

*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. 2025. № 12.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.12.30>

УДК 35.075.5-027.555:351.746.1-029:33(477)

*М. Д. Гончаренко,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2091-3845>*

ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ

*M. Honcharenko,
PhD student,
National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"*

CIVIL-MILITARY COOPERATION AS AN INSTRUMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY

У статті досліджено цивільно-військове співробітництво (ЦВС) як інструмент публічного управління в умовах воєнного стану та його роль у забезпеченні економічної безпеки України. Обґрунтовано актуальність проблеми у контексті повномасштабної агресії Російської Федерації, масових руйнувань інфраструктури, міграційних процесів та трансформації системи національної безпеки. На основі узагальнення наукових підходів і нормативних документів

проаналізовано управлінські функції підрозділів ЦВС у цивільному середовищі, визначено їх взаємодію з органами державної влади, місцевим самоврядуванням, міжнародними організаціями та громадянським суспільством. Показано, що ЦВС де-факто виконує частину функцій місцевого управління, гуманітарної логістики та ресурсного менеджменту, забезпечуючи стійкість громад та підтримку економічної життєдіяльності територій. Виокремлено ключові проблеми нормативного, організаційного, інформаційного та кадрового характеру й запропоновано напрями удосконалення державної політики у сфері ЦВС, пов'язані з правовою інституціоналізацією, цифровізацією координаційних процесів, посиленням прозорості та інтеграцією стандартів НАТО. Зроблено висновок про стратегічне значення ЦВС для формування післявоєнної моделі економічної безпеки України.

Civil-military cooperation is examined as a key mechanism of public administration that ensures economic and social resilience of Ukraine under martial law. Following the full-scale Russian aggression, Ukraine has faced massive destruction of critical infrastructure, disruption of logistics and energy systems, displacement of population, weakening of local self-government capacities and a decline in regional economic activity. Under such conditions, the interaction between military structures, executive authorities, local governments, international organizations and civil society becomes a decisive factor in preserving the functionality of communities and maintaining economic security. The article demonstrates that the Civil-Military Cooperation units of the Armed Forces of Ukraine perform not only humanitarian and security-related tasks, but also de facto take on governance functions in territories where local governments are unable to operate due to hostilities, occupation or evacuation. These units coordinate humanitarian logistics, accompany international missions, support infrastructure restoration, assess community needs, form resource requests and ensure communication with donors and state institutions. The research highlights that the effectiveness of civil-military cooperation depends on transparent resource management, digitalization of information exchange, creation of unified monitoring tools, and the integration of NATO crisis management and humanitarian logistics standards. It is argued that the

institutional development of this sphere requires the legal clarification of CIMIC mandates, implementation of a national digital platform for needs and resource monitoring, establishment of public reporting requirements, and specialized training for personnel in project management, risk management and strategic communications. The implementation of these measures will strengthen economic sustainability of regions exposed to war, improve the effectiveness of resource allocation and serve as the basis for Ukraine's post-war recovery and long-term economic security.

Ключові слова: *цивільно-військове співробітництво; публічне управління; механізм, економічна безпека; воєнний стан; післявоєнне відновлення; кризові ситуації; місцеве врядування.*

Keywords: *civil-military cooperation; public administration; mechanism; economic security; martial law; post-war recovery; crisis situations; local governance.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації стало каталізатором системних загроз національній безпеці України, особливо у сфері економіки, соціального розвитку та місцевого самоврядування. Бойові дії, окупація територій, релокація бізнесу, масові переміщення населення, руйнування критичної інфраструктури та обмеження логістики призвели до формування нових викликів для публічного управління.

У цих умовах саме цивільно-військове співробітництво набуває стратегічної ваги як інструмент організації стійкості громад, здійснення антикризового управління, забезпечення гуманітарної логістики та підтримання економічної життєдіяльності регіонів. Практика доводить, що в зонах бойових дій військові адміністрації, органи місцевого самоврядування та гуманітарні структури ООН часто не мають достатніх ресурсів і механізмів для реалізації власних функцій без участі цивільно-військового співробітництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цивільно-військового співробітництва та його ролі у забезпеченні національної безпеки України

останніми роками активно досліджуються вітчизняними та зарубіжними науковцями. Вагомий внесок у формування теоретичних підходів до розуміння цивільно-військової взаємодії зробили О. Бериславська, І. Романченко, М. Пузирьов, В. Романишин, які розглядають Доктрину «Цивільно-військове співробітництво» (ЦВС) як особливий вид діяльності у сфері публічного управління, спрямований на забезпечення функціонування соціальних інститутів в умовах воєнних загроз [2; 3; 4]. У їхніх дослідженнях наголошується, що ЦВС має не лише оборонну, але й управлінську природу, оскільки забезпечує координацію між військовими структурами, органами влади й громадянським суспільством.

Іншим напрямом досліджень є праці, присвячені міжнародному виміру механізмів ЦВС. Так, О. Трюхан, Е. Адамова, І. Кривенко, Ю. Шевчук аналізують ЦВС як інституцію, що сприяє розвитку демократичного контролю над сектором безпеки, формуванню довіри між громадянами та військовими структурами, а також забезпечує адаптацію українських практик до стандартів НАТО [5]. Дослідники підкреслюють, що ефективна цивільно-військова взаємодія містить важливі соціально-економічні компоненти, пов'язані зі стабільністю громад, гуманітарною безпекою й управлінням публічними ресурсами.

Значну увагу питанням економічної безпеки у взаємодії цивільних та військових структур приділяє В. Ліпкан, яка пов'язує оборонну політику з економічною життєздатністю територій. Науковець доводить, що економічний компонент сектору безпеки є одним із визначальних факторів виживання держави під час війни, оскільки пов'язаний із фінансовою стабільністю громад, функціонуванням критичної інфраструктури та підтримкою оборонно-промислового комплексу [1].

Наукові напрацювання вітчизняних дослідників формують важливу теоретико-методологічну основу розуміння ЦВС як сфери публічного управління. Водночас більшість робіт орієнтовані на військово-гуманітарний чи безпековий аспект співробітництва, тоді як зв'язок ЦВС з економічною

безпекою, ресурсним менеджментом та підтримкою соціально-економічної стійкості громад розкритий недостатньо. Це обумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на аналіз цивільно-військового співробітництва як механізму публічного управління економічними процесами в умовах воєнного стану.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та визначення цивільно-військового співробітництва як механізму публічного управління в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цивільно-військове співробітництво (ЦВС) Збройних Сил України розглядається як комплекс організаційно-управлінських заходів, спрямованих на забезпечення взаємодії військового командування з органами публічної влади, населенням, міжнародними організаціями, гуманітарними місіями та громадськими об'єднаннями [2]. На відміну від традиційних військових структур, діяльність підрозділів ЦВС виходить за межі суто оборонної сфери й охоплює широкий спектр управлінських функцій у цивільному середовищі.

Передусім підрозділи ЦВС здійснюють оцінку стану критичної інфраструктури, включно з об'єктами житлово-комунального господарства, енергетики, логістики та медичного забезпечення, що дозволяє визначити пріоритетні потреби регіонів у зоні бойових дій. Важливим напрямом їх роботи є моніторинг гуманітарних загроз і потреб населення, який дає змогу оперативно формувати запити на необхідні ресурси та передавати їх міжнародним партнерам і державним установам.

Ключовою функцією ЦВС є посередництво між громадами та міжнародними організаціями, що забезпечує ефективну координацію гуманітарних місій (ООН, Червоний Хрест, міжнародні фонди). Цей напрям діяльності включає організацію гуманітарної логістики, супровід місій на небезпечних територіях, надання інформації про реальні потреби населення, а також контроль за цільовим використанням гуманітарної допомоги. Одночасно підрозділи ЦВС долучаються до управління кризами, спричиненими бойовими

діями: здійснюють евакуацію населення, координують діяльність місцевих адміністрацій, беруть участь у відновленні інфраструктури.

Особливе значення цивільно-військова взаємодія набуває у сфері підтримки економічної життєдіяльності територій. В умовах руйнувань, блокування логістичних шляхів та ризиків для бізнесу саме ЦВС сприяє відновленню локальних виробництв, забезпеченню доступу до товарів першої необхідності, організації безпечних транспортних маршрутів та збереженню фінансової спроможності місцевих бюджетів.

У науково-аналітичних дослідженнях підкреслюється, що в умовах окупації, часткової евакуації органів влади або неможливості їх функціонування підрозділи ЦВС де-факто виконують окремі функції місцевого самоврядування та державної влади, забезпечуючи управління ресурсами, підтримку населення та координацію з міжнародними партнерами. У зв'язку з цим цивільно-військове співробітництво розглядається не лише як інструмент оборонної діяльності, а як повноцінний механізм публічного управління, що забезпечує економічну та соціальну стабільність у воєнний період.

Таким чином, ЦВС стає важливою складовою національної безпеки, оскільки його управлінські функції спрямовані не тільки на реагування на військові загрози, а й на збереження життєдіяльності суспільства, забезпечення функціонування інфраструктури, захист економічних процесів і посилення ресурсної стійкості держави.

Ключову роль у системі цивільно-військового співробітництва відіграють військові структури, оскільки саме вони забезпечують організацію безпеки, координацію дій у зоні бойових дій та виконання управлінських функцій у випадках, коли діяльність органів місцевої влади є обмеженою або неможливою.

Насамперед центральним суб'єктом системи є підрозділи цивільно-військового співробітництва Збройних Сил України (СІМІС). Вони здійснюють посередництво між командуванням ЗСУ та цивільним середовищем, забезпечують комунікацію з населенням, органами влади, міжнародними та

гуманітарними організаціями, а також координують взаємодію в питаннях розподілу ресурсів, гуманітарної логістики та відновлення інфраструктури.

Другою складовою є оперативні командування та штаби Збройних Сил України, які організують планування та координацію діяльності підрозділів ЦВС у межах секторального розподілу територій. Вони ухвалюють управлінські рішення щодо проведення гуманітарних операцій, використання військових ресурсів для цивільних потреб, а також здійснюють контроль за безпекою під час реалізації спільних заходів.

Особливу роль відіграють сили територіальної оборони, на які покладено завдання із захисту гуманітарних коридорів, супроводу евакуацій, охорони складів із гуманітарними вантажами та логістичних центрів. Завдяки територіальній прив'язаності та мобільності ці сили забезпечують безпеку критично важливих операцій на місцевому рівні.

У прифронтових і тимчасово окупованих територіях функції місцевої влади часто виконують військові адміністрації, що створюються відповідно до законодавства України. У таких умовах вони беруть на себе управління ресурсами, організацію життєзабезпечення, підтримку локальної інфраструктури, а також виконують координаційні функції у взаємодії з підрозділами ЦВС, гуманітарними організаціями та міжнародними партнерами.

Таким чином, військові структури становлять організаційне ядро системи цивільно-військового співробітництва. Їхня діяльність спрямована на гарантування безпеки та ресурсної підтримки цивільного населення, забезпечення гуманітарної логістики, відновлення критичної інфраструктури та координацію управлінських рішень у зоні бойових дій.

Суттєвий вплив на ефективність цивільно-військового співробітництва справляють органи державної влади, які забезпечують формування публічної політики, координацію міжсекторальної взаємодії, нормативно-правове регулювання та фінансову підтримку заходів у сфері ЦВС. У воєнних умовах їх діяльність охоплює як безпекові, так і соціально-економічні аспекти управління, створюючи основу державної стійкості.

Вищим координуючим центром виступає Кабінет Міністрів України, який формує державну політику у сфері ЦВС, визначає стратегічні напрями його розвитку, затверджує відповідні нормативно-правові акти та механізми фінансування. Саме уряд забезпечує міжвідомчу координацію, розподіл відповідальності між міністерствами та державними службами, а також спрямовує ресурси на регіони, що найбільше постраждали від бойових дій.

Міністерство оборони України виконує провідну роль у нормативному та організаційному забезпеченні діяльності ЦВС. У його структурі функціонують підрозділи, відповідальні за розробку доктринальних документів, регламентацію правил взаємодії з цивільним населенням, сферою гуманітарної допомоги, міжнародними партнерами та органами місцевого самоврядування. Міністерство також визначає кадрову політику ЦВС, порядок підготовки персоналу та процедури застосування військових ресурсів для цивільних потреб.

Окреме місце в системі займає Міністерство реінтеграції тимчасово окупованих територій, яке координує заходи держави щодо відновлення постраждалих регіонів, реінтеграції деокупованих територій та забезпечення правового і соціального захисту громадян. У співпраці з підрозділами ЦВС воно організовує гуманітарні місії, програми відбудови, заходи щодо психологічної та соціальної підтримки населення.

У сфері безпеки життєдіяльності населення важлива роль належить Державній службі з надзвичайних ситуацій (ДСНС), яка здійснює евакуацію, рятувальні операції, розмінування, ліквідацію наслідків руйнувань, відновлення критичної інфраструктури та облаштування тимчасових місць проживання. Співпраця ДСНС із ЦВС забезпечує комплексне реагування на кризові ситуації та сприяє оперативному захисту населення.

Соціально-економічний вимір взаємодії формують Міністерство соціальної політики, Міністерство економіки та Міністерство охорони здоров'я, які реалізують програми соціального забезпечення, підтримки внутрішньо переміщених осіб, збереження трудового потенціалу, стабілізації ринку праці, медичної допомоги та реабілітації постраждалих. Їхня діяльність визначає не

лише рівень соціальної стійкості громад, але й ефективність використання гуманітарних та міжнародних ресурсів.

Таким чином, органи державної влади формують стратегічне, правове, фінансове та гуманітарне підґрунтя системи цивільно-військового співробітництва, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень, реалізацію соціально-економічних програм і відновлення критичної інфраструктури в умовах воєнного стану.

У системі цивільно-військового співробітництва вагоме місце посідають органи місцевого самоврядування та регіональні управлінські структури, які забезпечують безпосередню організацію життєдіяльності населення в умовах воєнного стану. Саме на цьому рівні відбувається реалізація значної частини управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням базових послуг, відновленням інфраструктури та підтримкою економічної активності. Водночас у багатьох регіонах їхня діяльність здійснюється у взаємодії та під координацією підрозділів ЦВС, що забезпечує адаптивність управлінської системи до умов бойових дій.

Безпосередні управлінські функції на місцях виконують місцеві ради та виконавчі комітети, які взаємодіють із підрозділами ЦВС у питаннях організації гуманітарного забезпечення, розподілу ресурсів, підтримки критичної інфраструктури та обслуговування населення. До їх повноважень належить прийняття оперативних рішень щодо розміщення гуманітарної допомоги, облаштування укриттів, координації комунальних служб, діяльності об'єктів торгівлі, транспорту і ЖКГ. У співпраці з ЦВС вони формують офіційні запити на матеріальні ресурси, що адресуються державному рівню та міжнародним організаціям.

Важливими виконавцями заходів із відновлення життєдіяльності є комунальні підприємства, зокрема у сферах енергетики, транспорту, водопостачання та житлово-комунального господарства. У відповідності до гуманітарних і безпекових потреб громади вони здійснюють ремонтні роботи, відновлення електромереж, теплопостачання, організують вивезення відходів,

забезпечують транспортне сполучення в межах безпечних маршрутів. Підрозділи ЦВС часто забезпечують охорону цих робіт, супроводження ремонтних бригад або передають інформацію про стан пошкоджень, що дозволяє спрямовувати ресурси на найбільш критичні об'єкти.

У регіонах, де органи місцевого самоврядування не можуть повною мірою здійснювати повноваження через окупацію, масштабні руйнування чи загрози життю посадовців, їхню діяльність тимчасово замінюють обласні та районні військові адміністрації. Вони виконують функції локальної влади, забезпечують управління бюджетними коштами, організовують евакуацію населення, контролюють роботу комунальних підприємств, а також координують гуманітарні програми. У співпраці з ЦВС військові адміністрації визначають пріоритетні напрями відновлення, здійснюють інвентаризацію збитків та моніторинг потреб постраждалих територій.

Загалом місцеве самоврядування та регіональні структури забезпечують функціонування базових послуг, формування запитів на допомогу, відновлення інфраструктури та підтримку економічної діяльності громад. У взаємодії з підрозділами ЦВС вони створюють багаторівневу систему управління, яка дозволяє мінімізувати наслідки руйнувань, забезпечити ресурсну стійкість і зберегти життєздатність територій у період воєнних загроз.

У період воєнного стану міжнародні організації виступають важливими стратегічними партнерами України, формуючи зовнішню підтримку цивільно-військового співробітництва. Участь таких інституцій забезпечує доступ до фінансових ресурсів, гуманітарної допомоги, технологій відновлення та механізмів міжнародного моніторингу, що сприяє прозорості й ефективності управлінських рішень.

Провідна роль належить структурам системи ООН, зокрема Програмі розвитку ООН (UNDP – United Nations Development Programme), Дитячому фонду ООН (UNICEF – United Nations Children's Fund), Управлінню Верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR – United Nations High Commissioner for Refugees) та Всесвітній продовольчій програмі (WFP – World Food

Programme), які здійснюють гуманітарні програми, підтримку внутрішньо переміщених осіб, створення безпечних умов проживання та доступу до базових послуг. Завдяки їх участі реалізуються програми відновлення критичної інфраструктури, забезпечення медичної та соціальної допомоги, облаштування тимчасового житла, а також соціально-економічні проекти для постраждалих територій.

Важливим учасником гуманітарних операцій є Міжнародний Комітет Червоного Хреста, який діє відповідно до принципів міжнародного гуманітарного права та надає підтримку цивільному населенню, військовополоненим і постраждалим від бойових дій. Взаємодія ЦВС з цією організацією дозволяє здійснювати безпечні гуманітарні місії, організувати евакуацію населення з небезпечних територій, забезпечувати постачання медикаментів і продовольства.

Значну допомогу у сфері розвитку місцевих громад, відновлення економіки та інфраструктури надають міжнародні донорські структури, такі як USAID, NATO Trust Funds, EU Civil Protection Mechanism, а також німецьке товариство GIZ та благодійні організації «Help», «ACTED», «Caritas» та інші. Ці інституції реалізують довгострокові програми відновлення, сприяють реабілітації соціальних установ, підтримці бізнесу, енергетичних і логістичних проєктів, а також здійснюють фінансування через грантові та інвестиційні механізми.

Таким чином, міжнародні організації забезпечують гуманітарну підтримку, фінансування проєктів відновлення, міжнародний моніторинг та контроль за розподілом ресурсів, що підсилює спроможність України реалізувати цивільно-військове співробітництво на стратегічному рівні.

Поряд з міжнародними структурами суттєвий внесок у систему цивільно-військового співробітництва належить громадянському суспільству, яке виступає активним суб'єктом мобілізації ресурсів, волонтерської підтримки та контролю за діяльністю органів влади. Його участь забезпечує швидке

реагування на гуманітарні потреби, підтримку військових і цивільних, а також заповнення управлінських прогалів, що виникають у кризових умовах.

Вагоме місце займають благодійні фонди, серед яких провідними є «Повернись живим», United24, Фонд Сергія Притули та інші. Вони здійснюють матеріально-технічну підтримку Збройних Сил України, забезпечують закупівлю обладнання, техніки, дронів, засобів зв'язку, транспортних засобів, а також організовують гуманітарну допомогу для населення у прифронтових регіонах.

Волонтерські організації виконують логістичні функції: доставляють продукти, медикаменти, засоби захисту, організовують евакуацію населення, підтримують лікарні, освітні заклади та центри тимчасового розміщення. Завдяки місцевим волонтерським мережам забезпечується гнучка й оперативна реакція на потреби громад, що часто неможливо здійснити виключно державними структурами.

Важливою складовою є професійні об'єднання та ініціативні групи, що надають експертну підтримку в питаннях медичної, психологічної, правової, економічної допомоги постраждалому населенню. Такі структури беруть участь у моніторингу прав людини, боротьбі з корупцією, контролі за розподілом державних і міжнародних ресурсів, тим самим сприяючи підвищенню прозорості й довіри до публічного управління.

Отже, громадянське суспільство є динамічним інструментом підтримки військових і цивільних, ефективним каналом логістики та важливим механізмом громадського контролю, що забезпечує ресурсну та соціальну стійкість держави в умовах війни.

Узагальнюючи наведені характеристики суб'єктів цивільно-військового співробітництва, доцільно виокремити їх роль та функції в системі публічного управління в умовах воєнного стану. Логіка цієї взаємодії відображена в таблиці нижче.

Таблиця 1. Секторальна структура взаємодії учасників цивільно-військового співробітництва в системі публічного управління України

| Сектор | Основні функції у воєнний період | Характер взаємодії з іншими суб'єктами |
|--|--|--|
| Військовий сектор (ЗСУ, ЦВС, ТрО, військові адміністрації) | Забезпечення безпеки, логістики, координації дій; підтримка економічної та гуманітарної інфраструктури | Спільне планування операцій з державними органами, координація з громадами та міжнародними місіями |
| Органи державної влади (КМУ, Міноборони, Мінреінтеграції, ДСНС, Мінсоцполітики, МОЗ) | Формування політики, нормативного забезпечення, фінансування; координація міжсекторальних програм | Визначення пріоритетів, розподіл ресурсів, контроль цільового використання |
| Місьцеве самоврядування та регіональні структури (військові адміністрації, громади, комунальні підприємства) | Забезпечення базових послуг, місцевої інфраструктури; формування запитів на відновлення | Взаємодія з ЦВС, реалізація державних та міжнародних програм на місцях |
| Міжнародні та гуманітарні організації (ООН, Червоний Хрест, USAID, GIZ, ACTED, Caritas) | Гуманітарна та фінансова підтримка, довгострокове відновлення, моніторинг прав людини | Співпраця з державою та ЦВС, контроль прозорості, незалежний моніторинг |
| Громадянське суспільство (фонди, волонтери, локальні ініціативи) | Залучення ресурсів, логістика допомоги військовим і цивільним, громадський контроль | Взаємодія з громадами, ЦВС, міжнародними та державними інституціями |

Джерело: сформовано автором.

Попри сформовану інституційну архітектуру та високий рівень адаптивності суб'єктів цивільно-військового співробітництва, практика реалізації цього механізму в умовах повномасштабної війни виявила низку системних дисфункцій та обмежень. Аналіз поточної ситуації дозволяє констатувати, що ефективність взаємодії часто залежить від особистісних якостей командирів, керівників громад і волонтерських лідерів, а не від налагоджених інституційних процедур та уніфікованих управлінських механізмів. Це робить систему вразливою до змін кадрового складу, ротацій та людського фактору.

По-перше, спостерігається нормативно-правова невизначеність мандату підрозділів ЦВС у сфері публічного адміністрування та економічної логістики. Чинне законодавство фокусується переважно на воєнно-операційному аспекті

діяльності ЦВС, залишаючи «сірі зони» у питаннях взаємодії з органами місцевого самоврядування, бізнесом та комунальними підприємствами. У ситуаціях, коли органи місцевого самоврядування тимчасово не можуть виконувати свої функції через окупацію, евакуацію чи руйнування, підрозділи ЦВС де-факто перебирають на себе частину управлінських повноважень без належного юридичного підґрунтя. Це створює ризики правових колізій, ускладнює прийняття рішень щодо розподілу ресурсів, формування локальних бюджетних пріоритетів і відповідальності за наслідки управлінських рішень.

По-друге, критичною проблемою є фрагментарність інформаційного обміну та відсутність єдиної цифрової екосистеми для моніторингу потреб і ресурсів. Комунікація між військовими адміністраціями, гуманітарними штабами, міжнародними донорами, волонтерськими організаціями та місцевими радами часто відбувається в ручному режимі, через неуніфіковані таблиці, месенджери, неповні реєстри заявок. Це призводить до дублювання допомоги в одних громадах та її дефіциту в інших, затримує реагування на критичні потреби, унеможлиблює комплексний аналіз ресурсного забезпечення та стратегічне планування відновлення територій. Фактично система працює в режимі «пожежного гасіння», тоді як економічна безпека вимагає прогнозності й довгострокового планування.

По-третє, суттєвим викликом є ризики у сфері прозорості, підзвітності та громадської довіри. Значні обсяги міжнародної, державної та волонтерської допомоги, що спрямовуються через канали цивільно-військової взаємодії, потребують чітких і зрозумілих процедур моніторингу, аудиту та звітності. Відсутність єдиних стандартів обліку ресурсів, різні підходи до документування операцій і закритість частини даних з міркувань безпеки створюють підґрунтя для корупційних ризиків або неефективного використання коштів. Це може мати прямі негативні наслідки для економічної безпеки держави, знижувати рівень довіри населення до органів влади та підірвати довіру міжнародних партнерів до інструментів відбудови.

По-четверте, наявний розрив між українськими практиками цивільно-військової взаємодії та стандартами НАТО і ЄС. Попри задекларований курс на євроатлантичну інтеграцію, значна частина процедур ЦВС формується ситуативно (*ad hoc*), спирається на національну традицію «ручного управління» та не завжди відповідає протоколам *interoperability*, кризового менеджменту й стратегічних комунікацій, що застосовуються в країнах-членах Альянсу. Це ускладнює інтеграцію України в євроатлантичні безпекові структури, обмежує використання спільних навчань, місій та програм підтримки, а також звужує можливості запозичення кращих практик у сфері економічної стійкості та відновлення.

Нарешті, гостро стоїть питання кадрової спроможності системи ЦВС та залучених до неї органів влади. Особовий склад підрозділів цивільно-військового співробітництва, працівники військових адміністрацій, представники місцевого самоврядування й керівники комунальних підприємств часто не мають спеціалізованої підготовки в галузі кризового менеджменту, економічної логістики, управління ризиками, стратегічних комунікацій і взаємодії з міжнародними партнерами. Значна частина управлінських рішень ухвалюється в умовах браку аналітичної підтримки, що підвищує імовірність помилок, затримує реалізацію проєктів відновлення та знижує загальну ефективність використання наявних ресурсів.

Виявлені проблеми свідчать про те, що поточна модель цивільно-військового співробітництва, яка продемонструвала високу ефективність на етапі екстреного реагування на воєнні загрози, потребує системної трансформації та інституціоналізації з орієнтацією на довгострокове забезпечення економічної безпеки, відновлення територій та зміцнення стійкості публічного управління. Саме тому вдосконалення державної політики у сфері ЦВС має бути спрямоване на подолання виявлених вузьких місць і поступове формування сучасної, стандартизованої та цифровізованої моделі цивільно-військової взаємодії.

У сучасних умовах воєнного стану цивільно-військове співробітництво (ЦВС) набуває стратегічного значення як механізм забезпечення економічної, соціальної та гуманітарної безпеки держави. Водночас аналіз практики його реалізації свідчить, що для підвищення результативності ЦВС необхідне системне удосконалення державної політики, спрямованої на подолання виявлених структурних та управлінських обмежень. Подальший розвиток взаємодії між військовими структурами, органами державної влади, місцевим самоврядуванням і міжнародними партнерами має здійснюватися у напрямках, які безпосередньо відповідають виявленим дисфункціям.

Передусім потребує удосконалення нормативно-правове забезпечення взаємодії ЦВС із цивільним сектором. Сучасна модель повноважень підрозділів ЦВС сформована переважно для виконання гуманітарних та комунікаційних завдань, однак реальна практика свідчить, що в умовах руйнування органів місцевого самоврядування та неможливості їх повноцінного функціонування ЦВС фактично бере на себе управлінські функції. За таких обставин правове закріплення можливостей ЦВС у сфері місцевого управління, координації ресурсів та логістики дозволить не лише усунути правові колізії, а й створити законодавчі гарантії ефективного управління критично важливими процесами на територіях із обмеженою спроможністю органів влади.

Важливим кроком є також цифрова модернізація процесів координації. Наразі інформаційний обмін між військовими адміністраціями, міжнародними організаціями, комунальними підприємствами та волонтерськими структурами часто здійснюється у ручному режимі або через неуніфіковані канали, що спричиняє дублювання допомоги та нераціональне використання ресурсів. Створення національної цифрової платформи моніторингу потреб і наявних ресурсів дозволить здійснювати оперативний аналіз ситуації в регіонах, забезпечить прозорість розподілу допомоги, прискорить процес відновлення та створить аналітичну основу для планування економічної стійкості громад.

Не менш важливим є запровадження прозорих механізмів використання коштів та матеріальних ресурсів. Значний обсяг гуманітарної, благодійної та

донорської допомоги, що надходить до України через мережу цивільно-військової взаємодії, потребує чітких правил звітності та аудиту. Участь громадських організацій у моніторингу, публічність звітів та відкритість даних на цифровій платформі сприятимуть зміцненню довіри громадян і міжнародних партнерів, а також зменшать ризики неефективного чи корупційного використання ресурсів, що є критично важливим для забезпечення економічної безпеки країни.

Наступним напрямом удосконалення системи ЦВС є адаптація діяльності підрозділів співробітництва до стандартів НАТО та ЄС. Попри задекларований курс України на євроатлантичну інтеграцію, практична діяльність ЦВС досі значною мірою ґрунтується на ситуативних управлінських рішеннях, що обмежує оперативну сумісність з міжнародними партнерами. Інституційне впровадження міжнародних протоколів кризового менеджменту, стратегічних комунікацій, логістики та захисту цивільного населення забезпечить підвищення професійності української військово-гуманітарної взаємодії та посилить міжнародну співпрацю.

Окремої уваги потребує розвиток кадрового потенціалу. Підрозділи ЦВС, а також представники військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування частково виконують функції кризових менеджерів, координаторів гуманітарної логістики та комунікаційників, однак більшість не має відповідної спеціалізованої підготовки. Формування професійних компетентностей у сферах проєктного управління, ризик-менеджменту, психологічної підтримки населення та міжнародної гуманітарної співпраці дозволить зменшити управлінські помилки, прискорити реалізацію відновлювальних проєктів та посилити стійкість місцевої економіки.

Таким чином, удосконалення державної політики у сфері цивільно-військового співробітництва має здійснюватися через правове врегулювання діяльності ЦВС, цифровізацію координаційних процесів, забезпечення прозорості управління ресурсами, інтеграцію міжнародних стандартів та розвиток кадрового потенціалу. Реалізація цих напрямів забезпечить не лише

ефективне управління в умовах воєнного стану, але й стане фундаментом економічної стійкості та відбудови України в післявоєнний період.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження дозволило визначити цивільно-військове співробітництво як важливий механізм публічного управління, що забезпечує економічну стабільність України в умовах воєнного стану. ЦВС не обмежується виконанням гуманітарних чи оборонних завдань, а інтегрує управлінські, логістичні, комунікаційні та соціально-економічні функції, спрямовані на підтримку життєдіяльності громад, збереження людського капіталу, охорону критичної інфраструктури й посилення економічної стійкості територій.

Сформована система взаємодії між військовими структурами, органами державної влади, місцевим самоврядуванням, міжнародними інституціями та громадянським суспільством демонструє поліцентричну модель управління, у якій функції влади розподіляються відповідно до загроз і ресурсної спроможності суб'єктів. Це забезпечує безперервність управління, ефективне використання матеріальних та фінансових ресурсів, а також адаптивність економічних процесів навіть у прифронтових регіонах.

Доведено, що розвиток ЦВС сприятиме не лише подоланню наслідків війни, а й формуванню стійкої післявоєнної моделі економічної безпеки України. Практичне значення мають запропоновані напрями державної політики щодо удосконалення нормативної бази, цифровізації координаційних процесів, інтеграції стандартів НАТО та професіоналізації кадрів.

Подальші дослідження варто спрямувати на оцінювання економічного ефекту діяльності ЦВС, розробку цифрових моделей управління ризиками та систем моніторингу ресурсів у зоні бойових дій і на територіях відновлення.

Література

1. Ліпкан В.А. Національна безпека України. Навчальний посібник. Кондор. 2008 . 552 с.

2. Доктрина «Цивільно-військове співробітництво» : ОП 9-0(112). АЖР-3.19. Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2025. 56 с.
3. Berislavska O. Civil-military cooperation as a type of social and legal relations in the system of public administration. *Journal of Scientific Papers Social Development & Security*. 2019. Vol. 9, No. 2. P. 23–36.
4. Puzyriev M. S., Romanyshyn V. M. Theoretical foundations of the formation and development of civil and military cooperation. *Безпека держави*. 2025. Вип. 1 (5). С. 115–119.
5. Triukhan O. A., Adamova E. S., Kryvenko I. V., Shevchuk Y. V., Ostapenko T. Civil-military cooperation (CIMIC) as an institution of civil society. *Amazonia Investiga*. 2019. Vol. 8, No. 24. P. 275–279.
6. Kuchmak Y. Economic security of Ukraine and its structural components. *Path of Science*. 2024. Vol. 5. P. 47–63.

References

1. Lipkan, V.A. (2008), *Natsional'na bezpeka Ukrainy* [National Security of Ukraine], Kondor, Kyiv, Ukraine.
2. Central Directorate of Civil-Military Cooperation of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine (2025), *Doktryna "Tsyvil'no-viys'kove spivrobotnytstvo"* [Doctrine "Civil-Military Cooperation"], Vyd-vo NUTsZU, Kharkiv, Ukraine.
3. Berislavska, O. (2019), "Civil-military cooperation as a type of social and legal relations in the system of public administration", *Journal of Scientific Papers Social Development & Security*, vol. 9, no. 2, pp. 23–36.
4. Puzyriev, M.S. and Romanyshyn, V.M. (2025), "Theoretical foundations of the formation and development of civil and military cooperation", *Bezpeka derzhavy*, vol. 1, no. 5, pp. 115–119.
5. Triukhan, O.A., Adamova, E.S., Kryvenko, I.V., Shevchuk, Y.V. and Ostapenko, T. (2019), "Civil-military cooperation (CIMIC) as an institution of civil society", *Amazonia Investiga*, vol. 8, no. 24, pp. 275–279.
6. Kuchmak, Y. (2024), "Economic security of Ukraine and its structural components", *Path of Science*, vol. 5, pp. 47–63.

Стаття надійшла до редакції 14.12.2025 р.