

УДК 351.88

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.29>

Віктор СЕРДИНСЬКИЙ,

здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <http://orcid.org/0009-0001-7077-5309>

(© СЕРДИНСЬКИЙ В., 2025)

УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: АДАПТАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ

У статті досліджується трансформація системи публічного управління України в умовах повномасштабної війни, зокрема вплив збройної агресії російської федерації на функціонування владних інституцій, управлінські процеси та інституційну стійкість держави. Наголошується, що війна змінила усталені уявлення про управління, змістивши акцент із класичних бюрократичних моделей до кризових, адаптивних і стратегічно орієнтованих практик. В особливих умовах воєнного часу актуалізуються питання збереження державної легітимності, ефективної реакції на загрози, управління ризиками та забезпечення неперервності державного функціонування.

Автор аналізує феномен інституційної стійкості, що в сучасних українських реаліях перестає бути абстрактною концепцією і набуває прикладного значення. Державні інституції в умовах війни змушені демонструвати не лише спроможність до формального виконання функцій, а й здатність швидко адаптуватися до змін, мобілізувати ресурси, підтримувати довіру громадян і гарантувати базові послуги навіть у ситуаціях масштабної деструкції. У цьому контексті роль місцевого

самоврядування, горизонтальної координації, гнучких управлінських моделей та інноваційного мислення зростає як ніколи раніше. Публічне управління в умовах війни постає як живий механізм, що функціонує на стику стратегії, гнучкості та відповідальності перед суспільством. Саме така модель дає можливість державі не тільки вистояти, а й формувати підвалини для повоєнного відновлення та модернізації.

Ключові слова: *інституційна стійкість, антикризове управління, публічне управління, війна, адаптація.*

Victor SERDYNISKYI,

PhD student at the third (educational and scientific) level of higher education

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <http://orcid.org/0009-0001-7077-5309>

(© SERDYNISKYI V., 2025)

MANAGEMENT IN WARTIME: ADAPTATION OF INSTITUTIONS AND MANAGEMENT STRATEGIES

The article examines the transformation of Ukraine's public administration system in the context of a full-scale war, in particular the impact of the armed aggression of the Russian Federation on the functioning of government institutions, management processes and institutional stability of the state. It is emphasised that the war has changed the established notions of governance, shifting the emphasis from classical bureaucratic models to crisis, adaptive and strategically oriented practices. In the special conditions of wartime, the issues of preserving state legitimacy, effective response to threats, risk management and ensuring the continuity of state functioning are becoming more relevant.

The author analyses the phenomenon of institutional resilience, which in modern Ukrainian realities ceases to be an abstract concept and acquires

practical significance. In times of war, state institutions are forced to demonstrate not only the ability to formally perform their functions, but also the ability to quickly adapt to changes, mobilise resources, maintain public trust and guarantee basic services even in situations of large-scale destruction. In this context, the role of local self-government, horizontal coordination, flexible management models and innovative thinking is growing as never before. Public administration in times of war is emerging as a living mechanism that operates at the intersection of strategy, flexibility and responsibility to society. It is this model that enables the state not only to survive, but also to form the basis for post-war recovery and modernisation.

Key words: *institutional resilience, crisis management, public administration, war, adaptation.*

Постановка проблеми. Війна як надзвичайне явище не лише ставить під загрозу фізичне існування держави, але й кардинально трансформує архітектуру публічного управління. Повномасштабна агресія росії проти України відкрила нову сторінку функціонування владних інституцій – сторінку, на якій класичні моделі управління поступаються місцем адаптивним, кризовим і стратегічно вмотивованим механізмам реагування. У цій надзвичайній ситуації питання інституційної стійкості, антикризового управління та ролі місцевого самоврядування набувають особливої актуальності. Маємо на меті проаналізувати ключові аспекти управлінської трансформації в умовах війни, спираючись на сучасні українські реалії. «Принципи ведення «війни без правил», що стали методами гібридної агресії, були сформульовані саме під час біполярного протистояння. XXI століття додало інформаційний складник, зробивши війну предметом переживань мільярдів людей» [1, с. 21].

Передусім, важливо осмислити феномен інституційної стійкості. У мирний час публічні інституції розглядаються як повільно змінювані

структури, прив'язані до формалізованих процедур і тривалих бюрократичних процесів. Однак, війна продемонструвала, що інституційна спроможність – це насамперед здатність адаптуватися. Збереження легітимності, мобільність в ухваленні рішень, ефективне управління інформаційними потоками – усе це стало основою довіри громадян до держави в умовах екзистенційної загрози.

Інституційна стійкість держави в кризових умовах є критичним чинником її виживання, здатності до опору, мобілізації ресурсів, захисту громадян та забезпечення базових функцій управління. У випадку України, повномасштабне вторгнення російської федерації в лютому 2022 року стало екзистенційним викликом не лише безпековому сектору, а й усій архітектурі державного управління. У цих умовах поняття інституційної стійкості набуло практичного змісту, виявивши, з одного боку, слабкі місця в організації влади, кадровому забезпеченні, управлінських процесах, а з іншого – засвідчило здатність до надзвичайної мобілізації, адаптації, горизонтальної самоорганізації, інноваційного реагування та збереження державної суб'єктності. Стійкість держави під час війни означає не лише неперервність функціонування органів влади, а й їх здатність ухвалювати ефективні рішення в умовах тиску, ризику, руйнування інфраструктури, масових переміщень населення та розриву логістичних ланцюгів.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі інституційну стійкість визначають як здатність політичних та адміністративних інститутів зберігати легітимність, ефективність, адаптивність і відповідальність у складних умовах. *«Стійкість є ключовим чинником у забезпеченні безпеки, стабільності та розвитку будь-якої системи – від окремих організацій до держав. В умовах сучасних глобальних турбулентностей, таких як зміна клімату, пандемії, економічні кризи та кібератаки, війни та національні конфлікти тощо, розвиток стійкості є потрібним для стабільного функціонування та дальшого розвитку»* [2].

Для України інституційна стійкість у 2022–2024 роках проявилася в кількох вимірах: політичному, адміністративному, безпековому, соціальному та міжнародному. Політична стійкість означала збереження конституційного порядку, непорушність вертикалі влади, функціонування парламенту, уряду, Президента та місцевих органів в умовах воєнного стану. Адміністративна стійкість проявилася у неперервності публічних послуг, цифрових сервісів, системи охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, а також у створенні нових управлінської практики – оперативних штабів, єдиних інформаційних центрів, гуманітарних координацій. Безпекову стійкість було забезпечено інтеграцією цивільних та військових інституцій, утворенням нових підрозділів територіальної оборони, масовою мобілізацією, формуванням мережі волонтерських логістичних вузлів. Соціальна стійкість визначалася високим рівнем солідарності громадян, довіри до Збройних сил, громадянською відповідальністю, адаптацією бізнесу, громадських організацій та освітніх інституцій. Міжнародна стійкість базувалася на дипломатичній активності, інституційному зближенні з Європейським Союзом, забезпеченні фінансової, гуманітарної та воєнної допомоги через інструменти міжнародного партнерства.

У системі державного управління ключовим елементом стійкості стало збереження функціональності центральних органів виконавчої влади. Кабінет Міністрів України, попри загрозу дестабілізації, забезпечив оперативну координацію рішень, запровадив антикризові механізми (резервні фонди, воєнні закупівлі, дерегуляцію процедур), ухвалив рішення щодо переведення значної частини публічних сервісів в онлайн-режим. Функціонування платформи «Дія» стало інструментом цифрової стійкості, дозволивши громадянам отримувати документи, довідки, допомоги, реєструвати бізнес або подавати заявки на відшкодування збитків. Також відбулося швидке оновлення правової бази у сфері безпеки, оборони, внутрішньо переміщених осіб, соціального захисту. Система національного

банку, міністерств фінансів, цифрової трансформації, охорони здоров'я, соціальної політики функціонувала без зривів, адаптуючи свою діяльність до нових умов. Важливо, що навіть у перші дні повномасштабного вторгнення не було жодного вакууму влади: державні інститути зберегли керованість, доступ до даних, комунікаційні потужності.

Одним із найважливіших чинників інституційної стійкості стала децентралізація, реалізована впродовж попередніх реформ. Саме територіальні громади взяли на себе функції первинної допомоги, гуманітарної логістики, евакуації, підтримки вразливих груп населення. Міські голови, виконавчі комітети, муніципальні служби діяли оперативно, часто випереджаючи центральні органи. Таким чином, децентралізована модель управління виявилася стійкішою до шоків, оскільки забезпечила множинність центрів ухвалення рішень, гнучкість й адаптивність на місцях. Багато громад створили власні центри управління кризовими ситуаціями, відновили комунальну інфраструктуру без втручання з центру, стали майданчиками для координації з міжнародними донорами.

Крім того, варто відзначити роль інформаційної політики в підтримці стійкості. Оперативне інформування населення, щоденні звернення Президента, брифінги урядовців, синхронізація меседжів на національному і місцевому рівнях дозволили уникнути паніки, підтримати довіру до влади та забезпечити стабільність управлінських сигналів. Інформаційна консолідація стала додатковим інструментом протидії дезінформації та маніпуляціям ворога. У межах цього процесу важливу роль відіграли антикризові комунікації, спрощення мовлення чиновників, створення єдиних цифрових інформаційних габів для переселенців, підприємців, батьків, медичних працівників.

Інституційна стійкість також передбачає здатність до трансформації, а не лише збереження статус-кво. В умовах війни державне управління в Україні змінювалося: спрощувалися процедури, скасовувалися надлишкові

регуляції, посилювалася міжвідомча координація. Водночас, було збережено принципи доброчесності, прозорості та підзвітності. Наприклад, попри воєнний стан, в Україні проводилися відкриті конкурси, електронні закупівлі (у межах допустимого), парламентська опозиція мала змогу контролювати дії уряду, громадські організації – аналізувати витрати. Це дозволило уникнути сповзання до моделі авторитарного централізму й зберегти репутацію країни перед міжнародними партнерами. *«У більшості наукових робіт стійкість системи розглядається з погляду збереження або повернення до рівноважного стану. При цьому розглядається як статична (зі збереженням початкових параметрів системи), так і динамічна рівновага (розвиток системи без значного відхилення від заданої траєкторії)»* [3, с. 45].

Попри ці досягнення, існує низка викликів для інституційної стійкості, що вимагають системної відповіді. По-перше, війна спричинила відтік кваліфікованих кадрів із державної служби – через загрозу, емоційне вигорання, низькі зарплати, перевантаження. Потрібна нова кадрова політика, що включатиме гнучкі механізми мотивації, менторства, психологічної підтримки та професійного розвитку. По-друге, частина процедур управління, що були спрощені в кризовий період, повинні бути переглянуті з урахуванням ризиків корупції та неефективності. По-третє, важливо запобігти звуженню участі громадян у публічному управлінні через військову вертикалізацію рішень. Громадянське суспільство, що відіграло вирішальну роль у стійкості держави, має бути інтегрованим партнером у формуванні політики, контролі та оцінюванні результатів.

Інституційна стійкість України під час повномасштабного вторгнення стала можливою завдяки поєднанню формальних та неформальних механізмів управління: від нормативного забезпечення до волонтерських ініціатив, від офіційних рішень до горизонтальної взаємодії. Вона продемонструвала ефективність у трьох ключових аспектах –

забезпечення неперервності влади, адаптація до нових загроз, формування довіри. Надалі це має стати основою для поствоєнної модернізації держави. Потрібно інституалізувати механізми, що виявили ефективність у кризі, інтегрувати цифрові інструменти, побудувати стійку публічну службу, зміцнити демократичні процедури. Інституційна стійкість – це не лише умова збереження державності, а й ключ до відновлення, реформ і європейської інтеграції. Україна, що встояла в найскладніших обставинах, повинна побудувати модель управління, яка буде прикладом гнучкості, прозорості, стійкості і людяності.

Попри постійні обстріли, енергетичний тероризм, інформаційні атаки органи влади України змогли зберегти функціональність. Кабінет Міністрів, Верховна Рада, силові відомства – усі структури продемонстрували зразкову адаптивність, що виявилася в переході на цифрові платформи, екстреному спрощенні адміністративних процедур, перегляді пріоритетів та інтенсивній міжінституційній координації. Ця гнучкість стала ключем до стійкості в умовах, де кожна година могла змінити ситуацію.

Наступним важливим виміром є антикризове управління та захист критичної інфраструктури. З перших днів повномасштабного вторгнення українські управлінці зіткнулися з викликами, що виходили за межі традиційної логіки мирного врядування. Пошкодження енергосистеми, атаковані залізничні вузли, відключення водопостачання – усе це вимагало не лише тактичних рішень, а й стратегічного мислення в реальному часі. Управлінські моделі, що ще вчора вважалися прогресивними, стали застарілими. Натомість на перший план вийшли алгоритми резервного планування, мережеве управління, кризові штаби, мультисекторальні платформи.

Сучасні глобальні й регіональні виклики – війни, терористичні атаки, енергетичні кризи, кібератаки, епідемії, кліматичні катастрофи – істотно

підвищили вимоги до ефективності державного управління в умовах невизначеності та загроз. У центрі наукової та практичної уваги опинилися концепти антикризового управління, стратегічної готовності, інституційної адаптивності, стійкості критичної інфраструктури та гнучкості державних інституцій. Війна, розв'язана російською федерацією проти України 2022 року, перетворила ці поняття із абстрактних на екзистенційні. Під загрозою опинились усі базові функції держави: енергозабезпечення, логістика, комунікації, охорона здоров'я, продовольче постачання, цифрові платформи, система публічного управління загалом. У цьому контексті питання антикризового управління та захисту критичної інфраструктури розглядаються як ключові елементи забезпечення інституційної стійкості держави.

Антикризове управління – це система принципів, стратегій, процедур і механізмів, спрямованих на запобігання, мінімізацію, реагування та подолання наслідків надзвичайних ситуацій, що становлять загрозу життєво важливим інтересам держави та громадян. Його суть полягає в швидкій мобілізації управлінських рішень, скоординованості між інституціями, забезпеченні адаптивності до змін середовища, збереженні керованості та ресурсів у кризових умовах. В умовах війни ефективне антикризове управління перетворюється на базову умову функціонування не лише сектору безпеки, а й усієї державної системи. У воєнний період Україна створила розгалужену систему кризового управління: урядові оперативні штаби, обласні та місцеві координаційні центри, розвинені алгоритми реагування на повітряні загрози, кіберінциденти, руйнування об'єктів інфраструктури, гуманітарні катастрофи.

Інституційна стійкість у цьому контексті означає спроможність органів державної влади, органів місцевого самоврядування та ключових державно-приватних партнерів виконувати свої функції неперервно або з мінімальними втратами, попри наявність надзвичайних загроз. Одним із

найважливіших вимірів цієї стійкості є захист критичної інфраструктури – сукупності об’єктів, систем і мереж, що є визначальними для національної безпеки, економіки, життя і здоров’я населення. Зокрема, у проекті Закону України «Про критичну інфраструктуру та її захист» застосовується таке безпекове поняття: *«державна система захисту критичної інфраструктури – система суб’єктів із забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури [4]»*.

До такої інфраструктури належать: енергетика (електростанції, підстанції, нафтогазові об’єкти, трубопроводи), транспорт (мости, автошляхи, залізниця, аеропорти), зв’язок і телекомунікації, банківська система, водопостачання, об’єкти охорони здоров’я, урядові інформаційні системи. З початку повномасштабного вторгнення ці об’єкти стали одними з перших цілей ворога, що застосовував як ракетні удари, так і кібероперації.

Антикризове управління в сфері захисту критичної інфраструктури передбачає кілька рівнів. По-перше, превентивний рівень – це комплекс заходів з ідентифікації критичних об’єктів, їх категоризації, оцінки ризиків, створення планів неперервності діяльності (*business continuity planning*), фізичного зміцнення, децентралізації, резервного дублювання. В Україні, починаючи з 2021 року, було запроваджено законодавчу базу для класифікації об’єктів критичної інфраструктури, однак війна пришвидшила процес формування реєстрів, інституційних механізмів координації, міжвідомчих груп із безпеки об’єктів. По-друге, оперативний рівень – це діяльність із безпосередньої охорони, реагування на загрози, відновлення після атак, евакуації, кризового інформування. Тут важливою стала синергія між силовими структурами, службами безпеки, енергетичними компаніями, місцевою владою, цифровими провайдерами. Наприклад, після масованих атак на енергетичну інфраструктуру восени 2022 року були розгорнуто системи аварійного резервного живлення, мобільні енергетичні пункти,

поширено охорону об'єктів, відновлено електропостачання в рекордні терміни.

По-третє, стратегічний рівень антикризового управління вимагає розроблення довгострокових програм підвищення резильєнтності інфраструктури. У цьому аспекті йдеться про створення енергоефективних й автономних систем (розподілена генерація, ВДЕ), цифровізацію управління ризиками, формування системи раннього попередження, використання штучного інтелекту для моніторингу аномалій. Важливу роль у зміцненні критичної інфраструктури відіграють партнерства з міжнародними організаціями (НАТО, ЄС, Світовий банк), що надають як фінансову, так і експертну допомогу. Потрібною умовою стратегічного захисту є також гармонізація законодавства України із стандартами Європейського Союзу, зокрема Директивою ЄС 2022/2557 про стійкість критичних суб'єктів.

У межах забезпечення інституційної стійкості критично важливою є інституціоналізація процесів антикризового управління. Це означає, що діяльність, що раніше виконувалась у надзвичайних умовах вручну чи неформально, має бути закріпленою у вигляді постійних структур, протоколів, інструкцій, алгоритмів. Створення національного органу з координації захисту критичної інфраструктури, розроблення національної стратегії антикризової безпеки, стандартизація планів реагування на надзвичайні ситуації – це першочергові завдання для держави. Не менш важливо – навчання кадрів. Антикризове управління вимагає спеціальної підготовки фахівців, які вміють працювати з ризиками, аналітичними даними, системами оповіщення, координаційними платформами. Війна продемонструвала дефіцит компетенцій у багатьох регіонах, що має бути компенсовано через створення спеціалізованих програм освіти, модулів на рівні публічної служби, систем сертифікації.

Значної уваги варто надати комунікаційному складнику антикризового управління. Під час атак на інфраструктуру особливо важливим є прозоре, швидке й достовірне інформування населення, злагоджені дії медіа, органів влади, бізнесу, активістів. Недовіра, паніка, відсутність чітких інструкцій можуть мати руйнівніші наслідки, ніж фізичне знищення об'єктів. У цьому сенсі держава має формувати єдиний центр кризової комунікації, запроваджувати систему SMS-попереджень, мобільні додатки для інформування, створювати публічні платформи моніторингу інфраструктурної ситуації.

Антикризове управління і захист критичної інфраструктури повинні також урахувати принцип публічно-приватного партнерства. Значна частина об'єктів інфраструктури (енергетика, ІТ, транспорт, логістика) перебуває в приватній власності або управляється змішаними компаніями. Саме тому держава повинна створити правове поле для партнерства, стимулювати інвестування в безпеку, надавати інструменти оцінювання ризиків і стандарти захисту, а також формувати спільну відповідальність за неперервність функціонування. В умовах війни саме приватні компанії – енергетичні оператори, банки, мобільні оператори – стали ключовими ланками в збереженні функціонування систем. Їх досвід і потенціал мають бути інтегрованими в політику національної безпеки.

Висновки. Ефективне антикризове управління та системний захист критичної інфраструктури є наріжним каменем інституційної стійкості України в умовах воєнного часу. Завдяки здатності оперативно реагувати, кооперувати зусилля, адаптувати організаційні процеси та створювати нові моделі управління, Україна змогла зберегти базові функції держави й захистити критично важливі системи. Утім, довгостроковий успіх у цій сфері залежить від переходу від реагування до запобігання, від мобілізаційного управління – до інституційного зміцнення, від ізольованих практик – до системного підходу. Саме така трансформація забезпечить

здатність держави витримувати не лише сьогоденні кризи, а й формувати майбутню безпеку в умовах складного глобального середовища.

Власне війна започаткувала нову парадигму: управлінська стійкість у сфері критичної інфраструктури визначається не лише наявністю потужних об'єктів, а й здатністю швидко відновлювати, переорієнтовувати ресурси, ухвалювати рішення на основі ситуаційного аналізу. Саме тому цифровізація, що раніше сприймалася як інструмент зручності, у воєнний час стала гарантією керованості. Додаток «Дія», електронні документи, онлайн-доступ до адміністративних послуг – усе це зберігало суспільну мобілізацію та легітимність влади навіть у моменти загальної дезорієнтації.

Проте центральне місце в системі адаптивного управління в умовах війни належить місцевому самоврядуванню. Громади України – це не лише об'єкти впливу, а й суб'єкти опору. Вони стали тим першим контуром оборони, що взяв на себе відповідальність за організацію укриттів, евакуацію населення, гуманітарну допомогу, співпрацю з військовиками, збереження соціальних послуг. Якщо центральна влада встановлювала межі, то місцева – забезпечувала конкретне виконання в умовах хаосу.

В умовах бойових дій місцеве самоврядування перетворилося на антикризовий центр локального масштабу. Успішні кейси таких міст, як Миколаїв, Харків, Чернігів, довели, що ефективне управління на рівні громади може змінювати долі регіонів. При цьому місцеві лідери опинилися в ролі менеджерів безпеки, кризових переговорників, стратегів розвитку. Багато в чому саме вони підтримували життєздатність держави на тих територіях, де традиційні інституційні ланцюги були порушені.

Війна кардинально змінила розуміння публічного управління. Замість інерційних моделей, що діють у стабільному середовищі, сформувався запит на нову управлінську культуру: гнучку, стратегічну, етичну, цифрову. Сформувалися нові професійні стандарти для управлінців

– з орієнтацією на ризик-менеджмент, сценарне планування, інтеграцію безпекових підходів у щоденні рішення.

Цей процес ще триває. У повоєнний період головним викликом стане інституціоналізація здобутого досвіду: потрібно закріпити гнучкі формати управління, масштабувати найкращу практику місцевої саморганізації, оновити освітні програми для публічних управлінців, адаптувати нормативно-правову базу до нової управлінської реальності. Не менш важливо – зберегти енергію мобілізації, що виникла під тиском війни, і трансформувати її у сталу практику стратегічного розвитку.

За визначенням В. Насіновського, локальна війна – це поширений вид макрогрупових соціальних конфліктів, що переходять у насильницькі форми боротьби, самоствердження, покарання або придушення протилежної сторони [5, с. 6]. Проте, війна – не лише катастрофа, а й точка перелому. Вона демонструє справжню цінність державних інституцій, здатність до адаптації, важливість гнучких стратегій і горизонтальних зв'язків. Управління в умовах війни – це наука про виживання і розвиток одночасно. І від того, як ми цю науку опануємо, залежить не лише наша Перемога, а й здатність України будувати нову державність у повоєнному світі.

Україна довела, що навіть у найбільш критичних умовах можлива ефективна адаптація інституцій до викликів війни. Стрижнем стійкості стали гнучкість в ухваленні рішень, збереження комунікацій, динамічна координація між центром і громадами. Органи публічного управління в умовах постійної загрози довели, що інституції – це не лише структури, а насамперед люди, які ухвалюють рішення у відповідальний момент. Війна не лише руйнує, вона й відкриває простір для формування нової управлінської парадигми – більш ефективної, людяної і стійкої.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Магда Є. Гібридна агресія Росії : уроки для Європи. Київ : КАЛАМАР, 2017. 268 с.
2. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 460 с.
3. Рудяк І. С. Стійкість публічного адміністрування в Україні : аналіз детермінант. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2024. № 81. Том 2. С. 208–214.
4. Про критичну інфраструктуру та її захист : проект Закону України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-krytychnu-infrastrukturu-ta-yiyi-zakhyst>.
5. Мандрагеля В. А. Причини та характер воєн (збройних конфліктів): філософсько-соціологічний аналіз : монографія. К. : ЄУ, 2003. 570 с.

REFERENCES

1. Mahda Ye. (2017). Hibrydna ahresiia Rosii : uroky dlia Yevropy. Kyiv : KALAMAR. 268 s. [in Ukrainian]
2. Reznikova O. O. (2022). Natsional`na stiikist` v umovakh minlyvoho bezpekovoho seredovyscha : monohrafiia. Kyiv : NISD. 460 s. [in Ukrainian]
3. Rudiak I. S. (2024). Stiikist` publichnoho administruvannia v Ukraini : analiz determinant. *Naukovyi visnyk Uzhhorods`koho natsional`noho universytetu. Seriiia : Pravo*. № 81. Tom 2. S. 208–214. [in Ukrainian]
4. Pro krytychnu infrastrukturu ta yii zakhyst : proiekt Zakonu Ukrainy. (2021). URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-krytychnu-infrastrukturu-ta-yiyi-zakhyst>. [in Ukrainian]
5. Mandrahelia V. A. (2003). Prychyny ta kharakter voien (zbroinykh konfliktiv) : filosofs`ko-sotsiolohichnyi analiz : monohrafiia. K. : YeU. 570 s. [in Ukrainian]