

DOI 10.34132/pard2025.28.13

Отримано: 11 жовтня 2024

Змінено: 7 лютого 2025

Прийнято: 1 березня 2025

Опубліковано:

30 червня 2025

Received: 11 October 2024

Revised: 7 February 2025

Accepted: 1 March 2025

Published:

30 June 2025

**Dmytro Karamyshev
Liudmyla Hordiienko
Valentyn Suvorov**

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF AN INTEGRATED CRISIS MANAGEMENT SYSTEM AND ENSURING RESILIENCE IN TRANSFORMATION CONDITIONS

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

The article substantiates the conceptual principles and organizational and methodological approaches to the formation of an integrated crisis management system and ensuring the resilience of socio-economic systems under transformational conditions. It is noted that the formation of an integrated crisis management system involves the unification of

previously isolated parts into a single holistic system, as a result of which the corresponding system has the ability to organize timely and effective crisis management measures at different levels of ensuring the stability of socio-economic systems. It is proven that the formation of an integrated crisis management and stability system requires the development of a comprehensive mechanism for the development and further application of clear organizational and methodological approaches, tactical algorithms, specific tools, effective coordination measures at different levels of functioning and development of socio-economic systems, where the corresponding levels must be interconnected in terms of goals, resources, time, and qualitative characteristics.

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

Постановка проблеми у загальному вигляді. За трансформаційних умов особливого значення набуває формування ефективної моделі інтегрованого управління, спрямованої на вирішення проблеми забезпечення стійкості соціально-економічних систем на основі інтеграції як усталених управлінських концепцій, що притаманні ринковій економіці, так і концепцій публічного управління з використанням інструментів і технологій кризового управління. Зокрема, багаторівневе кризове управління передбачає інтеграцію різних рівнів управління (локальний, регіональний, національний, міжнародний) та різних концепцій для створення єдиної системи реагування на кризи [18], що включатиме: координацію між рівнями управління на основі ефективної комунікації та взаємодії між різними рівнями управління задля швидкого реагування на кризи [2]; поєднання стратегічного управління з іншими концепціями, спрямованими на управління ризиками, забезпечення якості (Total Quality Management - TQM) [6; 14], результативності (Results Based Management – RBM) [4; 7], застосування комплексного підходу до реагування на кризи [3]; моніторинг та аналіз результатів з оцінкою ефективності відповідних заходів.

Отже, багаторівневе кризове управління є ключовим інструментом для забезпечення стійкості та ефективності в умовах сучасних викликів, таких як пандемії, кліматичні зміни, економічні кризи та геополітична нестабільність. Ефективність такого управління залежить від визначення та дотримання певних критеріїв, які дозволяють оцінити результативність антикризових заходів на різних рівнях (локальному, регіональному, національному та міжнародному). Критеріями ефективності багаторівневого кризового управління слід вважати такі, як: оперативність реагування на кризи, що одночасно є одним із ключових критеріїв ефективності відповідних заходів, а також значно знижує негативні наслідки криз [3]; координація між рівнями управління, що забезпечує ефективну взаємодію між локальними, регіональними, національними та міжнародними інституціями і також є критично важливим для управління кризами [2]; адаптивність та гнучкість, оскільки здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі є ключовим критерієм ефективності. Це включає можливість швидко змінювати стратегії та плани в умовах невизначеності.

Перевагами інтегрованого підходу на думку В. Суворова, є комплексність завдяки інтеграції різних концепцій і забезпеченню всебічного підходу до управління кризами; ефективність, на основі поєднання стратегічного планування, управління якістю та управління ризиками і завдяки належній міжрівневої взаємодії; гнучкість, що зумовлює адаптацію системи до змін. При цьому, визначальною перевагою інтегрованого підходу до багаторівневого управління на думку автора є ефективність, яка залежить від дотримання ключових критеріїв, таких як оперативність реагування, координація між рівнями управління, адаптивність, прозорість, оцінювання ресурсів та результатів. За таких підстав досягається стійкість системи управління, а також її здатність протистояти сучасним викликам за трансформаційних умов [19].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел, що відображають проблемні організаційно-управлінські питання пошуку референтних управлінських концепцій і забезпечення стійкості соціально-економічних систем за трансформацій-

них умов, свідчить про обмеженість даних, що стосуються проблематики інтегрованого управління, особливо стосовно комплексного вирішення проблем забезпечення стійкості та комплексної безпеки за трансформаційних умов. Зазначені публікації, що характеризують особливості застосування різних управлінських концепцій як правило не акцентують увагу на інтегрованому підході щодо їх конвергенції за трансформаційних умов.

У роботі нами було застосовано семантичний й аналітичний методи – для аналізу, узагальнення та систематизації інформації, що стосується різних управлінських концепцій та окремих компонентів, що пов'язані із забезпеченням стійкості соціально-економічних систем за трансформаційних умов. Також, авторами даної статті застосовувався системний та функціональний аналіз досвіду функціонування різних інституційних утворень стосовно запобігання кризовим явищам, ідентифікації підходів та способів реагування; емпіричні методи: спостереження, моделювання, прогнозування. Зазначена проблематика дослідження на наше переконання є надзвичайно актуальною, зважаючи на перманентність кризових явищ і необхідність пошуку ефективної моделі інтегрованої системи кризового управління з урахуванням універсалізації процесів і відповідних управлінських підходів, спрямованих на забезпечення стійкості соціально-економічних систем, як ключового орієнтира та індикативної характеристики кризового управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування концептуальних засад і організаційно-методичних підходів до формування інтегрованої системи кризового управління та забезпечення стійкості соціально-економічних систем за трансформаційних умов.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливим напрямом удосконалення функціонування та розвитку соціальних систем за трансформаційних умов є підвищення їх стійкості до зовнішніх впливів і викликів і розуміння природи виникнення кризових ситуацій на основі аналізу та оцінювання ризиків для найбільш важливих сфер життєдіяльності суспільства, зокрема, економічної, енергетичної, інформаційної, кібернетичної, екологічної, продовольчої,

охорони здоров'я, освіти та культури. Під соціальною системою мається на увазі особливий клас матеріальних живих систем, основними компонентами яких є соціальні групи, а елементом є людина. У поєднанні цих компонентів з ресурсами формується соціально-економічна система [5]. Стратегічною метою будь-яких трансформаційних процесів у соціально-економічних системах є підвищення здатності системи бути стійкою до зовнішніх викликів, які можуть загрожувати її існуванню [22].

Формування національної екосистеми стійкості спрямовано на подолання системних вразливостей сфер впливу гібридних загроз у забезпеченні комплексної безпеки суспільства [8]. У Концепції запровадження національної системи стійкості [15] зазначено, що під кризовою ситуацією слід розуміти «стан, що характеризується крайнім загостренням протиріч, значною дестабілізацією становища в будь-якій сфері діяльності, регіоні, державі, у тому числі значним порушенням умов функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства і держави, та потребує вжиття комплексу заходів для стабілізації ситуації та відновлення якості життя населення».

Стосовно інституційної стійкості соціальних систем, то на наш погляд, за трансформаційних умов, потрібно чітко ідентифікувати, складовою якої соціально-організаційної макросистеми (галузі суспільного виробництва) має бути конкретна соціальна організація і яку соціально важливу функцію вона має забезпечувати; оцінити становище і спрогнозувати подальші перспективи конкретної соціальної організації в межах її галузі (якщо брати галузевий принцип), або в межах територіального утворення (якщо брати регіональний принцип) на субнаціональному рівні, оцінюючи в першу чергу з позиції чітких критеріїв задоволення потреб суспільства в забезпеченні виробництва суспільного продукту (продукції, послуг).

За визначенням О. Сиром'ятникової, кризу на інституційному рівні можна представити з одного боку, з точки зору статичного підходу, як порушення стійкості соціально-економічної системи і перехід у критичний стан певних її складових підсистем, компонентів чи їх зв'язків. З іншого, боку, динамічний підхід надає підстави вважати, що криза є порушенням динамічної стійкості соціально-еконо-

мічної системи, процесів функціонування, зміни вектора її розвитку [20].

Якщо національна система стійкості – це комплекс цілеспрямованих дій, методів та механізмів взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, інститутів громадянського суспільства, які гарантують збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства і держави до, під час і після настання кризової ситуації, то щодо інституційної (організаційної) стійкості, то йдеться вже про здатність зазначених суб'єктів ідентифікувати, готуватися, реагувати на загрози, адаптуватися до змін, підтримувати стале функціонування до, під час і після настання кризової ситуації задля збереження функціонування і подальшого розвитку [15].

Здатність до самозбереження при зміні зовнішніх умов або при зміні внутрішньої структури визначається як стійкість системи, що характеризується прагненням до стану рівноваги, яке передбачає таке функціонування елементів системи, при якому забезпечується ефективне просування до поставлених цілей розвитку [12]. Стійкий стан передбачає можливість системи вирішувати протиріччя, що виникають, і протистояти дестабілізуючим внутрішнім і зовнішнім факторам, не руйнуючи своєї цілісності й не змінюючи своїх основних властивостей [16]. На думку О. Манойленка, вимогами до визначення ефективності кризового управління у забезпеченні стійкості стають: безперервність; якість та своєчасність оцінки значень поточних параметрів стійкості та їх відповідності цільовим рівням; своєчасність та проактивний характер реакції на збурення стану соціально-економічної системи, що викликані впливами зовнішнього та внутрішнього середовища [13].

Залежно від типу соціально-економічної системи (за змістом економічних відносин, масштабами діяльності, місцем в ієрархії підпорядкування – мікро-, мезо- чи макросистема) і умов, в яких перебуває система (стабільні, мінливі, кризові), способи управлінського впливу на соціальну поведінку її учасників відрізняються в діапазоні від жорсткого адміністрування до лібералізації вибору, від традиційних усталених підходів до кризового менеджменту [22].

Тож, однією з основних проблем, які потребують розв'язання на етапі запровадження національної системи стійкості на інституційному рівні в умовах гібридних загроз є недосконалість механізмів організації і координації дій у сфері кризового менеджменту, міжвідомчої взаємодії у забезпеченні національної стійкості на різних рівнях, забезпечення єдності концептуальних підходів та принципів діяльності суб'єктів забезпечення національної стійкості. До середньострокових завдань слід віднести необхідність удосконалення процедур кризового менеджменту, зокрема, впровадження універсальних алгоритмів узгоджених дій щодо реагування на загрози, надзвичайні та кризові ситуації на різних етапах їх розвитку [15].

Н. Колісниченко зазначає такі ключові аспекти кризового менеджменту: визначення кризи як ідентифікації та розпізнавання кризової ситуації або загрози, що включає моніторинг та аналіз інформації про події та їх можливі наслідки; аналіз та оцінка масштабу та серйозності кризової ситуації, що включає визначення потенційних ризиків та загроз, які можуть вплинути на організацію чи громаду; розробка стратегії та плану дій, спрямованих на подолання кризи, що включає прийняття необхідних рішень, розробку комунікаційних стратегій та призначення відповідальних осіб; реалізація плану як виконання запланованих дій та впровадження заходів для подолання кризової ситуації; постійний моніторинг ситуації та реагування на зміни під час кризи, коригування плану за необхідності; налагодження співпраці і забезпечення ефективної взаємодії з усіма зацікавленими суб'єктами кризових комунікацій, включаючи громадськість, партнерів, регуляторні органи та співробітників; відновлення та вивчення досвіду, оскільки після закінчення кризової ситуації важливо оцінити та проаналізувати події, щоб винести уроки з досвіду та вжити заходів для майбутньої підготовки та запобігання подібним ситуаціям [10].

Усе зазначене свідчить про наявність поки що окремих, спорадичних спроб упорядкування різних підходів до інтеграції їх в цілісну систему кризового управління і потребує сучасного бачення стосовно подальшої оптимізації управлінських концепцій з урахуванням дієвості впливу на подолання наслідків перманентної кризи,

яка буде базуватися на єдиних методичних підходах до запобігання кризовим процесам і реагування на кризові явища в умовах гібридних загроз [9].

У якості концептуальної основи, для подолання зазначених проблем та реалізації відповідних завдань, пропонуємо концепцію інтегрованої системи кризового управління - Integrated Crisis Management System (ICMS), яка на відміну від усталених управлінських концепцій, що використовуються для багатоступеневих управлінських структур, визначається спрямованістю на соціальні системи, які характеризуються високим ступенем нестабільності (нестійкі) і потребують оперативного прийняття раціональних рішень. Тобто вона спрямована на забезпечення належного функціонування саме нестійких соціальних систем з акцентом на здатність всіх ланок управління до певної автономності в прийнятті власних рішень без затримки їх реакцій, у зв'язку із необхідністю дотримання узгоджуваних процедур, що досягається розробленими заздалегідь алгоритмами реагування і міжсуб'єктної взаємодії.

Серед засадничих принципів формування концепції інтегрованої системи кризового управління слід визначити передусім: забезпечення передбачуваності процесів й уникнення непередбачуваності під час прийняття рішень; здійснення всього комплексу заходів реагування і дій щодо подолання криз з урахуванням таких характеристик, як всеосяжність, проактивність і превентивність (превенція); визначення критично необхідних процесів, які потрібно забезпечувати за будь яких умов функціонування системи для забезпечення її виживання, подальшого функціонування і стійкості; подальше функціонування соціально-економічної системи (організації) має відбуватися з акцентом на ліквідацію її нежиттєздатних компонентів і елементів; адаптація системи до нових умов із збереженням її основних напрямів діяльності і функцій за найменших втрат; подальша переорієнтація із функціонального типу системи на функціонально-матричний із додаванням до усталених рутинних процесів функціонування, таких видів діяльності, що передбачають запровадження проєктного підходу.

Слід зазначити, що системна криза складної соціальної системи не є статичною. Вона динамічно порушує стійкість соціальної

системи. Тому й система кризового управління має враховувати динаміку соціальних трансформацій. Для побудови такої системи, потрібно визначати базові і визначальні конструкції кризи з урахуванням широкого спектру впливів на неї. Криза є некерованою. Тому, потрібно надати некерованій проблемі максимальну керованість, невизначеності – визначеність. Криза ірраціональна з акцентом на набуття системою вектору хаотичності. Тому, в кризовому управлінні потрібно: використовувати раціональні підходи, спрямовані на упорядкування компонентів і елементів системи, розбивати важкі процеси на більш прості, чіткі і зрозумілі; застосовувати превентивні дії і налагоджувати продуктивні комунікації, використовуючи при цьому специфічні інструменти і способи швидкого прийняття обґрунтованих і виважених рішень; налагоджувати алгоритмізацію дій в екстремальних умовах невизначеності, що потребує концентрації наявних ресурсів і залучення потенційних ресурсів, за обмеженості в їх кількості і часі.

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

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

Кризове управління, на наш погляд – це система планування, організації, координації і контролю невідкладних заходів, спрямованих на забезпечення стійкості соціально-економічної системи, реагування на кризові ситуації, процеси та явища на основі застосування ефективних підходів, інструментів, способів і засобів вирішення проблем та розв'язання протиріч, урахування спроможності та дієвості їх застосування за наявності широкого діапазону реаль-

них і потенційних загроз за умов високого рівня невизначеності, обумовлених кризовим станом певної тривалості.

Формування інтегрованої системи кризового управління передбачає об'єднання в єдину цілісну систему раніше ізольованих частин, внаслідок чого виникає спроможність відповідної системи щодо організації своєчасних і ефективних заходів кризового управління на різних рівнях забезпечення стійкості соціально-економічних систем. Відповідні рівні мають бути взаємопов'язаними за цілями, ресурсами, часом, якісними характеристиками. Авторську концепцію інтегрованої системи кризового управління в узагальненому вигляді можливо представити в базовому варіанті у вигляді матриці (табл. 1). При цьому, цільова установка інтегрованої системи кризового управління передбачає досягнення соціально-економічною системою такого стану рівноваги і ступеня стійкості, де збалансовані всі зовнішні і внутрішні чинники і впливи.

Таблиця 1.

Матриця інтегрованої системи кризового управління

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

X – фокус кризового управління та забезпечення стійкості

Джерело: сформовано авторами

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

Узагальнений аналіз різних підходів та особливостей кризового управління в соціально-економічних системах на мікро-рівні дає підстави для твердження, що кризове управління в організаціях базується на певних принципах, що обумовлюють запровадження відповідних заходів, які передбачають: мінімізацію невизначеності як у зовнішньому оточенні (позасистемні і галузеві чинники) так і внутрішньому середовищі (внутрішньоорганізаційні аспекти і особливості); постійну готовність до змін та реагування на внутрішні та зовнішні прояви криз, що дає змогу зміцнювати становище організації та нарощувати її потенціал саме в тих напрямках, які потребують найбільшої уваги; превентивність дій на основі проведення ранньої діагностики передкризового стану організації, визначення її сильних сторін та своєчасне використання усіх наявних можливостей задля нейтралізації кризи, а також набуття конкурентних переваг завдяки своєчасним заходам реагування; швидке реагування на кризові явища, що є адекватним реальній загрозі та алгоритмізація дій за кожним виявленим кризовим явищем, що спрямовані на відновлення порушеної рівноваги у функціонуванні організації; залучення, акумулювання та використання у разі необхідності усіх відповідних ресурсів, а також застосування відповідних способів і засобів стабілізації та відновлення стану організації [11; 17; 21].

Формування концепції інтегрованої системи кризового управління, також передбачає визначення критично необхідних адміністративних, технологічних процесів, які потрібно забезпечувати за будь яких умов функціонування організації для того, щоби можна було забезпечити виживання і максимально можливу стійкість ор-

ганізації. При цьому, слід чітко уявляти – складовою якої соціально-організаційної макросистеми є конкретна соціальна організація за трансформаційних умов.

Ще одним аспектом кризового управління на етапі загострення кризової ситуації, за наявності реальної небезпеки є адаптація до несподіваних процесів і явищ непереборної сили, що можуть вплинути на зміну стратегічного курсу організації. Задля цього потрібно забезпечити можливість, а в окремих випадках і необхідність вжити комплексу заходів з переведення функціонування організації на режим дрейфу. Цільова установка на цьому етапі полягає у виживанні та подальшій адаптації і виведення організації на певний рівень балансу і стійкості. Доречно аналогія із судном, яке потрапило в неконтрольований шторм і вимушене підлаштуватися під непереборну ситуацію, коли самостійно змінити курс, не можливо. За таких умов під дрейфом слід розуміти знесення судна з лінії його курсу під впливом шквального вітру, хвиль і течії. При цьому, важливо забезпечити розташування вітрил судна таким чином, щоб воно залишалося без ходу. Для досягнення цього: одні вітрила розташовують так, як при ході по вітру; інші вітрила ставлять проти вітру, щоби судно мало можливість або висуватися і приводитися вперед – до вітру, або задкувати і увалюватися назад – під вітер, або трохи подаватися лагом, тобто перпендикулярно до кіля боковою частиною, під вітер. Тож, якщо судно іде на дрейф, то це не означає лише підлаштування під дію факторів, які заважають йти курсом, а й передбачає активне протистояння руху зовнішніх сил назад, протидії руху зовнішніх сил в один бік, протидії зовнішніх сил в інший бік. Усе це узагальнено можливо визначити, як застосування обмежувальних заходів, спрямованих на стримання незворотнього і неконтрольованого руху і забезпечення стійкості, оскільки, якщо цього не зробити вчасно – судно може перегорнутися і затонути. Тому, під час дрейфування, необхідно постійно оцінювати можливості виходу із зони небезпеки, визначення оптимального шляху відходу на безпечну відстань, зберігаючи при цьому інтегрованість в макросистему, що можливо компенсувати продуктивними комунікаціями, зв'язками і способами взаємодії.

Забезпечення постійного науково-методичного супроводу процесів оцінювання ризиків і спроможностей, планування та аналізу здійснення заходів щодо забезпечення стійкості, проведення навчань з питань кризового управління, розроблення та затвердження універсальних протоколів (алгоритмів) узгоджених дій щодо запобігання та реагування на загрози та кризові ситуації, а також налагодження відповідної координації на різних етапах їх розвитку з урахуванням міжсекторальних взаємозалежностей – це лише основні, заходи, які увійшли до відповідного плану заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості, що затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 листопада 2023 р. № 1025-р [1]. Усі вони потребують комплексного підходу до професійного кризового управління за трансформаційних умов.

Отже, для формування інтегрованої системи кризового управління надзвичайно важливим є визначення як загальних так і предметних фахових компетенцій кризових управлінців різних рівнів прийняття і реалізації рішень. При цьому, особлива увага має приділятися професійному відбору сучасних керівників, що наділені повноваженнями прийняття рішень на інституційному рівні в умовах невизначеності на основі їх відповідності сформованим вимогам до компетенцій кризового менеджера. Вони полягають передусім, у вчасному розпізнаванні, ранньому попередженні, профілактичних заходах з попередження кризи і готовності до них, оцінки ресурсів подолання кризи, резервів подолання кризи, рефлексивних дій, спрямованих на зміни у традиційних підходах і способах управління. Все це – навички лише такого керівника, який наділений не лише повноваженнями, а й має високий ступінь відповідальності. Тому, їх неможливо покласти на тих, хто забезпечує лише адміністрування процесів, або підлеглих, оскільки це системні навички операційної діяльності, які мають бути вмонтовані в традиційні способи управління і без вчасного застосування яких сучасна організація не може бути адаптивною, перебуваючи в стані перманентної небезпеки.

Особливе значення для управлінця, який приймає управлінські рішення в кризових умовах є проактивність, яка перетворюється в

активні способи реагування на зміни за трансформаційних умов, на протидію інертності, тобто відсутності реакції на зміни, що як правило є причиною переходу окремих кризових процесів у системну кризу. При цьому, інертність системи на думку Йохна В., Стадник В. та ін., може бути свідченням того, що в соціально-економічній моделі її функціонування склався певний консенсус між основними групами зацікавлених осіб, і вони не мають наміру його порушувати [22], навіть за всіх об'єктивних на то підстав, або коли стратегія розвитку реалізується не належним чином, не доводиться до менеджменту низової ланки управління.

Проактивність кризового менеджера мезо-рівня – це професійна і одночасна особиста гнучка (soft) навичка, яка проявлятиметься у тому, в який спосіб керівник підходить до вирішення звичних та незвичних завдань: чи пропонує альтернативні варіанти вирішення проблем, чи бере відповідальність за власні результати, чи робить внесок у командні процеси тощо. Тому, бути проактивним керівником, означає, що менеджер не чекає на поточні завдання від стратегічного (інституційного) рівня управління, а проявляє автономність, планує, визначає поточні завдання та забезпечує їх досягнення в межах стратегічного плану реалізації завдань організації. Щодо концепції забезпечення проактивної безпеки, то вона полягає в активізації дій з попередження кризових явищ та небезпечних подій, а не у демонстрації боротьби з їх наслідками в організації і включає роботу з ризиками. Її мета – запобігти таким явищам і навіть окремим інцидентам завчасно, замість того, щоб реагувати на них постфактум, використовуючи значно більше обмежених ресурсів. Проактивна безпека починається з аналізу проблемних місць та оцінювання ризиків – як зовнішніх, так і внутрішніх.

Щодо цільових груп потенційних кризових менеджерів, слід в першу чергу орієнтуватися на керівників (менеджерів) різних рівнів управління, переважно – керівників підприємств, організацій, установ або їх структурних підрозділів, які працюють в кризових умовах під дією різних непередбачуваних впливів та гібридних загроз і завдання яких – ідентифікація ризиків, вчасне і оперативне реагування на небезпечні події, створення належних безпечних умов для

функціонування та розвитку організації. Акцент саме на тих керівниках, хто приймає рішення – керівники підрозділів, які керують колективами (командами, персоналом), ресурсами відповідно до планів і несуть відповідальність за свої дії або бездіяльність.

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

Оскільки лише інтелектуальний потенціал людей і їх прагнення залишатися в складі соціально-економічної системи можуть стати рушійною силою і гарантом самовідтворення системи, то вкрай важливим є підтримка прийнятих для ключової ланки організації умов життєдіяльності [22]. Важливим і скоріше одним із визначальних чинників є здатність менеджменту організації демонструвати впевненість, пасіонарність і концентруватися на пріоритетних (визначальних, ключових) чинниках забезпечення функціонування організації.

Висновки. Формування інтегрованої системи кризового управління та стійкості передбачає розроблення комплексного механізму щодо відпрацювання та подальшого застосування чітких організаційно-методичних підходів, тактичних алгоритмів, специфічних інструментів, дієвих координаційних заходів на різних рівнях функціонування та розвитку соціально-економічних систем, де відповідні

рівні мають бути взаємопов'язаними за цілями, ресурсами, часом, якісними характеристиками, а також міжсуб'єктної координації з урахуванням міжсекторальної та міжвідомчої взаємодії з використанням дієвих способів та засобів (акцент на високоефективні, інноваційні та технологічні способи і засоби). Зазначена система має бути максимально дієвою, простою і зрозумілою, логічною, гнучкою і адаптивною, за для оперативного і своєчасного застосування на всіх рівнях кризового управління за трансформаційних умов з урахуванням системних вразливостей і гібридних загроз.

Серед низки різних підходів, що можуть застосовувати як дієві та ефективні способи впливу в кризовому управлінні, на наш погляд на особливу увагу заслуговують такі, як: превентивні дії, що передбачають запобігання кризовим ситуаціям заздалегідь, шляхом визначення та ідентифікації потенційних ризиків та загроз і розроблення відповідних планів реагування у разі їх виявлення; налагодження системи зв'язку та кризових комунікацій як із зовнішніми суб'єктами, так і в середині організації задля своєчасного інформування та оперативної міжсуб'єктної (міжсекторальної, міжвідомчої, міжорганізаційної) та внутрішньоорганізаційної взаємодії; швидке реагування на основі чітких планів дій, розподілу функцій та відповідальності; відновлення, з урахуванням наявних ресурсних і потенційних інвестиційних можливостей та чіткого плану дій за визначеними пріоритетами. Наявність узгодженого і чіткого плану дій є запорукою своєчасного і ефективного реагування на кризові процеси і явища, запобігання їх масштабуванню та подолання наслідків криз.

Український кейс кризового управління можна охарактеризувати невичерпними можливостями для реалізації. Проте, спостерігається низький рівень належного розуміння сутності та змісту системи координаційних заходів у разі виникнення кризових явищ та настання небезпечних подій у осіб, що приймають управлінські рішення - керівників різного рівня. Тому, особливої актуальності в умовах зовнішніх впливів і гібридних загроз набувають питання професійної підготовки та професійного відбору керівників, кризових менеджерів різного рівня прийняття рішень та їх реалізації, що

пов'язано передусім з відповідальністю керівників установ, організацій і підприємств різних форм власності за функціонування та розвиток організацій за трансформаційних умов, а також відпрацювання пов'язаних з цим заходів координації та взаємодії, як горизонтальної, так і вертикальної.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЗА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ УМОВ

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

У статті обгрунтовано концептуальні засади і організаційно-методичні підходи до формування інтегрованої системи кризового управління та забезпечення стійкості соціально-економічних систем за трансформаційних умов. Зазначено, що формування інтегрованої системи кризового управління передбачає об'єднання в єдину цілісну систему раніше ізольованих частин, внаслідок чого виникає спроможність відповідної системи щодо організації своєчасних і ефективних заходів кризового управління на різних рівнях забезпечення стійкості соціально-економічних систем. Доведено, що формування інтегрованої системи кризового управління та

стійкості потребує розроблення комплексного механізму щодо відпрацювання та подальшого застосування чітких організаційно-методичних підходів, тактичних алгоритмів, специфічних інструментів, дієвих координаційних заходів на різних рівнях функціонування та розвитку соціально-економічних систем, де відповідні рівні мають бути взаємопов'язаними за цілями, ресурсами, часом, якісними характеристиками.

Ключові слова: кризове управління, інтегрована система кризового управління, соціально-економічна система, національна стійкість, стійкість соціально-економічної системи, трансформаційні умови, гібридні загрози.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Plan dii shchodo realizatsii Kontseptsii zabezpechennia natsionalnoi systemy stabilnosti do 2025 roku vid 10 lystopada 2023 roku No. 1025 [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine Plan for the implementation of the Concept of ensuring the national stability system by 2025 dated November 10, 2023 No. 1025]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://surl.luh.gov.ua/tjvavp> [in Ukrainian].
2. Ansell, C., & Boin, A. (2019). Taming Deep Uncertainty: The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management. *Administration & Society*, 51(7). Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/0095399717747655> [in English].

3. Boin, A., & Lodge, M. (2016). Designing Resilient Institutions for Transboundary Crisis Management. *A Time for Public Administration*, (Vol. 94), 2, (pp. 289-298). Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/padm.12264> [in English].
4. Bongs, L. (2019). Results Based Management (RBM): An antidote to program management. *Journal of administrative and business studies*. Retrieved from: <https://doi.org/10.20474/jabs-5.1.5> [in English].
5. Franchuk, V.I. (2016). *Teoriia bezpeky sotsialnykh system* [Theory of Social Systems Security]. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi departament vnutrishnikh sprav [in Ukrainian].
6. Hananta, S.A., & Susyanti, J. (2024). Implementation of Total Quality Management (TQM) in Organizations and Business. *International Journal of Economics and Management*, 3(2), (pp. 322-332). Retrieved from: <https://doi.org/10.55606/ijemr.v3i2.227> [in English].
7. Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. London: Kogan Page Publishers. Retrieved from: <https://books.google.co.uk/books?hl=en&lr=&id=bzFiDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=16.%09Hopkin> [in English].
8. Karamyshev, D., Suvorov, V., & Sobol, R. (2024). *Podolannia systemnykh vrazlyvosti sfer vplyvu hibrydnykh zahroz u zabezpechenni stabilnosti ta vseokhopnoi bezpeky v umovakh yevropeiskoi intehtratsii* [Overcoming Systemic Vulnerabilities of the Sphere of Influence of Hybrid Threats in Ensuring Stability and Comprehensive Security in the Context of European Integration]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, (24), (pp. 628-647). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.14> [in Ukrainian].
9. Karamyshev, D.V., & Suvorov, V.P. (2024). *Hlobalne upravlinnia ta kompleksna bezpeka: intehtratsiini aspekty formuvannia hlobalnoi ekosystemy stiikosti v umovakh hibrydnykh zahroz* [Global Governance and Comprehensive Security: Integration Aspects of the Formation of a Global Ecosystem of Resilience in the Face of Hybrid Threats]. *Teoriia i praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and Practice of Public Administration*, 1(78), (pp. 7-19). Retrieved from: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-01> [in Ukrainian].
10. Kolisnichenko N. (2023). *Derzhavne upravlinnia u postkryzovyi period: zmitsnennia instytutsii ta potentsialu* [Public Administration in the Post-Crisis Period: Strengthening Institutions and Potential]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavnoho budivnytstva – Theoretical and Applied Issues of State Building*, 30, (pp. 14-19). Retrieved from: <https://doi.org/10.35432/tisb302023294755> [in Ukrainian].

11. Kryvoviaziuk, I.V. (2022). Ahresyvne antykrizove upravlinnia: pryntsyipy, poslidovnist realizatsii ta mekhanizmy [Aggressive anti-crisis management: principles, sequence of implementation and mechanisms]. Proceedings from APMTP '22: XI Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Aktualni problemy teorii ta praktyky upravlinnia» – The XI International Scientific and Practical Conference «Actual Problems of Management Theory and Practice». (pp. 147-148). Odesa: Odeskyi politekhnichnyi derzhavnyi universytet. Retrieved from: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s6.pdf> [in Ukrainian].

12. Lutsenko, H. (2020). Vzaïmozv'язok mizh adaptivnym ta refleksyvnym upravlinniam [The relationship between adaptive and reflective management]. Elektronne naukovye fakhove vydannia «Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia «Pedahohika» – Electronic scientific professional publication «Adaptive management: theory and practice. Series «Pedagogy», 10(19). Retrieved from: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-14) [in Ukrainian].

13. Manoilenko, O.V., & Syromiatnikova, O.V. (2015). Teoretychni aspekty vyznachennia stiïkosti sotsialno-ekonomichnykh system [Theoretical aspects of determining the stability of socio-economic systems]. Biznes-inform – Business-inform, 12, (pp. 8-14). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_12_2 [in Ukrainian].

14. Oakland, J.S. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases (4th ed.). Routledge. Retrieved from: <https://doi.org/10.4324/9781315815725> [in English].

15. Ukaz Prezidenta Ukrainy Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku «Pro zaprovadzhennia natsionalnoi systemy stiïkosti» vid 27 veresnia 2021 roku No. 479/2021 [Decree of the President of Ukraine On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 20, 2021 «On the introduction of a national resilience system» dated September 27, 2021 No. 479/2021]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> [in Ukrainian].

16. Savchenko, M. (2019). Rozvytok katehorialnoi osnovy «ekonomichna stiïkist» [Development of the categorical basis «economic resilience»]. Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin, (Vol. 57), 2, (pp. 5-17). Ternopil: TNTU. Retrieved from: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.005 [in Ukrainian].

17. Sharupova, O.O. (2009). Sutnist, zavdannia ta pryntsyipy antykrizovoho upravlinnia [The essence, tasks and principles of anti-crisis management].

Retrieved from: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr/ep/2009_1/files/Econ_01_2009_Shapurova.Pdf [in Ukrainian].

18. Suvorov, V.P. (2024). Intehrovane bahatorivneve upravlinnia ta konverhentsiia kontseptsii derzhavnoho upravlinnia v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Integration of multi-level governance and convergence of the concept of public administration in the context of global challenges]. *Derzhavotvorennia – State Building*, 1(35), (pp. 98-109). Retrieved from: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-08> [in Ukrainian].

19. Suvorov, V.P. (2024). Intehrovani pidkhody ta instrumenty zabezpechennia efektyvnosti bahatorivnevoho upravlinnia v kryzovykh umovakh [Integrated approaches and tools for ensuring the effectiveness of multi-level governance in crisis conditions]. *Derzhavotvorennia – State Building*, 2 (36), (pp. 448-462). Retrieved from: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-30> [in Ukrainian].

20. Syromiatnikova, O.V. (2014). Vyznachennia sutnosti antykryzovykh stratehii pidpriemstva ta osoblyvosti yikh formuvannia [Defining the essence of anti-crisis strategies of the enterprise and features of their formation]. *Ekonomika ta rehion – Economy of the region*, 6, (pp. 47-53). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_6_10 [in Ukrainian].

21. Voronin, O.Ye., & Tovma, I.O. (2011). Sutnist ta osnovni pryntsypy antykryzovoho upravlinnia [The essence and basic principles of anti-crisis management]. *Kultura narodiv Prychornomoria – Culture of the Black Sea Peoples*, 216, (pp. 30-33) [in Ukrainian].

22. Yokhna, V., Stadnik, V., Khrushch, V., & Romaniv, R. (2023). Transformatsiini protsesy v sotsialno-ekonomichnykh systemakh: problemy ta umovy bezpechnoho perebihu [Transformation processes in socio-economic systems: problems and conditions of safe progress]. *Modeliuvannia rozvytku ekonomichnykh system – Modeling of economic systems development*, (3), (pp. 115-125). Retrieved from: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-16> [in Ukrainian].

23. Nazarenko, O., Bazyka, S., & Shtyrov, O. (2024). Upravlinnia zminamy yak vazhlyva antykryzova komponenta rozvytku publichnoho upravlinnia. [Change management as an important anti-crisis component of the development of public administration]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, (24), (pp. 589-609). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.12> [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

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

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

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

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

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

Valentyn Suvorov, Candidate of sciences in public administration, assistant professor of the Department of Public Health and Health Care Management of Kharkiv National Medical University, Kharkiv, Ukraine. E-mail: vip.suvorov@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0002-0196-4269>.

Karamyshev, D., Hordiienko, L., & Suvorov, V. (2025). Conceptual principles of an integrated crisis management system and ensuring resilience in transformation conditions. *Public Administration and Regional Development*, 28, 583-605. <https://doi.org/10.34132/pard2025.28.13>