швеції, Ізраїлю та Австралії*). *European Journal of Futures Research*, 10, 13. <https://doi.org/10.1186/s40309-022-00200-y>

Theussen, A. (2023 p.). The promises and perils of law-making as the way to strengthen societal resilience (*Обіцянки і небезпека законотворчості як способу зміцнення стійкості суспільства*). DIIS Policy

Brief February. Взято з: [https://pure.diis.dk/ws/files/16374350/promises\\_and\\_perils\\_digi.pdf](https://pure.diis.dk/ws/files/16374350/promises_and_perils_digi.pdf)

OECD. (2023 p.). Build, reinforce and protect: Democratic resilience in an era of multiple crises (*Розбудувати, зміцнювати і захищати: Стійкість демократії в епоху численних криз*). У «Government at a Glance 2023». OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/128bebb5-en>

UK Government (2023 p.). “Integrated Review Refresh 2023” (*Оновлення комплексного огляду 2023 р.*), <https://www.gov.uk/government/publications/integrated-review-refresh-2023-responding-to-a-more-contested-and-volatile-world>

UK Government (2022 p.). “UK Government Resilience Framework” (*Система стійкості Уряду Великої Британії*), <https://www.gov.uk/government/publications/the-uk-government-resilience-framework>

UK Government (2013 p.). “Resilience in society: infrastructure, communities and businesses” (*Стійкість суспільства: Інфраструктура, громади та бізнес*), <https://www.gov.uk/guidance/resilience-in-society-infrastructure-communities-and-businesses>

Channell-Justice, E. (2022 p.). Molotov cocktails and self-organisation in a time of war (*Коктейлі Молотова і самоорганізація під час війни*). Hot Spots, Fieldsights, 11 березня. Взято з: <https://culanth.org/fieldsights/molotov-cocktails-and-self-organisation>

Morton, J., Aljona Zorina, & Sri Kudaravalli. (2023 p.). “The strategic value of IT-enabled self-organised collectives during crises” (*Стратегічне значення колективів, що самоорганізуються за допомогою комп’ютерних технологій, під час криз*), *Journal of Strategic Information Systems*, 32(3), 101792. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2023.101792>

Krohley, N. (2024 p.). “Ukrainian civilians are pioneering the art of resistance” (*Українські цивільні – новатори мистецтва опору*). *Foreign Policy*. <https://foreignpolicy.com/2024/02/28/ukrainian-civilian-resistance-movements-women-war-mavkas/>

## Тема 4: Розбудова, забезпечення і оцінка стійкості

### Модуль 4.1: Передбачення: Розбудова і планування стійкості

#### Заняття 4.1.1: Загальний огляд і проблеми розбудови і планування стійкості

Bartone, P. T. (2006 p.). Resilience under military operational stress: Leaders influence hardiness? (*Стійкість до стресу, спричиненого бойовими діями: Чи впливають командири на витривалість?*) *Military Psychology*, 18(Suppl.), S131-S148.

Coutu, D. L. (2002 p.). How resilience works (*Принципи стійкості*). *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.

Duchek, S. (2020 p.). Organisational resilience: A capability-based conceptualization (*Організаційна стійкість: Концептуалізація на основі спроможностей*). *Business Research*, 13(1), 215-246.

Seligman, M. E. (2011 p.). Building resilience (*Розбудова стійкості*). *Harvard Business Review*, 89(4), 100-106.

Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014 p.). Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives (*Визначення, теорія та проблеми стійкості: Міждисциплінарні погляди*). *European Journal of Psychotraumatology*, 5(1), 25338. <https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338>

#### Додаткові посилання

Diamond, J. (2011). Collapse: How societies choose to fail or succeed: Revised edition. Penguin.

Dweck, C. (2016). Mindset: The new psychology of success. Ballantine Books.

Matthews, M. D. (2008). Positive psychology: Adaptation, leadership, and performance in exceptional circumstances. In P. A. Hancock & J. L. Szalma (Eds.), *Performance under stress* (pp. 163-180). Ashgate Publishing Company.

Sawyer, E., & Harrison, C. (2020). Developing resilient supply chains: Lessons from high-reliability organisations. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(1), 77-100. <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2018-0329>

Seery, M. D., Holman, E. A., & Silver, R. C. (2010). Whatever does not kill us: Cumulative lifetime adversity, vulnerability, and resilience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(6), 1025-1041.

Wernli, D., Clausin, M., Antulov-Fantulin, N., Berezowski, J., Biller-Andorno, N., Blanchet, K., ... & Young, O. (2021). Building a multisystemic understanding of societal resilience to the COVID-19 pandemic. *BMJ Global Health*, 6(7). Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8300552/>

Zolli, A., & Healy, A. M. (2012). Resilience: Why things bounce back. Hachette UK

Business Continuity Institute (2023 p.). Balancing reactive and proactive approaches to build new resilience capabilities (*Урівноваження заходів реагування і підходів на випередження для створення нових спроможностей у сфері стійкості*). The Business Continuity Institute (BCI). A global institute for business continuity and resilience. Взято з: <https://www.thebci.org/news/balancing-reactive-and-proactive-approaches-to-build-new-resilience-capabilities.html>

#### Заняття 4.1.2: Формування індивідуальної стійкості

Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003 p.). Development of a new resilience scale: The Connor Davidson Resilience Scale (*Розробка нової шкали стійкості: Шкала життєстійкості Коннора-Девідсона*) (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18, 76-82.

Ledford, A., Raver, C., Dixon, D. P., Miles, P., & Lynch, S. M. (2022 p.). The role of mindfulness and resilience in Navy SEAL training (*Роль усвідомленості і стійкості у підготовці морських котиків ВМС США*). *Military Psychology*. <https://doi.org/10.1080/08995605.2022.2026558>

Raver Luning, C., & Ledford, A. (2020 p.). The necessity of grit and hardiness in leading with character (*Необхідність завзятості і витривалості для лідерства з характером*). *Journal of Character and Leader Development*, 7(1), 84-95.

Reivich, K. J., Seligman, M. E. P., & McBride, S. (2011 p.). Master resilience training in the U.S. Army (*Тренінг з розвитку стійкості в армії США*). *American Psychologist*, 66(1), 25-34.

Szivak, T. K., & Kraemer, W. J. (2015 p.). Physiological readiness and resilience: Pillars of military preparedness (*Фізіологічна готовність та стійкість: Засади військової готовності*). *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 29, S34-S39.

#### Додаткові посилання

Fevre, M. L., Matheny, J., & Kolt, G. S. (2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 726-744.

Garmezy, N. (1991). Resilience in children's adaptation to negative life events and stressed environments. *Pediatric Annals*, 20(9), 459-463.

Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.

Masten, A. S. (1994). Resilience in individual development: Successful adaptation despite risk and adversity. In M. C. Wang & E. W. Gordon (Eds.), *Educational resilience in inner-city America: Challenges and prospects* (pp. 3-25). Erlbaum. <http://www.resilienceacademy.nl/wp-content/uploads/2016/11/150206Resiliencecasesstudies1.pdf>

Anne van Galen, Linda J. Bellamy. (2015 p.). Dealing with uncertainty in practice: Strengths and traps in human intervention (*Подолання непевності на практиці: Переваги і небезпека втручання людини*). Welkom. Взято з: <https://www.resilienceacademy.nl/wp-content/uploads/2016/11/150206Resiliencecasesstudies1.pdf>

#### Заняття 4.1.3: Розбудова і планування стійкості громад

Berkes, F., & Ross, H. (2013 p.). Community resilience: Toward an integrated approach (*Стійкість громад: Шлях до комплексного підходу*). *Society & Natural Resources*, 26(1), 5-20. <https://doi.org/10.1080/08941920.2012.736605>

Koliou, M., van de Lindt, J. W., McAllister, T. P., Ellingwood, B. R., Dillard, M., & Cutler,

H. (2020 p.). State of the research in community resilience: Progress and challenges (*Стан досліджень стійкості громад: Поступ і виклики*). *Sustainable and Resilient Infrastructure*, 5(3), 131-151.

RAND Corporation. (без дати). Community resilience (*Стійкість громад*). Взято з: <https://www.rand.org/topics/community-resilience.html>

Schoon, I. (2021 p.). A socio-ecological developmental systems approach for the study of human resilience (*Соціально-екологічний системний підхід до вивчення стійкості людини*). У М. Ungar (Ed.), «Multisystemic Resilience: Adaptations and Transformations in Contexts of Change» (*Мультисистемна стійкість: Адаптації і трансформація у контексті змін*) (стор. 335-359). Oxford University Press.

Steratore, R., Clark-Ginsberg, A., Shelton, S. R., Malika, N., Leuschner, K. J., & Reese, T. (2023 p.). Community and individual disaster resilience for floods: Options for improving (*Стійкість громад і окремих людей до стихійних лих на прикладі повеней: Можливості вдосконалення*). RAND Corporation. Взято з: [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RRA1770-1.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA1770-1.html)

#### Додаткові посилання

Bronfenbrenner, U. (2000). *Ecological systems theory*. Oxford University Press.

PreventionWeb. (без дати). Resilience action plan for Tarnagulla community (План дій

у сфері стійкості для громади Тарнагулла).  
Взято з: <https://www.preventionweb.net/publication/resilience-action-plan-tarnagulla-community>

#### **Заняття 4.1.4: Розбудова і планування організаційної стійкості**

Varasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018 p.). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organisational resilience (*Що таке стійкість і як її можна розвивати? Систематичний огляд емпіричної літератури з організаційної стійкості*). *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491-503.

Duchek, S. (2020 p.). Organisational resilience: A capability-based conceptualization (*Організаційна стійкість: Визначення на основі спроможностей*). *Business Research*, 13, 215-246.

McKinsey & Company. (2022 p.). Raising the resilience of your organisation (*Як підвищити стійкість вашої організації*). Взято з: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organisational-performance/our-insights/raising-the-resilience-of-your-organisation>

Suarez, F. F., & Montes, J. S. (2020 p.). Building organisational resilience (*Розбудова організаційної стійкості*). *Harvard Business Review*. Взято з: <https://hbr.org/2020/11/building-organisational-resilience>

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003 p.). Organizing for resilience (*Підготовка до стійкості*). У К. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (та ін.), «Positive Organisational Scholarship: Foundations of a New Discipline» (*Позитивна організаційна наука: Основи нової дисципліни*) (стор. 94-110). Berrett-Koehler Publishers, Inc.

#### **Додаткові посилання**

Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>

Gittel, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organisational resilience: Airline industry responses to September 11. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.

Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organisations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-68.

Mamouni Limnios, E. A., Mazzarol, T., Ghadouani, A., & Schilizzi, S. G. M. (2014). The resilience architecture framework: Four organisational archetypes. *European Management Journal*, 32(1), 104-116.

Світовий економічний форум (2021 p.). Climate Change. Resilience in an age of disruption (*Зміна клімату. Стійкість в епоху збоїв*). Взято з: <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/business-resilience-pandemic-disruption/>

#### **Заняття 4.1.5: Розбудова і планування національної стійкості**

Canetti, D., Waismel-Manor, I., Cohen, N., & Rapaport, C. (2014 p.). What does national resilience mean in a democracy? Evidence from the United States and Israel (*Що таке національна стійкість у демократичному суспільстві? Приклади Сполучених Штатів Америки та Ізраїлю*). *Armed Forces & Society*, 40(3), 504-520. <https://www.jstor.org/stable/48609337>

Howard, Martin (2021 p.). Resilience is the new black (*Стійкість – це новий тренд*). *Diplomat*. Взято з: <https://diplomatmagazine.com/resilience-is-the-new-black/>

Fjäder, C. (2014 p.). The nation-state, national security, and resilience in the age of globalisation (*Національна держава, національна безпека і стійкість в епоху глобалізації*). *Resilience*, 2(2), 114-129. <https://doi.org/10.1080/21693293.2014.914771>

RAND Europe (2021 p.). Enhancing defence's contribution to societal resilience in the UK: Lessons from international approaches (*Збільшення ролі оборони у стійкості суспільства у Великій Британії: Досвід міжнародних підходів*). Взято з: [https://resiliencefirst.org/sites/default/files/2021-09/RAND\\_RRA1113-1.pdf](https://resiliencefirst.org/sites/default/files/2021-09/RAND_RRA1113-1.pdf)

The UK Government Resilience Framework (*Система стійкості Уряду Великої Британії*). (2023 p.). GOV.UK. Взято з: <https://www.gov.uk/government/publications/the-uk-government-resilience-framework>

#### **Додаткові посилання**

Department of Defence (2021). UK Operations: The Defence Contribution to Resilience. Joint Doctrine Publication 02 (JDP 02) (4th Edition). Retrieved from [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1120464/20221128-JDP\\_02\\_Web.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1120464/20221128-JDP_02_Web.pdf)

GAO, US Government Accountability Office (2022). Disaster resilience: Opportunities to improve national preparedness. GAO Reports, 1-13. Retrieved from <https://www.gao.gov/products/gao-22-106046>

Pospisil, J., & Gruber, B. (2016). Resilience and the transformation of sovereign security: A look at policy challenges and interests. *Resilience*, 4(3), 202-216. <https://doi.org/10.1080/21693293.2016.1210256>

Reznikova, Olga (2023). National resilience in a changing security environment. George C. Marshall European Center for Security Studies. Retrieved from [https://www.marshallcenter.org/sites/default/files/files/2023-01/National%20Resilience\\_EN.pdf](https://www.marshallcenter.org/sites/default/files/files/2023-01/National%20Resilience_EN.pdf)

Royal Academy of Engineering. (2021). Critical capabilities: Strengthening UK resilience. Retrieved from <https://raeng.org.uk/media/bm2e4chu/raeng-critical-capabilities.pdf>

Von Sydow, Björn. (2018). Resilience: Planning for Sweden's "Total Defence". NATO Review. Retrieved from <https://www.nato.int/docu/review/articles/2018/04/04/resilience-planning-for-swedens-total-defence/index.html>

Von Sydow, Björn. (2018 p.). Resilience: Planning for Sweden's "Total Defence" (*Стійкість: Планування «тотальної оборони» Швеції*). НАТО ревью. Взято з: <https://www.nato.int/docu/review/articles/2018/04/04/resilience-planning-for-swedens-total-defence/index.html>

#### Заняття 4.1.6: Розбудова і планування багатонаціональної стійкості

Adobor, H. (2020 p.). Supply chain resilience: An adaptive cycle approach (*Стійкість ланцюга постачання: Адаптивний циклічний підхід*). *The International Journal of Logistics Management*, 31(3), 443-463. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLM-01-2020-0019/full/html>

Bown, C. P., Snyder, C. M., & Staiger, R. W. (2022 p.). Vaccine Supply Chain Resilience and International Cooperation (*Стійкість ланцюга постачання вакцин і міжнародна співпраця*). Dartmouth College Economics Department working paper. Взято з: [https://ies.princeton.edu/wp-content/uploads/2022/06/BSS\\_VaccinesOffshoring\\_06012022\\_PrincetonVersion\\_Final.pdf](https://ies.princeton.edu/wp-content/uploads/2022/06/BSS_VaccinesOffshoring_06012022_PrincetonVersion_Final.pdf)

De Maio, G. (2020 p.). NATO's response to COVID-19 lessons for resilience and readiness (*Відповідь НАТО на пандемію COVID-19: Висновки для стійкості і готовності*). *Foreign Policy*. Взято з: [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/10/FP\\_20201028\\_nato\\_covid\\_demaio-1.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/10/FP_20201028_nato_covid_demaio-1.pdf)

Down, A., & Cook, C. (2022 p.). Bolstering collective resilience in Europe (*Сприяння колективній стійкості у Європі*). Center for Strategic and International Studies (CSIS). Взято з: <https://www.csis.org/analysis/bolstering-collective-resilience-europe>

Entin, M., & Galushko, D. (2021 p.). Resilience of the European Union as a determinant of its post-pandemic development (*Стійкість Європейського союзу як визначальний чинник розвитку у період після пандемії*). *Eastern Journal of European Studies*, 12. Взято з: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=994015>

#### Додаткові посилання

Afina, Y., Inverarity, C., & Unal, B. (2020). Ensuring cyber resilience in NATO's command, control, and communication systems. Chatham House. Retrieved from [https://www.academia.edu/download/77472679/2020-07-17-cyber-resilience-nato-command-control-communication-afina-inverarity-unal\\_0.pdf](https://www.academia.edu/download/77472679/2020-07-17-cyber-resilience-nato-command-control-communication-afina-inverarity-unal_0.pdf)

Christine, D., & Thinyane, M. (2020). Cyber resilience in Asia-Pacific: A review of national cybersecurity strategies. Retrieved from <http://collections.unu.edu/view/UNU:7760>

Demchak, C. (2021). Achieving systemic resilience in a great systems conflict era. *The Cyber Defense Review*, 6(2), 51-70. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/27021376>

Dinar, S., Katz, D., De Stefano, L., & Blankespoor, B. (2014). Climate change, conflict, and cooperation: Global analysis of the resilience of international river treaties to increased water variability. Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/18763>

Filip, L. (2017). NATO resilience strategy towards Russian hybrid warfare. *Journal of Defense Resources Management*, 8(2), 64-71.

Giglioli, S., Giovannetti, G., Marvasi, E., & Vivoli, A. (2021). The resilience of global value chains during the COVID-19 pandemic: the case of Italy. DISEI, Università degli Studi di Firenze.

Hallegatte, S., Rentschler, J., & Rozenberg, J. (2020). Adaptation principles: A guide for designing strategies for climate change adaptation and resilience. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003171430-9/stakeholder-participation-building-resilience-disasters-changing-climate-paulina-aldunce-ruth-beilin-john-handmer-mark-howden>

Ilinca, D. (2023). Structuring resilience in the context of common security and defence policy. *Strategic Impact*, 87(2), 23-36. <https://doi.org/10.53477/1842-9904-23-09>

Jongeeun, Y. (2021). Advancing international cooperation as a strategy for managing pandemics. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 43(3), 169-191. <https://doi.org/10.1080/23276665.2020.1866624>

Lasconjarias, G. (2018). Deterrence through resilience NATO, the nations and the challenges of being prepared. *Romanian Military Thinking*, 3, 46-57.

Leggett, J. A. (2021). Climate change: Defining adaptation and resilience, with implications for policy. Congressional Research Service: Report, 1-3.

Lopes, J. M., Gomes, S., & Mané, L. (2022). Developing knowledge of supply chain resilience in less-developed countries in the pandemic age. *Logistics*, 6(1), 3.

Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2589791823000269>

NATO Allied Command Transformation. (2023). Resilience in NATO. Retrieved from <https://www.act.nato.int/article/resilience-in-nato/>

OECD. (2018). Assessing global progress in the governance of critical risks, OECD reviews of risk management policies. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264309272-en>

Orsini, A., Le Prestre, P., Haas, P. M., Brosig, M., Pattberg, P., Widerberg, O., & Chandler, D. (2020). Complex systems and international governance. *International Studies Review*, 22(4), 1008-1038. <https://academic.oup.com/isr/article-pdf/doi/10.1093/isr/viz005/34544486/viz005.pdf>

Tocci, N. (2020). Resilience and the role of the European Union in the world. *Contemporary Security Policy*, 41(2), 176-194. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13523260.2019.1640342>

Tyler H. Lippert. (2019). *NATO, Climate Change, and International Security: A Risk Governance Approach*. Palgrave Macmillan.

Zolnikov, T. R. (Ed.). (2019). *Global adaptation and resilience to climate change*. Springer International Publishing.

НАТО (2023 р.). Resilience, civil preparedness (Стійкість, готовність цивільного суспільства). Взято з: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_132722.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_132722.htm)

## Модуль 4.2: Управління і підтримання стійкості

### Заняття 4.2.1: Огляд і проблеми управління і підтримання процесів стійкості

Burnard, K. J., & Bhamra, R. (2019 p.). Challenges for organisational resilience (*Проблеми організаційної стійкості*). *Continuity & Resilience Review*, 1(1), 17-25. Взято з: <https://doi.org/10.1108/CRR-01-2019-0008/full/html>

Gillespie-Marthaler, L., Nelson, K. S., Baroud, H., Kosson, D. S., & Abkowitz, M. (2019 p.). An integrative approach to conceptualizing sustainable resilience (*Комплексний підхід до концептуалізації сталої стійкості*). *Sustainable and Resilient Infrastructure*, 4(2), 66-81. <https://doi.org/10.1080/23789689.2018.1497880>

Nelson, K., Gillespie-Marthaler, L., Baroud, H., Abkowitz, M., & Kosson, D. (2020 p.). An integrated and dynamic framework for assessing sustainable resilience in complex adaptive systems (*Комплексна і динамічна структура для оцінки сталої стійкості складних адаптивних систем*). *Sustainable and Resilient Infrastructure*, 5(5), 311-329. <https://doi.org/10.1080/23789689.2019.1578165>

Seligman, M. E. (2011 p.). Building resilience (*Розбудова стійкості*). *Harvard Business Review*, 89(4), 100-106. Взято з <https://hbr.org/2011/04/building-resilience>

Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015 p.). Managing risk and resilience (*Управління ризиками і стійкість*). *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.4004>

#### Додаткові посилання

Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59, 20-28. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>

Hynes, W., Trump, B., Love, P., & Linkov, I. (2020). Bouncing forward: a resilience approach to dealing with COVID-19 and future systemic shocks. *Environment Systems and Decisions*, 40, 174-184. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10669-020-09776-x>

Levy, D. L. (2021). COVID-19 and global governance. *Journal of Management Studies*, 58(2), 562. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7675749/>

OECD. (2023). Ready for the Next Crisis? Investing in Health System Resilience, OECD Health Policy Studies. OECD Publishing. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/1e53cf80-en>

Patel, K. R. (2023). *Enhancing Global Supply Chain Resilience: Effective Strategies for Mitigating*

Disruptions in an Interconnected World. BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu, 2(1), 257-264. Retrieved from <https://journal.mediapublikasi.id/index.php/bullet/article/view/3482>

Безпековий комітет. (без дати). Security Strategy for Society (Стратегія безпеки суспільства). Взято з: <https://turvallisuuskomitea.fi/en/security-strategy-for-society/security-actors/>

#### Заняття 4.2.2: Управління і підтримання індивідуальної стійкості

American Psychological Association. (2020 p.). Building your resilience (Розбудова вашої стійкості). Взято з: <https://www.apa.org/topics/resilience>

Bartone, P. T. (2006 p.). Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness? (Стійкість в умовах стресу, спричиненого бойовими діями: Чи можуть лідери впливати на витривалість?) *Military Psychology*, 18(sup1), S131-S148.

Ledford, A. K., Beckner, M. E., Conkright, W. R., Raver, C., Dixon, D. P., Miles, P., ... & Lynch, S. M. (2022 p.). Psychological and physiological changes during basic, underwater, demolition/SEAL training (Психологічні і фізіологічні зміни під час базової, підводної і підривної підготовки «морських котиків»). *Physiology & Behavior*, 257, 113970.

Ledford, A. K., Dixon, D., Raver Luning, C., Martin, B. J., Miles, P. C., Beckner, M., Bennett, D., Conley, J., & Nindl, B. C. (2020 p.). Psychological and physiological predictors of resilience in Navy SEAL training (Психологічні і фізіологічні чинники, що впливають на стійкість, у навчанні «морських котиків» ВМС США). *Behavioral Medicine*, 46(3-4), 290-301. <https://doi.org/10.1080/08964289.2020.1712648>

#### Додаткові посилання

Beasley, M., Thompson, T., & Davidson, J. (2003). Resilience in response to life stress: The effects of coping style and cognitive hardiness. *Personality and Individual Differences*, 34(1), 77-95. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00027-2](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00027-2)

Bonanno, G. A. (2005). Resilience in the face of potential trauma. *Current Directions in Psychological Science*, 14(3), 135-138.

Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76-82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>

Dweck, C. (2016). Mindset: The new psychology of success.

Jensen, A. E., Bernards, J. R., Jameson, J. T., Johnson, D. C., & Kelly, K. R. (2020). The Benefit of Mental Skills Training on Performance and Stress Response in Military Personnel. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02964>

Reivich, K. J., Seligman, M. E. P., & McBride, S. (2011). Master resilience training in the U.S. Army. *American Psychologist*, 66(1), 25-34. <https://doi.org/10.1037/a0021897>

Seligman, M. E. P. (2011). Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being. Free Press.

Szivak, T. K., & Kraemer, W. J. (2015). Physiological readiness and resilience: Pillars of military preparedness. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 29, S34-S39.

McKinsey & Company. (без дати). Raising the resilience of your organization (Підвищення стійкості вашої організації). Взято з: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organisational-performance/our-insights/raising-the-resilience-of-your-organisation>

#### Заняття 4.2.3: Управління і підтримання стійкості громад

Federal Emergency Management Agency. (2024 p.). Community Resilience (Стійкість громад). FEMA National Risk Index. Взято з: <https://hazards.fema.gov/nri/community-resilience#:~:text=Community%20resilience%20is%20the%20ability,and%20recover%20rapidly%20from%20disruptions>

Institute of Public Policy. (без дати). Guidebook of the Community Resilience Assessment Online Tool (Путівник до онлайн-інструменту з оцінювання стійкості громад). Harry S. Truman School of Public Affairs, University of Missouri. Взято з: <https://truman.missouri.edu/sites/default/files/resilience-tool-guidebook-final.pdf>

National Institute of Standards and Technology. (2024 p.). Community Resilience Planning Guide (Посібник з планування стійкості громад). U.S. Department of Commerce. Взято з: <https://www.nist.gov/community-resilience/planning-guide>

University of South Carolina. (2024 p.). Hazard vulnerability & resilience institute (Інститут вивчення вразливості і стійкості до небезпек). Взято з: [https://www.sc.edu/study/colleges\\_schools/artsandsocieties/centers\\_and\\_institutes/hvri/index.php/bric](https://www.sc.edu/study/colleges_schools/artsandsocieties/centers_and_institutes/hvri/index.php/bric)

ReliefWeb. (2022 p.). Indonesia Case Study: Upscaling Community Resilience Through Ecosystem-Based Disaster Risk Reduction (Приклад Індонезії: Підвищення стійкості

громади шляхом зниження ризику катастроф на основі екосистем). Взято з: <https://reliefweb.int/report/indonesia/indonesia-case-study-upscaling-community-resilience-through-ecosystem-based-disaster-risk-reduction-2022>

#### Заняття 4.2.4: Управління і підтримання організаційної стійкості

Carden, L. L., Maldonado, T., & Boyd, R. O. (2018 p.). Organisational resilience: A look at McDonald's in the fast-food industry (Організаційна стійкість: Приклад компанії McDonald's в індустрії швидкого харчування). *Organisational Dynamics*, 47(1), 25-31. <https://doi.org/10.1016/J.ORGDYN.2017.07.002>

Labaka, L., Hernantes, J., & Sarriegi, J. M. (2015 p.). Resilience framework for critical infrastructures: An empirical study in a nuclear plant (Структура стійкості критичної інфраструктури: Емпіричне дослідження на прикладі атомної електростанції). *Reliability Engineering & System Safety*, 141, 92-105. <https://doi.org/10.1016/j.res.2015.03.009>

Samba, C., Vera, D., Kong, D., & Maldonado, T. (2017 p.). Organisational resilience and positive leadership: An integrative framework (Організаційна стійкість і позитивне лідерство: Інтегративна структура). *Academy of Management Proceedings*, 2017(1). <https://doi.org/10.5465/AMBP.2017.11903abstract>

Shmul, Y., Reeves, M., & Levin, S. (8 квітня 2022 p.). Building a Mutually Reinforcing System of Organisational and Personal Resilience (Створення систем організаційної і особистої стійкості, що підкріплюють одна одну). *Boston Consulting Group*. Взято з: <https://www.bcg.com/publications/2022/building-organisational-personal-resilience-reinforcing-system>

Sommer, S. A., Howell, J. M., & Hadley, C. N. (2016 p.). Keeping positive and building strength: The role of affect and team leadership in developing resilience during an organisational crisis (Збереження оптимізму і розвиток сили: Роль емоцій та лідерства в колективі у розбудові стійкості в умовах організаційної кризи). *Group & Organisation Management*, 41(2), 172-202. <https://doi.org/10.1177/1059601115578027>

Resilient Organisations (Стійкі організації). (без дати). EPL Case Study. Взято з: <https://www.resorgs.org.nz/our-projects/crisis-recovery-and-disaster-reconstruction/business-recovery-canterbury-earthquake/>

#### Заняття 4.2.5: Управління і підтримання національної стійкості

Ablong, M. (2024 p.). National Resilience: Lessons for Australian policy from international experience

(Національна стійкість: Висновки з міжнародного досвіду для австралійської політики). Australian Strategic Policy Institute (ASPI). Взято з: <https://www.aspi.org.au/report/national-resilience-lessons-australian-policy-international-experience>

Міністерство внутрішньої безпеки США. (2022 p.). Resilience (Стійкість). Взято з: <https://www.dhs.gov/topics/resilience>

Fjäder, C. (2014 p.). The nation-state, national security, and resilience in the age of globalisation (Національна держава, національна безпека і стійкість в епоху глобалізації). *Resilience – International Policies, Practices and Discourses*, 2(2), 114-129. <https://doi.org/10.1080/21693293.2014.914771>

McLennan, M. (2020 p.). Building national resilience (Розбудова національної стійкості). Взято з: <https://www.marshmcclennan.com/insights/publications/2020/apr/national-resilience-report.html>

Reznikova, O. (2022 p.). National resilience in a changing security environment (Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища). Національний інститут стратегічних досліджень, Київ. Взято з: <https://www.marshallcenter.org/en/publications/marshall-center-books/national-resilience/about-volume>

#### Додаткові посилання

Australian Government. (2023). Critical Infrastructure Resilience Strategy. Retrieved from <https://www.cisc.gov.au/what-is-the-cyber-and-infrastructure-security-centre/critical-infrastructure-resilience-strategy>

Fjäder, C. (2021). Developing Partnerships for Building Resilience. In S. Eslamian & F. Eslamian (Eds.), *Handbook of Disaster Risk Reduction for Resilience: New Frameworks for Building Resilience to Disasters* (pp. 261-278). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-61278-8\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-61278-8_12)

National Infrastructure Commission. (2018). A study on the resilience of the UK's economic infrastructure. Retrieved from <https://nic.org.uk/studies-reports/resilience/>

OECD. (2019). Resilience Strategies and Approaches to contain systemic threats. OECD General Secretariat, Paris. Retrieved from [https://www.oecd.org/naec/averting-systemic-collapse/SG-NAEC\(2019\)5-Resilience-strategies.pdf](https://www.oecd.org/naec/averting-systemic-collapse/SG-NAEC(2019)5-Resilience-strategies.pdf)

Royal Academy of Engineering. (2021). Critical capabilities: Strengthening UK resilience. Retrieved from <https://raeng.org.uk/media/bm2e4chu/raeng-critical-capabilities.pdf>

Sawalha, I. H. (2020). A contemporary perspective on the disaster management cycle. *Foresight*, 22(4), 469-482. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/fs-11-2019-0097/full/html>

UK Government. (2022). The UK Government Resilience Framework. Cabinet Office. <https://www.gov.uk/government/publications/the-uk-government-resilience-framework>

The UK Government Resilience Framework (Система стійкості уряду Великої Британії). (без дати). GOV.UK. Взято з: <https://www.gov.uk/government/publications/the-uk-government-resilience-framework>

Finnish Institute of International Affairs (2022 p.). Nordic resilience: Strengthening cooperation on security of supply and crisis preparedness (Стойкість країн Північної Європи: Посилення співпраці у сфері безпеки постачання і готовності до криз). Взято з: <https://www.fia.fi/en/publication/nordic-resilience>

#### **Заняття 4.2.6: Управління і підтримання багатонаціональної стійкості**

De Maio, G. (2020 p.). NATO's response to COVID-19 lessons for resilience and readiness (Відповідь НАТО на пандемію COVID-19: Висновки для стійкості і готовності). *Foreign Policy*. [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/10/FP\\_20201028\\_nato\\_covid\\_demaio-1.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/10/FP_20201028_nato_covid_demaio-1.pdf)

Demchak, C. (2021 p.). Achieving Systemic Resilience in a Great Systems Conflict Era (Досягнення системної стійкості в епоху великих системних конфліктів). *The Cyber Defense Review*, 6(2), 51-70. <https://www.jstor.org/stable/27021376>

Patel, K. R. (2023 p.). Enhancing Global Supply Chain Resilience: Effective Strategies for Mitigating Disruptions in an Interconnected World (Підвищення стійкості глобального ланцюга постачання: Дієві стратегії пом'якшення збоїв у взаємопов'язаному світі). *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(1), 257-264. <https://journal.mediapublikasi.id/index.php/bullet/article/view/3482>

#### **Додаткові посилання**

Adobor, H. (2020). Supply chain resilience: an adaptive cycle approach. *The International Journal of Logistics Management*, 31(3), 443-463. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLM-01-2020-0019/full/html>

Afina, Y., Inverarity, C., & Unal, B. (2020). Ensuring Cyber Resilience in NATO's Command, Control, and Communication Systems. Chatham House. [https://www.academia.edu/download/77472679/2020-07-17-cyber-resilience-nato-command-control-communication-afina-inverarity-unal\\_0.pdf](https://www.academia.edu/download/77472679/2020-07-17-cyber-resilience-nato-command-control-communication-afina-inverarity-unal_0.pdf)

Christine, D., & Thinyane, M. (2020). Cyber Resilience in Asia-Pacific: A Review of National Cybersecurity Strategies. <http://collections.unu.edu/view/UNU:7760>

Wigell, M., et al. (2022). Nordic resilience: Strengthening cooperation on security of supply and crisis preparedness. Finnish Institute of International Affairs (FIIA), FIIA Report 70. <https://www.fia.fi/en/publication/nordic-resilience>

## Модуль 4.3: Методи оцінки стійкості

### Заняття 4.3.1: Загальний огляд і проблеми оцінки стійкості

Bowling, J., Jason, K., Krinner, L. M., Vercruyse, C. M., & Reichard, G. (2022 p.). Definition and operationalization of resilience in qualitative health literature: A scoping review (*Визначення і операціоналізація стійкості у медичній літературі: Огляд*). *International Journal of Social Research Methodology*, 25(4), 495-509. <https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1903241>

Cumming, G. S., Barnes, G., Perz, S., Schmink, M., Sieving, K. E., Southworth, J., & Van Holt, T. (2005 p.). An exploratory framework for the empirical measurement of resilience (*Дослідницька основа для емпіричного вимірювання стійкості*). *Ecosystems*, 8, 975-987. <https://doi.org/10.1007/s10021-005-0129-z>

Davidson, J. L., Jacobson, C., Lyth, A., Dedekorkut-Howes, A., Baldwin, C. L., Ellison, J. C., & Smith, T. F. (2016 p.). Interrogating resilience: Toward a typology to improve its operationalization (*Дослідження стійкості: Вироблення типології для покращення її операціоналізації*). *Ecology and Society*, 21(2). Взято з <https://www.jstor.org/stable/26270410>

Kalaidjian, E., Becker, A., & Pinel, S. (2022 p.). Operationalizing resilience planning, theory, and practice: Insights from US seaports (*Практичне застосування теорії і практики планування стійкості: Досвід морських портів США*). *Frontiers in Sustainability*, 3, 963555. <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.963555>

#### Додаткові посилання

Lee Kum Sheung Center for Health and Happiness. (2022). Repository of Resilience Measures. Harvard T.H. Chan School of Public Health. Retrieved from <https://www.hsph.harvard.edu/health-happiness/repository-of-resilience-measures/>

Quinlan, A. E., Berbés-Blázquez, M., Haider, L. J., & Peterson, G. D. (2016). Measuring and assessing resilience: Broadening understanding through multiple disciplinary perspectives. *Journal of Applied Ecology*, 53(3), 677-687. <https://doi.org/10.1111/1365-2664.12550>

Resilience Alliance. (2010). Assessing Resilience in Social-Ecological Systems: Workbook for Practitioners. Retrieved from [https://www.resalliance.org/files/ResilienceAssessmentV2\\_2.pdf](https://www.resalliance.org/files/ResilienceAssessmentV2_2.pdf)

UK Government. (2016). Measuring Resilience. Retrieved from [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08956e5274a27b200002f/EoD\\_Topic\\_Guide\\_Measuring\\_Resilience\\_May\\_2016.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08956e5274a27b200002f/EoD_Topic_Guide_Measuring_Resilience_May_2016.pdf)

Windle, G., Bennett, K. M., & Noyes, J. (2011). A methodological review of resilience measurement scales. *Health and Quality of Life Outcomes*, 9, 8. <https://doi.org/10.1186/1477-7525-9-8>

UK Government. (2016). EoD Topic Guide: Measuring Resilience (*Тематичний посібник: Вимірювання стійкості*). Взято з: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08956e5274a27b200002f/EoD\\_Topic\\_Guide\\_Measuring\\_Resilience\\_May\\_2016.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08956e5274a27b200002f/EoD_Topic_Guide_Measuring_Resilience_May_2016.pdf)

### Заняття 4.3.2: Методи оцінки індивідуальної стійкості

Cicchetti, D. (2010 p.). Resilience under conditions of extreme stress: A multilevel perspective (*Стійкість в умовах екстремального стресу: Багаторівнева перспектива*). *World Psychiatry*, 9(3), 145-154.

Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003 p.). Development of a new resilience scale: The Connor Davidson Resilience Scale (CD-RISC) (*Розробка нової шкали стійкості: Шкала життєстійкості Коннора-Девідсона*). *Depression and Anxiety*, 18, 76-82.

Ozbay, F., Johnson, D. C., Dimoulas, E., Morgan, C. A., Charney, D., & Southwick, S. (2007 p.). Social support and resilience to stress (*Соціальна підтримка і стійкість до стресу*). *Psychiatry (Edgmont)*, 4(5), 35-40.

Reivich, K. J., Seligman, M. E. P., & McBride, S. (2011 p.). Master resilience training in the U.S. Army (*Тренінг з розвитку стійкості в армії США*). *American Psychologist*, 66(1), 25-34.

Seery, M. D., Holman, E. A., & Silver, R. C. (2010 p.). Whatever does not kill us: Cumulative lifetime adversity, vulnerability, and resilience (*Що не вбиває: Накопичені життєві негаразди, вразливість та стійкість*). *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(6), 1025-1041.

Seligman, M. E. P. (2011 p.). Building resilience (*Розбудова стійкості*). *Harvard Business Review*, 89(4), 100.

Szivak, T. K., & Kraemer, W. J. (2015 p.). Physiological readiness and resilience: Pillars of military preparedness (*Фізіологічна готовність та стійкість: Засади військової готовності*). *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 29, S34-S39.

#### Додаткові посилання

American Psychological Association. (2020). Building your resilience. <https://www.apa.org/topics/resilience>

Ozbay, F., Johnson, D. C., Dimoulas, E., Morgan, C. A., Charney, D., Southwick, S. (2007). Social support and resilience to stress. *Psychiatry (Edgmont)*, 4(5), 35-40.

Seery, M. D., Holman, E. A., & Silver, R. C. (2010). Whatever does not kill us: Cumulative lifetime adversity, vulnerability, and resilience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(6), 1025-1041.

Lee Kum Sheung Center for Health and Happiness. (2022 p.). Resilience scale for adults (RSA) (*Шкала життєстійкості для дорослих*). Harvard T.H. Chan School of Public Health. Взято з: <https://www.hsph.harvard.edu/health-happiness/resilience-scale-for-adults-rsa/>

#### Заняття 4.3.3: Методи оцінки стійкості громад

Asadzadeh, A., Kötter, T., Salehi, P., & Birkmann, J. (2017 p.). Operationalizing a concept: The systematic review of composite indicator building for measuring community disaster resilience (*Реалізація концепції: Систематичний огляд побудови складного індикатора для вимірювання стійкості громад до стихійних лих*). *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 25, 147-162. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2017.09.015>

Chandra, A., Acosta, J., Howard, S., Uscher- Pines, L., Williams, M., Yeung, D., Garnett, J., & Meredith, L. S. (2011 p.). Building community resilience to disasters: A way forward to enhance national health security (*Розбудова стійкості громад до стихійних лих: Шлях до посилення національної безпеки у сфері охорони здоров'я*). *Rand Health Quarterly*, 1(1), 6. [https://www.rand.org/pubs/technical\\_reports/TR915.html](https://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR915.html)

Nguyen, H. L., & Akerkar, R. (2020 p.). Modelling, measuring, and visualising community resilience: A systematic review (*Моделювання, вимірювання і візуалізація стійкості громад: Систематичний огляд*). *Sustainability*, 12(19), 7896. <https://doi.org/10.3390/su12197896>

Sharifi, A. (2016 p.). A critical review of selected tools for assessing community resilience (*Критичний огляд вибраних інструментів для оцінки стійкості громад*). *Ecological Indicators*, 69, 629-647. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2016.05.023>

Suleimany, M., Mokhtarzadeh, S., & Sharifi, A. (2022 p.). Community resilience to pandemics: An assessment framework developed based on the review of COVID-19 literature (*Стійкість громади до пандемій: Система оцінювання на основі огляду літератури з тематики COVID-19*). *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 103248. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420922004678>

Resilient Organisations (*Вебсторінка «Стійкі організації»*). (без дати). Measure resilience: New Zealand Resilience Index (*Вимірювання стійкості: Індекс стійкості Нової Зеландії*). Взято з: <https://www.resorgs.org.nz/our-projects/measure-resilience/nzri/>

#### Заняття 4.3.4: Методи оцінки організаційної стійкості

Jovanović, A., Klimek, P., Renn, O., Schneider, R., Øien, K., Brown, J., ... & Chhantyal, P. (2020 p.). Assessing resilience of healthcare infrastructure exposed to COVID-19: Emerging risks, resilience indicators, interdependencies and international standards (*Оцінка стійкості інфраструктури охорони здоров'я під впливом COVID-19: Нові ризики, показники стійкості, взаємозалежності та міжнародні стандарти*). *Environment Systems and Decisions*, 40, 252-286. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10669-020-09779-8>

Patriarca, R., Di Gravio, G., Costantino, F., Falegnami, A., & Bilotta, F. (2018 p.). An analytic framework to assess organisational resilience (*Аналітична структура оцінки організаційної стійкості*). *Safety and Health at Work*, 9(3), 265-276. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2017.10.005>

Rahi, K. (2019 p.). Indicators to assess organisational resilience – a review of empirical literature (*Індикатори оцінки організаційної стійкості: Огляд емпіричної літератури*). *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 10(2/3), 85-98. <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-11-2018-0046/full/html>

Rehak, D. (2020 p.). Assessing and strengthening organisational resilience in a critical infrastructure system: Case study of the Slovak Republic (*Оцінка і посилення організаційної стійкості у системі критичної інфраструктури: Приклад Словацької Республіки*). *Safety Science*, 123, 104573. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753519321848>

Tasic, J., Amir, S., Tan, J., & Khader, M. (2020 p.). A multilevel framework to enhance organisational resilience (*Багаторівнева структура для підвищення організаційної стійкості*). *Journal of Risk Research*, 23(6), 713-738. <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1617340>

#### Додаткові посилання

Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. (2015). Team resilience. *Organisational Dynamics*, 44(3), 176-184. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.003>

Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organisational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11-28. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2018.7898>

Уряд Австралії. (без дати). Organisational Resilience Health Check: Overview (*Перевірка стану організаційної стійкості: Огляд*). Взято з: <https://www.organisationalresilience.gov.au/HealthCheck/overview>

### Заняття 4.3.5: Методи оцінки національної стійкості

Argyroudis, S. A., Mitoulis, S. A., Hofer, L., Zanini, M. A., Tubaldi, E., & Frangopol, D. M. (2020 p.). Resilience assessment framework for critical infrastructure in a multi-hazard environment: Case study on transport assets (*Структура оцінки стійкості критичної інфраструктури в умовах середовища з багатьма небезпеками: Приклад транспортних засобів*). *Science of the Total Environment*, 714, 136854. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048969720303648>

Ferrario, E., & Zio, E. (2021 p.). Resilience Assessment and Importance Measure for Interdependent Critical Infrastructures (*Оцінка стійкості і ступінь важливості для взаємозалежної критичної інфраструктури*). Взято з: <https://re.public.polimi.it/retrieve/6277efe9-7ae1-4aac-a516-37d9649fb801/Resilience%20Assessment%20and%20Importance%20Measure%20for%20Interdependent%20Critical%20Infrastructures.pdf>

Fisher, D., Teo, Y. Y., & Nabarro, D. (2020 p.). Assessing national performance in response to COVID-19 (*Оцінка ефективності національних заходів реагування на COVID-19*). *The Lancet*, 396(10252), 653-655. [https://www.thelancet.com/article/S0140-6736\(20\)31601-9/abstract](https://www.thelancet.com/article/S0140-6736(20)31601-9/abstract)

Kumar, N., Poonia, V., Gupta, B. B., & Goyal, M. K. (2021 p.). A novel framework for risk assessment and resilience of critical infrastructure towards climate change (*Нова система оцінки ризиків та стійкості критичної інфраструктури до зміни клімату*). *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120532. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162520313585>

Mottahedi, A., Sereshki, F., Ataei, M., Qarahasanlou, A. N., & Barabadi, A. (2021 p.). Resilience estimation of critical infrastructure systems: Application of expert judgment (*Оцінка стійкості систем критичної інфраструктури: Застосування експертної оцінки*). *Reliability Engineering & System Safety*, 215, 107849. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0951832021003689>

Sun, W., Bocchini, P., & Davison, B. D. (2020 p.). Resilience metrics and measurement methods for transportation infrastructure: The state of the art (*Показники стійкості транспортної інфраструктури і методи вимірювання: Сучасний стан*). *Sustainable and Resilient Infrastructure*, 5(3), 168-199. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23789689.2018.1448663>

#### Додаткові посилання

Achillopoulou, D. V., Mitoulis, S. A., Argyroudis, S. A., & Wang, Y. (2020). Monitoring of transport infrastructure exposed to multiple hazards: A roadmap for building resilience. *Science of the Total Environment*, 746,

141001. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048969720345307>

Australian Government. (2018). National Disaster Risk Reduction Framework. Commonwealth of Australia. <https://nema.gov.au/sites/default/files/national-disaster-risk-reduction-framework.pdf>

Bai, J. J., Brynjolfsson, E., Jin, W., Steffen, S., & Wan, C. (2021). Digital resilience: How work-from-home feasibility affects firm performance. National Bureau of Economic Research, Working Paper No. w28588. <https://www.nber.org/papers/w28588>

Cantelmi, R., Di Gravio, G., & Patriarca, R. (2021). Reviewing qualitative research approaches in the context of critical infrastructure resilience. *Environment Systems and Decisions*, 41(3), 341-376. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10669-020-09795-8>

Carias, J. F., Arrizabalaga, S., Labaka, L., & Hernantes, J. (2020). Cyber resilience progression model. *Applied Sciences*, 10(21), 7393. <https://www.mdpi.com/2076-3417/10/21/7393>

Chouinard, P., & Giddings, J. (2023). A systems approach to critical infrastructure resilience. In *Safety and Security Science and Technology: Perspectives from Practice* (pp. 37-52). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-21530-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-031-21530-8_3)

Dvorak, Z., Chovancikova, N., Bruk, J., & Hromada, M. (2021). Methodological framework for resilience assessment of electricity infrastructure in conditions of Slovak Republic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8286. <https://doi.org/10.3390/su12197896>

Estay, D. A. S., Sahay, R., Barfod, M. B., & Jensen, C. D. (2020). A systematic review of cyber-resilience assessment frameworks. *Computers & Security*, 97, 101996. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2020.101996>

Fluri, P., & Tagarev, T. (2020). The concept of resilience: Security implications and implementation challenges. *Connections: The Quarterly Journal*, 19(3), 5-12. Retrieved from [http://connections-qj.org/ru/system/files/19.3.00\\_fluri\\_tagarev\\_editorial.pdf](http://connections-qj.org/ru/system/files/19.3.00_fluri_tagarev_editorial.pdf)

Gasser, P., Lustenberger, P., Cinelli, M., Kim, W., Spada, M., Burgherr, P., ... & Sun, T. Y. (2021). A review on resilience assessment of energy systems. *Sustainable and Resilient Infrastructure*, 6(5), 273-299. <https://doi.org/10.1080/23789689.2019.1610600>

Haldane, V., De Foo, C., Abdalla, S. M., Jung, A. S., Tan, M., Wu, S., ... & Legido-Quigley, H. (2021). Health systems resilience in managing the COVID-19 pandemic: Lessons from 28 countries. *Nature Medicine*, 27(6), 964-980. <https://doi.org/10.1038/s41591-021-01381-y>

Ibne Hossain, N. U., Nagahi, M., Jaradat, R., Shah, C., Buchanan, R., & Hamilton, M. (2020). Modeling and assessing cyber resilience of smart grid using Bayesian

network-based approach: A system of systems problem. *Journal of Computational Design and Engineering*, 7(3), 352-366. <https://doi.org/10.1093/jcde/qwaa034>

Kimhi, S., Marciano, H., Eshel, Y., & Adini, B. (2020). Recovery from the COVID-19 pandemic: Distress and resilience. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 50, 101843. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101843>

Liu, X., Fang, Y. P., & Zio, E. (2021). A hierarchical resilience enhancement framework for interdependent critical infrastructures. *Reliability Engineering & System Safety*, 215, 107868. <https://doi.org/10.1016/j.res.2021.107868>

Nik, V. M., Perera, A. T. D., & Chen, D. (2021). Towards climate resilient urban energy systems: A review. *National Science Review*, 8(3), nwaal34. <https://doi.org/10.1093/nsr/nwaal34>

Rød, B., Lange, D., Theocharidou, M., & Pursiainen, C. (2020). From risk management to resilience management in critical infrastructure. *Journal of Management in Engineering*, 36(4), 04020039. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000795](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000795)

Scala, B., & Lindsay, C. F. (2021). Supply chain resilience during pandemic disruption: Evidence from healthcare. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(6), 672-688. <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2020-0434>

Sharkov, G. (2020). Assessing the maturity of national cybersecurity and resilience. *Connections: The Quarterly Journal*, 19(4), 5-24. Retrieved from [https://it4sec.org/system/files/19.4.01\\_sharkov\\_cyber\\_resilience\\_maturity.pdf](https://it4sec.org/system/files/19.4.01_sharkov_cyber_resilience_maturity.pdf)

Tari, A. N., Sepasian, M. S., & Kenari, M. T. (2021). Resilience assessment and improvement of distribution networks against extreme weather events. *International Journal of Electrical Power & Energy Systems*, 125, 106414. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0142061520335671>

Уряд Великої Британії. (2019 р.). Resilience measurement (Вимірювання стійкості) LitRev FINAL-updated1 ML червень 2019 р. Взято з: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5cff7c18e5274a3cc494e7b1/Resilience\\_measurement\\_LitRev\\_FINAL-updated1\\_ML\\_June\\_2019.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5cff7c18e5274a3cc494e7b1/Resilience_measurement_LitRev_FINAL-updated1_ML_June_2019.pdf)

#### Заняття 4.3.6: Методи оцінки багатонаціональної стійкості

Béné, C., Bakker, D., Chavarro, M. J., Even, B., Melo, J., & Sonneveld, A. (2021 p.). Global assessment of the impacts of COVID-19 on food security (*Глобальний аналіз впливу пандемії COVID-19 на продовольчу безпеку*). *Global Food Security*, 31, 100575. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2021.100575>

Berrang-Ford, L., Siders, A. R., Lesnikowski, A., Fischer, A. P., Callaghan, M. W., Haddaway, N. R., ... & Abu, T. Z. (2021 p.). A systematic global stocktake of evidence on human adaptation to climate change (*Систематична глобальна вибірка даних про адаптацію людини до зміни клімату*). *Nature Climate Change*, 11(11), 989-1000. <https://doi.org/10.1038/s41558-021-01170-y>

Gasser, P., Suter, J., Cinelli, M., Spada, M., Burgherr, P., Hirschberg, S., ... & Stojadinović, B. (2020 p.). Comprehensive resilience assessment of electricity supply security for 140 countries (*Комплексна оцінка стійкості електропостачання для 140 країн*). *Ecological Indicators*, 110, 105731. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2019.105731>

Jovanović, A., Klimek, P., Renn, O., Schneider, R., Øien, K., Brown, J., ... & Chhantyal, P. (2020 p.). Assessing resilience of healthcare infrastructure exposed to COVID-19: emerging risks, resilience indicators, interdependencies and international standards (*Оцінка стійкості інфраструктури охорони здоров'я під впливом COVID-19: Нові ризики, показники стійкості, взаємозалежності та міжнародні стандарти*). *Environment Systems and Decisions*, 40, 252-286. <https://doi.org/10.1007/s10669-020-09779-8>

OECD. (2018 p.). Assessing Global Progress in the Governance of Critical Risks (*Оцінка глобального прогресу в управлінні критичними ризиками*), OECD Reviews of Risk Management Policies. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264309272-en>

Sharkov, G. (2020 p.). Assessing the maturity of national cybersecurity and resilience (*Оцінка зрілості національної кібербезпеки та стійкості*). *Connections: The Quarterly Journal*, 19(4), 5-24. Взято з: [https://it4sec.org/system/files/19.4.01\\_sharkov\\_cyber\\_resilience\\_maturity.pdf](https://it4sec.org/system/files/19.4.01_sharkov_cyber_resilience_maturity.pdf)

#### Додаткові посилання

Cardoso, M. A., Brito, R. S., & Almeida, M. C. (2020). Approach to develop a climate change resilience assessment framework. *H2Open Journal*, 3(1), 77-88. <https://doi.org/10.2166/h2oj.2020.015>

Carías, J. F., Arrizabalaga, S., Labaka, L., & Hernantes, J. (2020). Cyber resilience progression model. *Applied Sciences*, 10(21), 7393. <https://doi.org/10.3390/app10217393>

Dixit, V., Verma, P., & Tiwari, M. K. (2020). Assessment of pre- and post-disaster supply chain resilience based on network structural parameters with CVaR as a risk measure. *International Journal of Production Economics*, 227, 107655. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107655>

Estay, D. A. S., Sahay, R., Barfod, M. B., & Jensen, C. D. (2020). A systematic review of cyber-resilience assessment frameworks. *Computers & Security*, 97, 101996. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2020.101996>




- Fluri, P., & Tagarev, T. (2020). The concept of resilience: security implications and implementation challenges. *Connections: The Quarterly Journal*, 19(3), 5-12. Retrieved from [http://connections-qj.org/ru/system/files/19.3.00\\_fluri\\_tagarev\\_editorial.pdf](http://connections-qj.org/ru/system/files/19.3.00_fluri_tagarev_editorial.pdf)
- Fraume, M. C. M., Fraume, P. M., & Barbat, A. H. (2020). Evaluating risk from a holistic perspective to improve resilience: The United Nations evaluation at global level. *Safety Science*, 127, 104739. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104739>
- Hallegatte, S., Rentschler, J., & Rozenberg, J. (2020). Adaptation principles: a guide for designing strategies for climate change adaptation and resilience. Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34780>
- Han, Y., Chong, W. K., & Li, D. (2020). A systematic literature review of the capabilities and performance metrics of supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, 58(15), 4541-4566. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1785034>
- Kalniete, S., & Pildegovičs, T. (2021). Strengthening the EU's resilience to hybrid threats. *European View*, 20(1), 23-33. <https://doi.org/10.1177/17816858211004648>
- Kumar, N., Poonia, V., Gupta, B. B., & Goyal, M. K. (2021). A novel framework for risk assessment and resilience of critical infrastructure towards climate change. *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120532. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120532>
- Robertson, L., Jenkins, B., Jones, M., Bond, A., Imperiale, A. J., Dusík, J., ... & Viliiani, F. (2021). Resilience Assessment: International Best Practice Principles. Special Publication Series, (11). Retrieved from <https://pub.epsilon.slu.se/id/eprint/26996?file=misc/about>
- Shao, L., & Jin, S. (2020). Resilience assessment of the lithium supply chain in China under impact of new energy vehicles and supply interruption. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119624. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119624>
- Shishodia, A., Sharma, R., Rajesh, R., & Munim, Z. H. (2023). Supply chain resilience: A review, conceptual framework and future research. *The International Journal of Logistics Management*, 34(4), 879-908. <https://doi.org/10.1108/IJLM-03-2021-0169>
- United Nations Office for Disaster Risk Reduction. (2015). What is the Sendai Framework for Disaster Risk Reduction? Retrieved from <https://www.undrr.org/implementing-sendai-framework/what-sendai-framework>
- Voo, J., Hemani, I., Jones, S., DeSombre, W., Cassidy, D., & Schwarzenbach, A. (2020). National cyber power index 2020: Methodology and analytical considerations. *China Cyber Policy Initiative Reports*. Retrieved from <https://dash.harvard.edu/handle/1/37372389>
- Wigell, M., Mikkola, H., & Juntunen, T. (2021). Best Practices in the whole-of-society approach in countering hybrid threats. European Parliament, May. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Mikael-Wigell/publication/351836523\\_Best\\_Practices\\_in\\_the\\_whole-of-society\\_approach\\_in\\_countering\\_hybrid\\_threats/links/6357970f6e0d367d91c4d9b8/Best-Practices-in-the-whole-of-society-approach-in-countering-hybrid-threats.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mikael-Wigell/publication/351836523_Best_Practices_in_the_whole-of-society_approach_in_countering_hybrid_threats/links/6357970f6e0d367d91c4d9b8/Best-Practices-in-the-whole-of-society-approach-in-countering-hybrid-threats.pdf)
- Wu, D. D., Mitchell, J., & Lambert, J. H. (2022). Global systemic risk and resilience for novel coronavirus in postpandemic era. *Risk Analysis*, 42(1), 1-4. <https://doi.org/10.1111/risa.13873>

Управління ООН зі зменшення ризику стихійних лих. (2015 р.). What is the Sendai Framework for Disaster Risk Reduction? (Що таке Сендайська програма скорочення ризиків стихійних лих?) Взято з: <https://www.undrr.org/implementing-sendai-framework/what-sendai-framework>






## Автори Довідкового навчального плану «Стойкість»

### Керівники проекту – редактори Навчального плану

ІМ'Я	УСТАНОВА	
Посол Шота Гвінерія	Балтійський оборонний коледж	
Д-р Торстен Зевеке	Командно-штабний коледж ЗС Німеччини	
Д-р Алан Столберг	Дослідницька корпорація RAND	

### Куратори тем

ІМ'Я	УСТАНОВА	
Доцент Даля Банкаускайте	Вільнюський університет	
Д-р Маттіас Екен	Європейська філія корпорації RAND	
Д-р Алекс Несич	Інститут дипломатичної служби США	
Д-р наук Селеста Рейвер	Центр етичного лідерства Стокдейла, Військово-морська академія США	

## Дописувачі

ІМ'Я	УСТАНОВА	
Крістіан Ф'едер	Група геостратегічної розвідки	 GEOSTRATEGIC INTELLIGENCE GROUP
Олаф Гарліх	Консорціум оборонних академій та інститутів досліджень безпеки ПЗМ	
Міхал Глозек	Міжнародний секретаріат НАТО	
Професор Шауль Кімхі	Міжнародний центр досліджень стійкості і добробуту, Тель-Авівський університет	
Д-р наук Ендрю Ледфорд	Кафедра лідерства, етики і права, Військово-морська академія США	
Д-р Метью Лайт	Центр кримінології і соціально-правових досліджень, Університет Торонто	
Скайсте Масалайтіте	Міжнародний секретаріат НАТО	
Д-р Марк Озава	Незалежний дослідник	
Юрій Пунда	Військовий інститут Київського національного університету ім. Тараса Шевченка	

Віталійс Ракстінс	Ризький університет імені Страдіня	 RĪGA STRADIŅŠ UNIVERSITY
Професор Гірей Садік	Центр європейських досліджень Університету Анкари ім. Їлдрима Баязида	 AVAR EUROPEAN STUDIES RESEARCH CENTER
Мартін Шустер	Консорціум оборонних академій та інститутів досліджень безпеки ПЗМ	
Д-р Енн-Марі Сінгх	Столичний університет Торонто	
Д-р Тодор Тагарев	Інститут інформаційних та комунікаційних технологій Академії наук Болгарії	
Фальк Теттвайлер	Європейський центр досліджень безпеки імені Джорджа Маршалла	
Мікаель Вігелъ	Інститут міжнародних справ Фінляндії	



**Провідні редактори Довідкового навчального плану  
Консорціуму ПЗМ**

Посол Шота Гвінерія  
Балтійський оборонний коледж  
[Shota.Gvineria@baltdefcol.org](mailto:Shota.Gvineria@baltdefcol.org)

Майор Мартін Шустер  
Повітряні сили Німеччини, Консорціум ПЗМ  
[Schuster.martin89@gmail.com](mailto:Schuster.martin89@gmail.com)

**Координатор макетування і розповсюдження**

Габрієлла Люрвіг-Жендарм  
Міжнародний секретаріат НАТО  
Програма з удосконалення військової освіти (DEEP)  
[lurwig.gabriella@hq.nato.int](mailto:lurwig.gabriella@hq.nato.int)

