

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 5.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.5.30>

УДК 351.865:323.26:303.094.5(477)

Г. О. Дзяна,

к. держ. упр., доцент, доцент кафедри публічного врядування,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9133-3307>

М. М. Наумко,

аспірант, Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4482-2511>

КРИТЕРІАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОГО СПРОТИВУ В УКРАЇНІ

H. Dzyana,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the

Department of Public Governance, Lviv Polytechnic National University

M. Naumko,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

CRITERIA-BASED APPROACH TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF NATIONAL RESISTANCE POLICY IN UKRAINE

Стаття присвячена науковому обґрунтуванню та розробці комплексного критеріального підходу до оцінювання ефективності державної політики національного спротиву, який дозволяє трансформувати суб'єктивні оцінки готовності громадян у площину конкретних компетентностей та фахової спроможності. Актуальність роботи зумовлена необхідністю переходу від суто військового сприйняття оборони до формування цілісної системи суспільної стійкості, де ключовим фактором стає здатність нації до самоорганізації та адаптації у кризових умовах. Авторами констатовано, що на сьогодні в системі публічного управління спостерігається розрив між теоретичними засадами політики національного спротиву та практичними інструментами моніторингу її результативності, що зумовлює необхідність впровадження вимірюваних показників.

Ключовим результатом дослідження є виокремлення п'яти інтегрованих груп критеріїв оцінювання ефективності державної політики національного спротиву: організаційно-управлінських, військово-оборонних, соціально-психологічних, інформаційно-комунікативних та освітньо-когнітивних. Кожна група містить специфічні індикатори, як-от індекс соціальної згуртованості, швидкість мобілізації, стійкість державного управління та рівень медіаграмотності населення. Автори доводять, що ефективність спротиву залежить не лише від військової потужності, а й від когнітивного суверенітету та фахових компетентностей громадян. У статті деталізовано цикли формування державної політики національного спротиву – від ініціації (усвідомлення загроз) до оцінки та корегування на основі зворотного зв'язку.

Запропоновано авторську матрицю інтеграції критеріїв оцінки та складових національного спротиву, яка дозволяє накладати теоретичні критерії на конкретні складові спротиву: територіальну оборону, рух опору та підготовку цивільного населення. Такий інструментарій дає змогу органам публічної влади здійснювати моніторинг системи в реальному часі

та оперативно коригувати державну політику у цій сфері. Особлива увага приділяється принципу «гнучкої стійкості», що передбачає поєднання стратегічної централізації з оперативною автономією на місцях.

Дослідження підкреслює, що впровадження запропонованої методології в діяльність органів публічної влади дозволить перетворити оцінювання з формальної звітної процедури на дієвий механізм зміцнення національної безпеки, забезпечуючи адаптивність держави до динамічних викликів майбутнього.

The article is devoted to the scientific substantiation and development of a comprehensive criteria-based approach for evaluating the effectiveness of the state policy of national resistance, which allows for the transformation of subjective assessments of citizens' readiness into the realm of specific competencies and professional capabilities. The relevance of the study is driven by the need to transition from a purely military perception of defense to the formation of a holistic system of societal resilience, where the key factor is the nation's ability for self-organization and adaptation in crisis conditions. The authors state that currently, within the public management system, there is a gap between the theoretical foundations of national resistance policy and practical tools for monitoring its effectiveness, which necessitates the introduction of measurable indicators.

The key result of the research is the identification of five integrated groups of criteria for evaluating the effectiveness of the state policy of national resistance: organizational-managerial, military-defense, socio-psychological, information-communicative, and educational-cognitive. Each group contains specific indicators, such as the social cohesion index, mobilization speed, stability of state governance, and the level of media literacy among the population. The authors argue that the effectiveness of resistance depends not only on military power but also on the cognitive sovereignty and professional competencies of citizens. The article details the cycles of forming the state policy

of national resistance – from initiation (threat awareness) to evaluation and adjustment based on feedback.

The authors propose an original integration matrix of evaluation criteria and components of national resistance, which allows for the mapping of theoretical criteria onto specific components of resistance: territorial defense, the resistance movement, and civilian preparation. This toolkit enables public authorities to monitor the system in real-time and promptly adjust state policy in this area. Special attention is paid to the principle of "flexible resilience," which involves combining strategic centralization with operational autonomy at the local level.

The study emphasizes that the implementation of the proposed methodology into the activities of public authorities will allow for the transformation of evaluation from a formal reporting procedure into an effective mechanism for strengthening national security, ensuring the state's adaptability to the dynamic challenges of the future.

Ключові слова: *національний спротив, публічне управління, критеріальний підхід, національна безпека, державна політика, гібридні загрози, національна стійкість.*

Keywords: *national resistance, public governance, criteria-based approach, national security, state policy, hybrid threats, national resilience.*

Постановка проблеми. В умовах тривалої військової агресії та гібридних загроз традиційні підходи до забезпечення національної безпеки, що ґрунтуються виключно на спроможностях регулярних збройних сил, потребують докорінного перегляду. Ефективність політики національного спротиву сьогодні є комплексною оцінкою, яка виходить далеко за межі суто військових показників. Вона вимірює здатність держави та суспільства чинити опір, зберігати свою функціональність і оперативно відновлювати життєдіяльність у кризових умовах.

Центральною проблемою публічного управління у цій сфері є необхідність формування високого рівня суспільної стійкості, де національна самобутність та колективна готовність до викликів стають головними запобіжниками проти зовнішнього тиску. Реалізація успішного національного спротиву потребує неабиякої стійкості, що підтверджується численними науковими розвідками. Однак, попри наявність загальних стратегій, залишається гострою потреба у розробці чітких критеріїв оцінювання, які б дозволяли системно аналізувати життєздатність нації.

На сьогодні публічне управління національним спротивом стикається з викликом переходу від емоційного сприйняття готовності громадян до площини конкретних компетентностей та фахової здатності до протидії агресору. Існує розрив між теоретичними засадами політики та практичними інструментами моніторингу її ефективності в реальному часі. Відсутність інтегрованого підходу, який би поєднував організаційно-управлінські, військово-оборонні, соціально-психологічні, інформаційні та освітні аспекти, ускладнює процес об'єктивного моніторингу безпекового середовища та обмежує здатність органів публічної влади до оперативного коригування державної політики в умовах динамічних гібридних загроз.

Таким чином, актуальність проблеми зумовлена необхідністю обґрунтування критеріального підходу, який би дозволив не лише оцінювати формальну структуру системи спротиву, а й визначати реальний рівень взаємоузгодженості між інститутами публічної влади та механізмами громадської самоорганізації. Це потребує розробки цілісної, інтегрованої моделі оцінювання, яка базується на принципі гнучкої стійкості та дозволяє забезпечити безперервність управління національним спротивом на всіх ієрархічних рівнях шляхом поєднання стратегічної централізації з оперативною автономією суб'єктів територіальної самоорганізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та реалізації політики національного спротиву, а також зміцнення національної стійкості перебувають у центрі уваги багатьох сучасних українських

дослідників. Теоретико-методологічні засади функціонування системи безпеки та ролі спротиву у забезпеченні життєздатності держави досліджувала низка вітчизняних науковців.

Зокрема, у працях О. Рєзнікової [10] приділено значну увагу концептуалізації національної стійкості як здатності суспільства адаптуватися до кризових умов. Дослідження Г. Ситника та С. Бєлая [1, 6] розкривають організаційно-правові аспекти публічного управління у сфері національної безпеки, акцентуючи увагу на важливості координації зусиль військових та цивільних структур. М. Назаров та В. Гладков [9] аналізують механізми підготовки населення до спротиву та роль інформаційного чинника у протидії гібридним загрозам.

Вагомий внесок у концептуалізацію сучасної державної політики України у сфері національного спротиву внесли О. Молодцов, О. Білоцький, В. Кушнірюк, Є. Камалов [4, 7]. Автори не лише проаналізували нормативно-правове підґрунтя, а й дослідили практичні кроки влади щодо створення Центрів підготовки громадян до національного спротиву. У їхніх працях обґрунтовано, що підготовка населення є основним вектором комплексного захисту країни, який вимагає тісної координації між військовим командуванням, органами публічного управління та інститутами громадянського суспільства.

У роботах О. Муленка, І. Гаврилюка, В. Черепа, В. Дідіченка, О. Коня [2, 8] обґрунтовано методологічні засади поєднання військових та цивільних компонентів підготовки, що є важливим для реалізації стратегічних аспектів розбудови національного спротиву в сучасних умовах. Автори підтверджують, що без якісної підготовки (освітній рівень) неможлива реалізація оборонної функції (військовий рівень).

Науковці одностайні в тому, що успішна реалізація політики національного спротиву потребує неабиякої суспільної стійкості, яка базується на національній ідентичності, колективній готовності до викликів та фаховій підготовці громадян. Разом з тим, незважаючи на ґрунтовність

наявних розвідок, питання розробки прикладного інструментарію для вимірювання ефективності такої політики залишається відкритим. Більшість досліджень фокусуються на стратегічних напрямках, тоді як механізми оперативного моніторингу та критеріального оцінювання результативності управлінських рішень у сфері національного спротиву потребують подальшого наукового обґрунтування. Саме необхідність розробки вимірюваних показників і критеріїв, що поєднують зусилля держави та громадську самоорганізацію, визначила напрям даного дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування та розробка критеріального підходу до оцінювання ефективності державної політики національного спротиву як цілісної, інтегрованої моделі, що забезпечує національну стійкість.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Ефективність політики національного спротиву є комплексною оцінкою, що виходить за межі суто військових показників. Вона вимірює здатність держави та суспільства чинити опір агресії, зберігати функціональність і відновлювати життєдіяльність.

Розділяємо думку науковців [1; 5; 6; 9; 10], що передумови успішного національного спротиву потребують неабиякої стійкості. Ефективний опір ґрунтується на суспільній стійкості, де національна самобутність і колективна готовність до викликів стають головними запобіжниками проти зовнішнього тиску та внутрішніх криз. Автори наводять кілька ключових аспектів, на які варто звернути увагу, це: формування національної ідентичності, військова та цивільна підготовка, оцінка вразливостей, психологічна підготовка, план дій на випадок кризових ситуацій, прозорість та комунікація з населенням.

Отже, успішна реалізація компонентів спротиву гартує суспільну стійкість, перетворюючи готовність до викликів на дієвий інструмент захисту національних інтересів.

Нами запропоновано п'ять основних груп критеріїв, які дозволяють системно оцінити життєздатність нації в умовах агресії та формують інтегральний індекс національної стійкості: організаційно-управлінські, військово-оборонні, соціально-психологічні, інформаційно-комунікативні та освітньо-когнітивні.

1. Організаційно-управлінські критерії дозволяють оцінювати формальну структурованість, правову базу та якість керівництва системою національного спротиву. Ця група критеріїв фокусується на здатності держави створювати та координувати механізми спротиву (Табл.1.).

Таблиця 1. Критерії та показники оцінювання організаційно-управлінської ефективності національного спротиву

Критерій	Опис та показники оцінки	Методи оцінювання (індикатори)
Нормативно-правова база	Наявність та повнота законів, стратегій і доктрин, що регулюють національний спротив.	Коефіцієнт відповідності законодавства актуальним загрозам; відсутність правових колізій між цивільним та воєнним правом.
Централізована координація	Ефективність взаємодії між Міністерством оборони, Генеральним штабом, силовими структурами та цивільною владою.	Час проходження команди від стратегічного до тактичного рівня; кількість спільних командно-штабних навчань.
Ефективність мобілізації	Швидкість розгортання сил ТрО, резервістів та переведення економіки на особливий режим.	% укомплектованості підрозділів за визначений час; рівень готовності підприємств до виконання мобілізаційних завдань.
Наявність структури (осередків)	Сформованість підрозділів ТрО та мережі руху опору на окупованих територіях.	Щільність покриття території осередками спротиву; рівень автономності підрозділів у забезпеченні.
Стійкість державного управління	Здатність органів влади функціонувати та надавати послуги населенню в умовах агресії.	Наявність резервних систем зв'язку та баз даних; індекс безперервності надання критичних державних послуг.

Як бачимо, організаційно-управлінська модель має бути побудована за принципом «гнучкої стійкості»: поєднувати стратегічну централізацію планування з максимальною оперативною самостійністю на місцях, що дозволяє уникнути паралічу системи управління та забезпечує безперервність національного спротиву на всій території країни.

2. Військово-оборонні критерії вимірюють фактичну боєздатність, спроможність та потенціал збройних сил і нерегулярних формувань у протидії агресору (Табл. 2.).

Таблиця 2. Критерії та показники оцінювання військово-оборонної спроможності національного спротиву

Критерій	Опис та показники оцінки	Методи оцінювання (індикатори)
Спроможність сил ТрО та ДФТГ	Рівень навченості, забезпеченості та боєготовності підрозділів для виконання завдань.	Індекс оперативної готовності; % особового складу, що пройшов злагодження; рівень забезпеченості табельним озброєнням та засобами зв'язку.
Ефективність Руху опору	Кількість та якість операцій (диверсії, розвідка, ПСО) на окупованих територіях.	Кількість підтверджених уражених цілей ворога; обсяг переданих розвідданих; рівень дестабілізації тилу противника (частота атак).
Співвідношення резерву/армії	Наявність кваліфікованого резерву та його інтеграція з регулярними військами.	Час розгортання оперативного резерву; коефіцієнт відповідності фахової підготовки резервістів займаним посадам.
Логістична стійкість	Здатність підтримувати бойові дії та життєдіяльність в умовах порушеного постачання.	Рівень розосередженості складів; швидкість відновлення логістичних шляхів; наявність автономних запасів БК, палива та медикаментів.
Технологічна перевага	Використання сучасних технологій (БПЛА, РЕБ, кіберзахист) для підвищення ефективності.	Щільність покриття засобами РЕБ/РЕР; відсоток підрозділів, інтегрованих у цифрові системи управління боєм (напр., "Кропива", "Delta").

Отже, військово-оборонна складова національного спротиву є ключовим інструментом фізичного стримування агресії. На відміну від класичної армії, ефективність спротиву тут базується на асиметричності та технологічності.

3. Соціально-психологічні критерії є найбільш динамічною групою, оскільки вони визначають «критичну масу» спротиву, оцінюють внутрішню стійкість, згуртованість та готовність населення до довготривалого спротиву. Загалом, це вимірювання соціального капіталу та когнітивної стійкості нації (Табл. 3.).

Таблиця 3. Критерії та показники оцінювання соціально-психологічної стійкості у системі національного спротиву

Критерій	Опис та показники оцінки	Методи оцінювання (індикатори)
Рівень патріотизму та солідарності	Ступінь єдності суспільства, довіра між громадянами та до інституцій.	Індекс соціальної згуртованості; рівень горизонтальної довіри (між сусідами, громадами); кількість волонтерських ініціатив.
Воля до спротиву	Готовність особисто брати участь у боротьбі, допомагати ресурсно та ігнорувати вимоги ворога.	% населення, що декларує готовність до збройного або цивільного протесту; обсяг донатів на потреби оборони; рівень абсентеїзму (ігнорування) на заходах окупанта.
Психологічна стійкість	Здатність зберігати дієздатність, адаптуватися до небезпеки та уникати паніки.	Рівень поширення панічних настроїв у соцмережах (аналіз Big Data); швидкість повернення населення до базової функціональності після кризових подій.
Національна ідентичність	Усвідомлення спільних цінностей та цілей як фундаменту для консолідації.	Ступінь підтримки національної культури, мови та символіки; рівень дистанціювання від наративів ворога (ідентифікаційна стійкість).
Довіра до керівництва	Рівень легітимності дій військово-політичного керівництва країни.	Рейтинг довіри до ключових інституцій (ЗСУ, Президент, Уряд); рівень консенсусу щодо стратегії ведення війни та умов миру.

Дана група критеріїв відповідає за мотиваційну енергію спротиву. Якщо організаційні та військові чинники створюють форму, то соціально-психологічні – наповнюють її змістом.

4. Інформаційно-комунікативні критерії оцінюють здатність держави контролювати інформаційний простір, протидіяти дезінформації та підтримувати ефективний зв'язок. Зазначена група критеріїв відповідає за когнітивний суверенітет нації. У сучасній війні інформаційне поле є таким самим полем бойових дій, як і фізичний простір. Ефективність тут визначається швидкістю реакції та технологічною стійкістю мереж (Табл. 4.).

Таблиця 4. Критерії та показники оцінювання інформаційно-комунікативної ефективності спротиву

Критерій	Опис та показники оцінки	Методи оцінювання (індикатори)
Стійкість зв'язку та комунікацій	Надійність роботи критичних систем (інтернет, спецзв'язок) під час атак.	Індекс доступності мереж; час відновлення зв'язку після збою; рівень проникнення резервних систем (напр. Starlink).
Ефективність контрпропаганди	Здатність виявляти та нейтралізувати ворожі ПСО та дезінформацію.	Швидкість спростування фейків; охоплення аудиторії офіційними роз'ясненнями; частка нейтралізованих ботоферм.
Комунікація «влада-суспільство»	Прозорість та своєчасність інформування населення про ситуацію та правила безпеки.	Рівень довіри до офіційних джерел інформації; частота звернень керівництва; відсоток охоплення населення системами оповіщення.
Медіаграмотність населення	Здатність громадян критично оцінювати контент та виявляти маніпуляції.	Результати національних тестів з медіаграмотності; динаміка поширення фейків серед користувачів (віральність дезінформації).
Інформаційна присутність Руху опору	Поширення інформації, що деморалізує ворога та підтримує своїх на ТОТ.	Кількість підпільних медіа-ресурсів; психологічний вплив на контингент ворога (рівень здачі в полон, дезертирство).

Інформаційно-комунікативна ефективність спротиву визначається рівнем когнітивної та технологічної стійкості національної інфосфери, що забезпечує безперервність управління та соціальну консолідацію.

Таким чином, інформаційна суб'єктність стає інструментом асиметричного стримування, де медіаграмотність населення та цифрова стійкість інфраструктури мінімізують імовірність дестабілізації системи через маніпулятивний вплив агресора.

5. Освітньо-когнітивні критерії (сміслові) відображають рівень знань, навичок та інтелектуальну готовність громадян до участі в національному спротиві та до життя в умовах війни. Дана група критеріїв переводить концепт спротиву з площини емоцій у площину компетентностей (Табл. 5.).

Таблиця 5. Критерії та показники оцінювання освітньо-когнітивного потенціалу спротиву

Критерій	Опис та показники оцінки	Методи оцінювання (індикатори)
Рівень військової підготовки населення	Охоплення програмами з домедичної допомоги, зброї та виживання.	% цивільних, що пройшли курси домедичної допомоги; кількість сертифікованих інструкторів на 10 тис. населення.
Обізнаність у сфері цивільного захисту	Знання алгоритмів дій під час обстрілів, ядерної/хімічної загрози тощо.	Час правильної реакції на сигнали тривоги; рівень обізнаності з картою укриттів та протоколами евакуації за результатами опитувань.
Когнітивна гнучкість (адаптивність)	Здатність приймати рішення в умовах невизначеності та засвоювати нове.	Рівень автономності прийняття рішень ланкою середнього менеджменту; швидкість впровадження нових технологій у цивільний оборонний сектор.
Інтеграція освіти в спротив	Включення патріотичного виховання та військової підготовки до освіти.	Частка освітніх закладів з обладнаними кабінетами «Захисту України»; кількість спільних програм між ВНЗ та сектором безпеки.
Рівень національної свідомості	Глибина розуміння причин спротиву для довготривалої мотивації.	Ступінь резистентності до ворожих історичних наративів; рівень підтримки державної політики деколонізації та збереження пам'яті.

Освітньо-когнітивні критерії визначають якість інтелектуального капіталу національного спротиву, трансформуючи пасивну готовність суспільства у фахову здатність до системної протидії агресору.

Ефективність цієї групи показників виявляється у високому рівні функціональної грамотності населення щодо цивільного захисту та домедичної допомоги, що критично знижує вразливість соціуму та зменшує навантаження на державні інституції в кризові періоди. Водночас, інтеграція оборонних знань у систему освіти та формування стійкої національної ідентичності забезпечують довгострокову мотиваційну базу спротиву, де когнітивна гнучкість управлінців та громадян дозволяє нації адаптуватися до динамічних загроз швидше за ієрархічні структури ворога.

Ефективна система державної політики національного спротиву може бути розроблена як цілісна, інтегрована модель, що охоплює три основні складові: територіальна оборона, рух опору та підготовка громадян. Модель

побудована за принципом циклу політики, формується, управляється та оцінюється на основі п'яти груп критеріїв, які визначені нами вище.

У виробленні державної політики можна виділити п'ять етапів: ініціювання, формування, ухвалення, реалізація та оцінка державної політики [3].

Етапи формування політики національного спротиву тісно пов'язані з класичним циклом державної політики, але адаптовані до специфіки оборонної сфери та безпекового середовища. Процес формування державної політики національного спротиву в нашому дослідженні розглядається через цикл, що складається з п'яти етапів: ініціація (усвідомлення загроз), розробка (створення моделі та законів), ухвалення (легітимізація), реалізація (фактичне розгортання Сил ТрО та навчання громадян) та оцінка (моніторинг і коригування).

1. Ініціація та визначення проблеми. На цьому етапі відбувається усвідомлення необхідності політики національного спротиву, що ґрунтується на організаційно-управлінських та освітньо-когнітивних (смыслових) критеріях. Виявлення проблеми починається з усвідомлення наявності значних зовнішніх та внутрішніх загроз, що вимагають залучення всього суспільства (гібридні загрози, ризик військової агресії). Далі здійснюється аналіз загроз, збір та оцінка даних про потенційного агресора, його методи (ІПСО, кібератаки). Даний етап завершується визначенням кінцевої мети національного спротиву (підвищення обороноздатності, надання обороні всеохоплюючого характеру, забезпечення готовності громадян).

2. Розробка та обґрунтування політики (створення моделі). Цей етап є ключовим для формування змісту політики та відповідає за її структурну та правову основу, залучаючи всі п'ять груп критеріїв. На цьому етапі відбувається вибір (розробка) моделі національного спротиву, визначаються основні елементи політики (наприклад, територіальна оборона, рух опору, підготовка громадян), розробляються закони, стратегії, положення, що закріплюють засади, повноваження та фінансування даної сфери.

3. Ухвалення політики – цей етап передбачає надання політиці національного спротиву законної сили та суспільної підтримки, що потребує ефективної соціально-психологічної та організаційно-управлінської роботи. Приймаються політичні рішення, затверджуються законодавчі акти, виділяється необхідне фінансування та матеріально-технічних засоби, а також відбувається забезпечення політичної та суспільної підтримки для реалізації політики, пояснення її важливості громадянам.

4. Реалізація політики – це етап, на якому відбувається фактичне втілення планів, де домінують військово-оборонні та освітньо-когнітивні критерії. Здійснюється організаційне розгортання, створення командування Сил ТрО, формування бригад, батальйонів та осередків руху опору, відбувається впровадження навчальних програм, тренування резервістів, проведення навчань з цивільного захисту. Фактично відбувається налагодження взаємодії між військовою, цивільною та інформаційною складовими національного спротиву.

5. Оцінка та коригування – це заключний, але найважливіший етап, який забезпечує адаптивність системи. Він інтегрує усі п'ять груп критеріїв. На цьому етапі відбувається постійний моніторинг, збір даних про ефективність складових національного спротиву, аналіз отриманих даних відповідно до встановлених критеріїв. На основі моніторингу, аналізу та результатів оцінки відбувається коригування політики, внесення змін у законодавство, стратегії, навчальні програми та фінансування. Це забезпечує повернення до Етапу 1, роблячи процес циклічним.

Об'єднаємо етапи формування політики національного спротиву з їхніми основними цілями та домінуючими критеріями оцінки (Табл. 6.).

**Таблиця 6. Етапи формування державної політики
національного спротиву**

№	Етап формування політики	Основна мета етапу	Домінуючі критерії оцінки	Приклади дій
1	Ініціація та визначення проблеми	Усвідомлення необхідності політики НС та чітке формулювання цілей.	Організаційно-управлінські, Освітньо-когнітивні.	Аналіз загроз; оцінка існуючих прогалин в обороні; формулювання доктринальних засад.
2	Розробка та обґрунтування політики	Створення моделі, визначення складових та формування законодавчої бази.	Організаційно-управлінські, Військово-оборонні.	Розробка проекту Закону про національний спротив; визначення функцій ТрО та РО; планування фінансування
3	Ухвалення політики (легітимізація)	Забезпечення політичної та суспільної підтримки, надання політиці законної сили.	Організаційно-управлінські, Соціально-психологічні.	Голосування у парламенті; підписання законів; виділення фінансових ресурсів.
4	Реалізація політики	Фактичне втілення планів, розгортання та забезпечення функціонування системи НС.	Військово-оборонні, Освітньо-когнітивні, Інформаційно-комунікативні.	Формування підрозділів; тренування резервістів; розгортання систем оповіщення; навчання громадян.
5	Оцінка та коригування (зворотний зв'язок)	Моніторинг ефективності системи та внесення змін для забезпечення її адаптивності.	Усі 5 груп критеріїв (інтегральна оцінка).	Збір даних; аудит ТрО та Руху опору; аналіз рівня медіаграмотності; коригування навчальних програм та бюджету.

Наступним є логічний крок від планування до функціонування, тобто перехід від етапів формування політики (процесного підходу) до матриці інтеграції (структурного підходу).

Якщо таблиця 6. описує, як ми створюємо систему, то матриця інтеграції (таблиця 7.) описує, як ця система працює у розрізі кожної складової.

Для наукового обґрунтування цього переходу слід використати метод декомпозиції цілей. Процес переходу відбувається через три логічні фільтри:

1. Проекція критеріїв на об'єкти. Беремо 5 груп критеріїв, які на етапі 5 «оцінка» були загальними, і накладаємо їх на конкретні інститути спротиву (ТрО, рух опору, населення);

2. Функціональне наповнення. Кожна клітинка матриці стає точкою контролю. Наприклад, на етапі 4 «реалізація» ми впроваджуємо зв'язок, а в матриці ми вже оцінюємо його захищеність та інформаційну ізоляцію ворога.

3. Перетворення показників у нормативи. Матриця перетворює теоретичні критерії на практичні вимоги до кожної структури.

Ця матриця є інструментом для розрахунку інтегрального індексу національної стійкості. Кожна складова (рядок) отримує свій сукупний бал на основі 5 критеріїв (стовпців) (Табл. 7.).

Таблиця 7. Матриця інтеграції критеріїв оцінки та складових національного спротиву

Складова/критерій	Організаційно-управлінські	Військово-оборонні	Соціально-психологічні	Інформаційно-комунікативні	Освітньо-когнітивні
Територіальна оборона	Чітка структура підпорядкування, взаємодія з місцевою владою	Боездатність, оснащення, швидкість мобілізації резерву	Довіра населення, мотивація добровольців	Захищений зв'язок, інформаційна ізоляція ворога.	Рівень володіння зброєю, тактична підготовка
Рух опору	Правове регулювання, забезпечення ресурсами та зв'язком	Кількість та якість спеціальних операцій, виживання	Висока мотивація, конспірація, стійкість до тортур	Ефективність підпільної комунікації, контрпропаганда.	Знання правил конспірації, навички диверсійної діяльності
Підготовка громадян	Охоплення населення навчальними програмами, ресурси	Наявність кваліфікованого резерву, здатність до самозахисту	Патріотизм, воля до спротиву, готовність до жертв	Медіаграмотність, знання процедур оповіщення.	Знання з цивільного захисту, домедичної допомоги, виживання

Такий перехід дозволяє реалізувати моніторинг у реальному часі. Матриця показує, де саме «провисає» система. Наприклад, ТрО може бути ідеально озброєна (військовий критерій), але мати слабку взаємодію з владою (організаційний критерій). Матриця чітко виділяє соціально-психологічний стовпець. Якщо бали в ньому падають, то посилення організаційного

контролю не допоможе – система почне працювати на примусі, а не на спротиві. Освітній критерій у матриці стає фундаментом для виховання покоління, яке не просто вміє воювати, а розуміє цінність свободи та знає, як її захистити інтелектуально.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що в сучасних умовах публічне управління національним спротивом перетворюється з лінійної адміністративної діяльності на складну екосистему забезпечення національної стійкості. Узагальнюючи розроблений критеріальний підхід, слід виділити такі ключові аспекти:

- поєднання процесного підходу (етапи циклу державної політики) та структурного підходу (матриця інтеграції) дозволяє створити замкнений адаптивний цикл управління, що забезпечує наявність сталого зворотного зв'язку, перетворюючи оцінювання з формальної процедури на дієвий інструмент стратегічного коригування державної політики національного спротиву в реальному часі;

- аналіз організаційно-управлінських параметрів свідчить, що оптимальною моделлю для України є поєднання жорсткої стратегічної вертикалі з високим рівнем горизонтальної самоорганізації та оперативної автономії осередків спротиву на місцях;

- фундаментом довготривалої стійкості є перехід від пасивної готовності суспільства до фахових компетентностей. Освітньо-когнітивні критерії дозволяють оцінити реальну здатність населення до спротиву через інтелектуальний капітал та психологічну загартованість.

- ефективність політики національного спротиву не є простою сумою зусиль ТрО чи руху опору. Матриця інтеграції наочно демонструє, що слабкість одного сектору (наприклад, інформаційного зв'язку) здатна нівелювати високі результати в інших, що потребує інтегрованого підходу до управління.

Висновки. На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Обґрунтовано критеріальний підхід до оцінювання ефективності державної політики національного спротиву, який базується на п'яти інтегрованих групах критеріїв: організаційно-управлінських, військово-оборонних, соціально-психологічних, інформаційно-комунікативних та освітньо-когнітивних. Такий підхід дозволяє трансформувати суб'єктивне сприйняття готовності суспільства у площину конкретних компетентностей та вимірюваних показників.

2. Визначено етапи формування політики національного спротиву, що адаптують класичний цикл державної політики до специфіки безпекового середовища. Ефективність на кожному етапі (від ініціації до оцінки) залежить від здатності системи забезпечувати безперервність управління та високу швидкість реакції на гібридні загрози.

3. Доведено ефективність матриці інтеграції як прикладного інструментарію публічного управління, що дозволяє накладати теоретичні критерії на реальні складові спротиву (територіальну оборону, рух опору, підготовку громадян). Використання матриці дозволяє здійснювати моніторинг системи та превентивне коригування державної політики національного спротиву в реальному часі, що перетворює оцінювання з формальної звітної процедури на дієвий механізм зміцнення національної безпеки.

Практичне впровадження запропонованого критеріального підходу у діяльність органів публічної влади дозволить забезпечити перехід від фрагментарних заходів безпеки до формування цілісної системи стратегічного проектування національної стійкості, здатної до адаптації та ефективної протидії сучасним гібридним загрозам у довгостроковій перспективі.

Література

1. Белай С. В., Гладков В. С. Передумови організації успішного національного спротиву в Україні. Честь і закон. 2022. № 1 (78). С. 13–21. URL: <http://chiz.nangu.edu.ua/article/view/258902>.
2. Гаврилюк І., Череп В., Дідіченко В., Кінь О. Національна стійкість та національний спротив – наріжні камені незламності України: за досвідом російсько-української війни. Military Science. 2025. 3 (1). С. 73–86. DOI: <https://doi.org/10.62524/msj.2025.3.1.03>.
3. Державна політика забезпечення національної безпеки України: основні напрямки та особливості здійснення : монографія / Криштанович М. Ф., Пушак Я. Я., Флейчук М. І., Франчук В. І. Львів : Сполом, 2020. 418 с..
4. Камалов Є. Базова підготовка громадян України до національного спротиву в Силах Територіальної оборони. Social Development and Security. 2025. Vol. 15, No. 5. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.5.6>.
5. Коваль З. Система стійкості держави та національної безпеки: інформаційно-психологічний аспект. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 1(82). С. 105–111.
6. Концептуальні засади національної стійкості та державна політика врегулювання воєнно-політичних конфліктів : колективна монографія / за заг. ред. Г. П. Ситника. Київ : ТОВ «Академпрес», 2024. 358 с.
7. Молодцов О., Білоцький О., Кушнірюк В. Державна політика України щодо організації національного спротиву та підготовки до участі в ньому українського суспільства. Національні інтереси України. 2025. № 9(14). С. 963–977.
8. Муленко О. О., Турчін В. М., Бондаренко С. В., Павленко А. М. Деякі аспекти розбудови національного спротиву України. Молодий вчений. 2022. № 2. С. 34–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2022_2_9.
9. Назаров М. С. Національна стійкість України: від концептуальних засад до практичної реалізації. ПОЛІТИКУС. 2020. Випуск 2. С. 62–67. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616-2020-2-64-69>.

10. Резнікова О. О. Концептуальні підходи до вибору моделі забезпечення національної стійкості. Стратегічні пріоритети. 2019. № 1. С. 18–27.

References

1. Belai, S. V. and Gladkov, V. S. (2022), “Prerequisites for the organization of successful national resistance in Ukraine”, *Chest i zakon*, vol. 1 (78), pp. 13–21, available at: <http://chiz.nangu.edu.ua/article/view/258902> (Accessed 20 April 2026).

2. Havryliuk, I., Cherep, V., Didichenko, V. and Kin, O. (2025), “National resilience and national resistance – cornerstones of Ukraine's invincibility: based on the experience of the Russian-Ukrainian war”, *Military Science*, vol. 3, no. 1, pp. 73–86. <https://doi.org/10.62524/msj.2025.3.1.03>.

3. Kryshchanovych, M. F., Pushak, Ya. Ya., Fleichuk, M. I. and Franchuk, V. I. (2020), *Derzhavna polityka zabezpechennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy: osnovni napriamky ta osoblyvosti zdiisnennia: monohrafiia* [State policy of ensuring national security of Ukraine: main directions and features of implementation: monograph], Spolom, Lviv, Ukraine.

4. Kamalov, Ye. (2025), “Basic training of citizens of Ukraine for national resistance in the Territorial Defense Forces”, *Social Development and Security*, vol. 15, no. 5. <https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.5.6>.

5. Koval, Z. (2021), “The system of state resilience and national security: information and psychological aspect”, *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, no. 1 (82), pp. 105–111.

6. Sytnyk, H. P. (2024), *Kontseptualni zasady natsionalnoi stiikosti ta derzhavna polityka vrehuliuvannia voienno-politychnykh konfliktiv: kolektyvna monohrafiia* [Conceptual foundations of national resilience and state policy for the settlement of military-political conflicts: collective monograph], Akadempres, Kyiv, Ukraine.

7. Molodtsov, O., Bilotskyi, O. and Kushniuriuk, V. (2025), “State policy of Ukraine on the organization of national resistance and preparation for participation in it of Ukrainian society”, *Natsionalni interesy Ukrainy*, vol. 9 (14), pp. 963–977.
8. Mulenko, O. O., Turchin, V. M., Bondarenko, S. V. and Pavlenko, A. M. (2022), “Some aspects of the development of national resistance of Ukraine”, *Molodyi vchenyi*, vol. 2, pp. 34–40, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2022_2_9 (Accessed 20 April 2026).
9. Nazarov, M. S. (2020) “National resilience of Ukraine: from conceptual foundations to practical implementation”, *POLITICUS*, vol. (2), pp. 62–67, <https://doi.org/10.24195/2414-9616-2020-2-64-69>.
10. Reznikova, O. O. (2019), “Conceptual approaches to choosing a model for ensuring national resilience”, *Stratehichni priorytety*, vol. 1, pp. 18–27.

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

Прорецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26