

Досвід НАТО та ЄС щодо формування національної стійкості у безпековій сфері

NATO'S and EU'S experience in strengthening national security resilience

Андрій Онофрійчук

докторант, к.е.н. e-mail: smoloskip@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4370-0176

Andriy Onofriychuk

Doctoral Candidate, Ph.D. in Economics. e-mail: smoloskip@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4370-0176

Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна

KROK University of Economics and Law, Kyiv, Ukraine

Received: February 10, 2024 | Revised: February 25, 2024 | Accepted: February 29, 2024

DOI: 10.33445/sds.2024.14.1.12

Мета роботи: вивчення досвіду НАТО та ЄС щодо формування національної стійкості у сфері безпеки й оборони з метою формування нової якості вітчизняного сектору безпеки і оборони.

Метод дослідження: аналізу, теоретико-емпіричний метод, експертна оцінка.

Результати дослідження: визначено спільні риси та розбіжності у підходах НАТО та ЄС до розуміння національної стійкості: в НАТО стійкість має відношення, передусім, до принципів військового співробітництва та стримування; в ЄС поняття стійкості використовувалося у контексті державного будівництва, належного врядування, прав людини та сталого розвитку.

Теоретичні значення. визначено на системних засадах перелік та зміст специфічних особливостей забезпечення національної стійкості у сфері безпеки НАТО та ЄС, а також напрями зближення їх позицій на тлі безпрецедентних викликів, пов'язаних із війною в Україні.

Практична цінність дослідження: Ідентифіковано необхідність імплементації позитивного досвіду та напрацювань НАТО і ЄС щодо посилення стійкості країн-членів організацій – у процеси реформування сектору безпеки і оборони України, зміцнення власної стійкості і наближення до стандартів євроатлантичної і загальноєвропейської спільноти.

Цінність. це дослідження показує напрями зближення підходів НАТО та ЄС щодо формування національної стійкості у сфері безпеки й оборони, що можуть слугувати підставою для формування нової якості вітчизняного сектору безпеки і оборони в умовах продовження військового супротиву України російському вторгненню.

Обмеження досліджень: Це дослідження відкриває шляхи для майбутніх досліджень щодо визначення шляхів реформування сектору безпеки і оборони України, зміцнення власної стійкості і наближення до стандартів євроатлантичної і загальноєвропейської спільноти.

Тип статті: теоретична.

Ключові слова: національна стійкість, безпека і оборона, загрози національній стійкості, реформування сектору безпеки, оборонне співробітництво, кризове управління.

Purpose: Study of the experience of NATO and the EU in the formation of national resilience in the field of security and defense in order to form a new quality of the domestic security and defense sector.

Method: analysis, theoretical-empirical method, expert assessment.

Findings: common features and differences in the approaches of NATO and the EU to the understanding of national resilience are revealed: in NATO, resilience is primarily associated with the principles of military cooperation and deterrence; in the EU, the concept of resilience is used in the context of nation-building, good governance, human rights and sustainable development.

Theoretical significance: the list and content of the specific features of ensuring national stability in the field of security of NATO and the EU, as well as the directions for the rapprochement of their positions against the backdrop of unprecedented challenges associated with the war in Ukraine, are determined on a systematic basis.

Practical value: the need to introduce positive experience and best practices of NATO and the EU in the field of strengthening the resilience of the member states of the organizations in the processes of reforming the security and defense sector of Ukraine, strengthening their own resilience and approaching the standards of the Euro-Atlantic and pan-European community has been determined.

Value: this study shows the directions of convergence of NATO and EU approaches to the formation of national resilience in the field of security and defense, which can serve as the basis for the formation of a new quality of the security and defense sector of Ukraine in the context of its ongoing military resistance to the Russian invasion.

Future Research: this study paves the way for future research aimed at identifying ways to reform Ukraine's security and defense sector, strengthen its own resilience and move closer to the standards of the Euro-Atlantic and pan-European community.

Papertype: theoretical.

Key words: national resilience, security and defense, threats to national resilience, security sector reform, defense cooperation, crisis management.

Вступ

Формування системи національної стійкості у сфері забезпечення національної безпеки та оборони останнім часом обумовлено підвищенням рівня невизначеності та появою нових загроз, передусім, пов'язаних із стрімким розвитком інформаційних технологій. Ландшафт загроз, що постійно змінюється, підкреслює труднощі, пов'язані з прагненням досягнення "повної безпеки". Замість цього уряди розвинутих країн намагаються інвестувати в формування системи національної стійкості, які можуть послідовно пом'якшувати ризики, що виникають, та з більшою оперативністю.

Проблема формування та зміцнення систем національної стійкості в умовах безпрецедентних викликів передбачає набуття рис, притаманні стійким системам, а саме: безперебійне функціонування у нормальному (штатному) режимі, адаптація до умов, що змінюються; здатність витримувати неочікувані удари; відновлення після руйнівних наслідків явищ/дій будь-якої природи до бажаної рівноваги (на попередньому або на новому рівні) за умови збереження безперервності процесу управління.

Зазначене обумовлює необхідність вивчення і використання у вітчизняній практиці позитивного зарубіжного досвіду щодо забезпечення стійкості держави і суспільства у сфері національної безпеки та її окремих складових.

Теоретичні основи дослідження

Питанням формування національної стійкості (англ. national resilience), у тому числі, у сфері безпеки, присвячені праці А. Hadeil, N. Subah., Y. Shmul, M. Reeves, S. Levin, M. Hayes, F. Chumney, M. Buckingham, P. Renjen, F. Nauck, L. Pancaldi, Th. Poppensieker, O. White, A. Edmondson, L. Delizonna, J. Schwartz, B. Denny, D. Mallon, C. Bordeaux, B. Grace, N. Sabherwal, O. Резникової, А.О. Місюри, В.О. Паливоди. Т.В. Брежневої, та А. Лепіхова [1-14].

Натомість проблематика формування та функціонування системи забезпечення національної стійкості у сфері безпеки представлена в науковій літературі лише фрагментарно. Недостатньо досліджені питання щодо формування системи національної стійкості, її окремих складових, зокрема, воєнно-економічної стійкості, а також наповнення її відповідними системними механізмами та інструментами із врахуванням досвіду країн -партнерів України.

Постановка проблеми

Метою статті є вивчення досвіду НАТО та країн ЄС щодо формування національної стійкості у сфері безпеки й оборони з метою формування механізмів зміцнення її окремих складових, зокрема, у воєнно-економічній сфері.

Результати

Дії РФ на початку гібридної агресії у 2014 році засвідчили недосконалість глобальної та регіональних систем безпеки, що змінило безпекове середовище та поставила під сумнів світовий порядок, якій склався по завершенню “холодної війни”, що посилює увагу до формування концепту стійкості у безпековій сфері. В цих умовах у 2017 році Міжнародна організація зі стандартизації внесла до розділу “безпека і стійкість” каталогу стандартів поняття “організаційна стійкість”, під якою розуміється здатність організації поглинати і адаптуватися в мінливому середовищі, що дозволяє їй досягати своїх цілей, виживати і процвітати. Більш стійкі організації можуть передбачати та реагувати на загрози та можливості, що виникають внаслідок раптових або поступових змін у їхньому внутрішньому та зовнішньому контексті. Підвищення стійкості може бути стратегічною метою організації та є результатом належної ділової практики та ефективного управління ризиками.

Цей документ встановлює принципи організаційної стійкості, визначає атрибути та види діяльності, які підтримують організацію у підвищенні її стійкості. Цей документ включає: принципи, що забезпечують основу для підвищення стійкості організації; атрибути, що описують характеристики організації, що дозволяють прийняти принципи; діяльність, що керує використанням, оцінкою та вдосконаленням атрибутів.

У подальшому були визначені основні групи відмінностей при трактуванні стійкості у сфері національної безпеки у залежності від шляхів забезпечення стійкості, а саме:

- 1) стійкість як статичний підхід або як динамічний підхід (процес досягнення визначеного результату);
- 2) посилення стійкості здійснюється через адаптацію об’єкта до дії зовнішніх подразників (пасивний підхід) або через запобігання чи унеможливлення їх впливу (активний підхід);
- 3) стійкість як здатність вистояти під впливом зовнішніх подразників/ небезпек або як здатність відновити функціональність після кризи;
- 4) стійкість як здатність передбачати загрозу і завчасно підготуватися до можливих негативних впливів або як здатність ефективно реагувати на загрози;
- 5) стійкість як негайна реакція на кризу (тимчасовий характер) або динамічний процес підготовки, реагування на кризу і після кризового відновлення (постійний характер) [18].

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну 24.02.2022р. стало потужним стимулом як для окремих країн, так і для міжнародних організацій в цілому для їх адаптації до нових умов та загроз. Зокрема, актуальність забезпечення стійкості НАТО настільки зросла, що дедалі частіше пропонується розглядати її як окремий напрям діяльності Альянсу на додаток до колективної оборони, кризового менеджменту та співробітництва у сфері безпеки [13]. Розглянемо далі зміну підходів НАТО та ЄС до зміцнення стійкості в безпековій сфері.

Еволюцію підходів НАТО до забезпечення стійкості країн-учасниць Альянсу, починаючи з анексії росією Криму та подій на сході України, докладно розглянуто в роботі [12]. Але війна в Україні різко змінила ці підходи в бік посилення їх комплексного застосування. Зокрема, в оприлюдненому 14 березня 2024 року Щорічному звіті Генерального секретаря НАТО Єнса Столтенберга за 2023 рік [17] відмічається, що стійкість стає вагомим складовою стримування і оборони Альянсу.

Визнаючи, що у 2023 році лідери країн Альянсу вперше домовились ухвалити комплекс Цілей стійкості, що допоможуть зміцнити готовність НАТО і членів Альянсу до стратегічних потрясінь і збоїв у скоординований спосіб, враховуючи при цьому потреби окремих членів Альянсу. Серед іншого, цілі спрямовані на посилення здатності як членів Альянсу, так і НАТО забезпечувати безперервність урядових і основних служб, а також надавати цивільну підтримку військовим операціям в умовах миру, криз і конфліктів.

Члени Альянсу мають намір використовувати ці цілі для керівництва розробкою національних цілей стійкості і планів їх реалізації. НАТО має комплексний інструментарій забезпечення стійкості для посилення зусиль Альянсу і країн-партнерів з розбудови стійкості. Зокрема, вона спирається на унікальні можливості пулу цивільних експертів НАТО з питань стійкості.

Цей пул складається з сотень профільних експертів, які володіють глибокими технічними знаннями в галузі цивільного захисту, зв'язку, транспорту, охорони здоров'я, енергетики, а також постачання їжі та води. Протягом багатьох років експерти брали участь у процесах прийняття рішень НАТО і в розробку важливих політичних рамок, таких як Базові вимоги НАТО до національної стійкості. Ці базові вимоги до стійкості стосувалися: гарантованої безперервності роботи уряду і критично важливих державних послуг; стійкого постачання енергоносіїв; здатності ефективно боротися з неконтрольованим переміщенням людей; стійкості продовольчих і водних ресурсів; здатності реагувати на масові жертви і руйнівні кризи в галузі охорони здоров'я; стійкості цивільних систем зв'язку та систем цивільного транспорту.

Співпраця з Європейським Союзом, Україною та Республікою Молдова визначена як важливий елемент роботи НАТО над стійкістю. Співробітники НАТО і Європейського союзу розширили свою спільну роботу, створивши Робочу групу зі стійкості критично важливої інфраструктури, яка дозволить їм реагувати на численні і наскрізні загрози критично важливій інфраструктурі, що належать членам Альянсу і країнам – членам Європейського союзу. Це забезпечило персоналам форум для обговорення загроз і викликів критично важливій інфраструктурі євроатлантичного регіону в чотирьох секторах: енергетиці, транспорті, цифровій інфраструктурі і космосі. Вони підготували спільну оцінку, яка є доступною для громадськості.

Зокрема, НАТО і Україна організували низку навчальних заходів з метою обговорення передового досвіду і підвищення готовності України з хімічної, біологічної, радіологічної та ядерної оборони, а також консультації від експертів зі стійкості щодо Національного плану дій України щодо стійкості [18].

Значна увага НАТО приділяється підвищенню стійкості суспільства та захист угромадян від ворожої інформації, оскільки НАТО і члени Альянсу залишаються мішенню для іноземних інформаційних маніпуляцій і втручань, в тому числі дезінформації.

Підхід НАТО до протидії іноземним інформаційним маніпуляціям і втручанню ґрунтується на розумінні і взаємодії. НАТО постійно аналізує інформаційне середовище з метою розуміння того, що люди говорять, чують і читають про НАТО. Тоді Альянс прагне безпосередньо взаємодіяти з аудиторією, надаючи точну інформацію у своїх публічних комунікаціях. НАТО розвінчує і викриває основні випадки дезінформації. Зокрема, це включає поширення російської дезінформації про її війну проти України через ЗМІ, цифрову просвітницьку діяльність, громадянське суспільство, наукові кола та приватний сектор.

НАТО також виробляє цифровий контент, такий як «Кремлівська брехня», яка вперше вийшла в ефір у 2023 році. НАТО також працює над зміцненням стійкості суспільств проти ворожих інформаційних кампаній, розвиваючи мережу партнерів-одномумців і міжнародних організацій, в тому числі Європейський союз і Механізм швидкого реагування G7. Альянс поглибив свої партнерські відносини з промисловістю, неурядовими організаціями, медійними організаціями, платформами соціальних медіа, громадянським суспільством та науковими колами. Застосовуючи підхід “усього суспільства”, НАТО прагне відігравати провідну роль у протидії іноземним інформаційним маніпуляціям і втручанню [18].

Підвищено вимоги до безпеки критично важливої критичної інфраструктури, зокрема, підводної, оскільки трубопроводи та кабелі з'єднують світ і мають вирішальне значення для світової економіки. Альянс здійснив кроки з реагування на загрозу, що походить від такої інфраструктури, створивши Центр координації критично важливої підводної інфраструктури з метою удосконалення обміну інформацією і передовим досвідом між членами Альянсу, партнерами і приватним сектором. Члени Альянсу також домовились про створення Військово-морського центру НАТО з безпеки критично важливої підводної інфраструктури при Військово-морському командуванні НАТО в Нортвуді, Велика Британія. Центр має на меті підвищити обізнаність із ситуацією та сприяти стримуванню та обороні у морській сфері.

Загарбницька війна Росії проти України посилила глобальну енергетичну кризу – і докорінно змінила ландшафт енергетичної безпеки. У відповідь члени Альянсу вжили рішучих заходів для зменшення залежності від російського викопного палива, підвищення енергоефективності і прискорення переходу на низьковуглецеві джерела енергії. У міру того, як загарбницька війна Росії переходила в свій третій зимовий сезон, Кремль продовжував

атакувати критично важливу енергетичну інфраструктуру, намагаючись зламати рішучість України. НАТО продовжує надавати підтримку Україні, в тому числі в частині захисту енергетичної інфраструктури. Регулярні взаємодії з Україною, в тому числі на засіданнях Ради Україна – НАТО, сприяли цьому процесу.

Протягом 2023 року НАТО продовжувала надавати підтримку членам Альянсу і партнерам, проводячи спеціальну підготовку і навчання з питань захисту критично важливої енергетичної інфраструктури і стійкості. У жовтні НАТО і Школа післядипломної освіти ВМС США організували для України навчальний курс у галузі критично важливої енергетичної інфраструктури та стійкості. У листопаді Центр передового досвіду з енергетичної безпеки у співпраці з Об'єднаним дослідницьким центром Європейського Союзу організували CORE 2023-Baltic, великі настільні навчання, спрямовані на підтримку захисту та стійкості критично важливої енергетичної інфраструктури в Балтійському регіоні [18].

Уряд **Великої Британії** 19 грудня 2022 р. оприлюднив нову Рамкову програму забезпечення національної стійкості [19]. Нові підходи уряду Великої Британії до стійкості обумовлені тим, що останні кілька років виявили необхідність зміцнювати національну стійкість, щоб краще запобігати, пом'якшувати, реагувати та відновлюватися після ризиків, з якими стикається країна. Саме тому уряд Великої Британії взяв на себе зобов'язання здійснити в Інтегрований огляд “Глобальна Британія в епоху конкуренції: інтегрований огляд безпеки, оборони, розвитку та зовнішньої політики” та розробити нову Стратегію стійкості.

Ця Рамкова програма забезпечення стійкості є першим формулюванням того, як уряд Великої Британії реалізовуватиме новий стратегічний підхід до стійкості. Вона ґрунтується на трьох основних принципах:

- основоположним є розвинене та спільне розуміння ризиків, пов'язаних із цивільними ситуаціями, з якими стикається країна;

- “профілактика, а не лікування” (де це можливо), тобто більший акцент на підготовці та профілактиці розгортання ризиків;

- розуміння стійкості як справи всього суспільства, тому урядові структури, які цим займаються, мають бути більш прозорими та надавати кожному можливість зробити свій внесок у зміцнення стійкості.

Рамкова структура зосереджується на основоположних блоках формування стійкості, встановлюючи план до 2030 року для зміцнення рамок, систем і можливостей, які лежать в основі стійкості Великої Британії до всіх ризиків, пов'язаних із цивільними обставинами. В цьому контексті пропонуються заходи та інвестиції для забезпечення системи стійкості Великої Британії для запобігання прояву ризиків або виникненню криз, де це можливо. Тому пропонуються заходи для покращення реагування та підготовки до ризиків - відхід від простого подолання наслідків надзвичайних ситуацій до більшої уваги до запобігання та підготовки до ризиків.

Передбачається створення нової інституції – Директорат стійкості в Офісі Кабінету Міністрів, що керуватиме впровадженням заходів, визначених у цих рамках, і розроблятиме поточну програму стійкості. Це включатиме використання оцінки ризиків для національної безпеки для врахування хронічних вразливостей та викликів, які виникають внаслідок геополітичних та гео економічних зрушень, системної конкуренції, швидких технологічних змін та транснаціональних викликів, таких як зміна клімату, ризику для здоров'я та державні загрози, які визначають сучасні кризи.

Ця робота об'єднає та доповнить індивідуальні плани та програми роботи, спрямовані на управління індивідуальними ризиками та розбудову наскрізних спроможностей, що лежать в основі стійкості уряду, що включає сфери зеленої промислової революції, стратегії нульового рівня викидів, стратегії енергетичної безпеки, адаптації до зміни клімату, програми стійкості ланцюгів постачання, реалізації Національної стратегії кібербезпеки [19].

Анексія Криму та війна в Україні змінили також колишні політичні пріоритети ЄС та його країн-членів, з одного боку, а також європейських країн, що не входять до ЄС, включно з Туреччиною, – з іншого. У цій ситуації нового значення набуває питання змін роботи основних інститутів ЄС, які мають відбутися у 2024-2025 роках.

Якщо раніше для колишніх парламентів, комісій та рад ЄС основні політичні дебати та рішення крутилися навколо швидкості та напряму розвитку європейської інтеграції, що розуміється як нормативний та економічний проєкт, що докладно розглянуто в роботі [12], то зараз ключовими стають виклики у сфері міжнародної безпеки.

Важливою інституційною зміною у відповідь на початок широкомасштабного вторгнення Росії в Україну в лютому 2022 року стало створення Європейської політичної спільноти (ЄПС) – ініціатива, символічно запущена президентом Франції Емманюелем Макроном 9 травня 2022 року. Приєднатися до цієї ініціативи загалом погодилися 47 держав, включно з Туреччиною, створивши в такий спосіб нову загальноєвропейську структуру для консультацій і перезавантаження відносин ЄС із країнами, що не входять до Євросоюзу [20].

Створення ЄПС можна розглядати як вираження нового почуття спільності європейських національних інтересів щодо жорстокого нападу Росії на одну з найбільших європейських країн. Воно також може означати нове почуття спільності серед тих країн ЄС і держав, які не входять до нього, які обстоюють європейські цінності і хочуть відповісти на ширший нормативний виклик, кинутий РФ, а також її антизахідними союзниками.

Перспективи ЄПС і можливий вплив мотивів, які призвели до її створення, залишаються поки що нечіткими. Вони залежатимуть від готовності, спроможності та успіху ЄС у поглибленні відносин та інтеграції з європейськими країнами, що наразі не входять до ЄС. Оскільки останні являють собою розрізнену групу держав, нові спільні ініціативи, такі як ЄПС, можуть функціонувати тільки як дискусійний і мережевий форум.

Дво- і багатостороннє поглиблення співпраці у відносинах ЄС – це не тільки актуальне завдання щодо тих європейських країн, які найбільше безпосередньо постраждали або перебувають під загрозою російського військового нападу, – тобто України, Грузії, Молдови та Вірменії. Це також необхідність щодо інших країн Європи, які не входять до ЄС, – у широкому сенсі слова – від Ісландії та Великої Британії до Азербайджану і Туреччини.

І основними напрямками такої співпраці сьогодні стали національна і транснаціональна безпека та стійкість. Сприяння ширшому обміну, співпраці та єдності в різних галузях, що стосуються запобігання або принаймні стримування російських та інших антизахідних атак – кінетичних, гібридних, психологічних, політичних, економічних – на Європу, набуло екзистенціального виміру [20].

Висновки

В сучасних умовах посилення невизначеності у глобальному безпековому середовищі, спричиненим пандемією та військовою агресією РФ проти України спостерігається зміщення акцентів щодо забезпечення національної стійкості в НАТО та ЄС від намагання зміцнити стійкість у сферах державного будівництва, належного врядування, прав людини та сталого розвитку – до сфери безпеки та захисту від гібридних загроз. Низка країн-членів НАТО здійснює оновлення своїх концептуальних підходів та стратегій (в першу чергу. США, Велика Британія) щодо забезпечення національної стійкості відповідно до нових загроз.

На цьому тлі спостерігається зближення підходів до забезпечення стійкості в безпековій сфері спільними зусиллями НАТО та ЄС.

Враховуючи прагнення України щодо приєднання до євроатлантичної та європейської спільноти, участь у формуванні оновленого порядку денного в сфері формування національної стійкості з акцентом на сферу безпеки та оборони, має бути важливим пріоритетом для України в її відносинах з ЄС та НАТО.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Список використаних джерел

1. Hadeil Ali and Naz Subah, “DEI Is Foundational to Workforce Resilience,” June 1, 2022, URL : <https://www.csis.org/analysis/dei-foundational-workforce-resilience>.
2. Yuval Shmul, Martin Reeves, and Simon Levin, “Building a Mutually Reinforcing System of Organizational and Personal Resilience,” BCG Henderson Institute, March 8, 2022.

3. Mary Hayes, Frances Chumney, and Marcus Buckingham, Workplace Resilience Study: Full Research Report (ADP Research Institute, September 2020), URL : https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2020/09/R0120_0920_v1FINAL_RS_ResearchReport_040621.pdf.
4. Punit Renjen, “Building the resilient organization,” Deloitte, January 25, 2021, URL : <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/topics/strategy/characteristics-resilient-organizations.html>.
5. Fritz Nauck, Luca Pancaldi, Thomas Poppensieker, and Olivia White, “Strengthening institutional resilience has never been more important”, McKinsey, May 17, 2021, URL : <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-andresilience/our-insights/the-resilience-imperative-succeeding-in-uncertain-times>.
6. Amy Edmondson, “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams,” Administrative Science Quarterly 4, no. 2 (June 1999), URL : <https://www.jstor.org/stable/2666999>.
7. Marcus Buckingham, “The Top 10 Findings Resilience and Engagement,” MIT Sloan Management Review, March 1, 2021, URL : <https://sloanreview.mit.edu/article/the-top-10-findings-on-resilience-and-engagement/>.
8. Laura Delizonna, “High-Performing Teams Need Psychological Safety: Here’s How to Create It,” Harvard Business Review, August 24, 2017, URL : <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychologicalsafety-heres-how-to-create-it>.
9. Jeff Schwartz, Brad Denny, and David Mallon, “Belonging: From Comfort to Connection to Contribution,” Deloitte, May 15, 2020, URL : <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belonging.html>.
10. Colleen Bordeaux, Betsy Grace, and Naina Sabherwal, “Elevating the Workforce Experience: The Belonging Relationship,” Deloitte, November 23, 2021, URL : <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capitalblog/2021/what-is-belonging-in-the-workplace.html>
11. Резнікова О.О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ : НІСД, 2022. <http://doi.org/10.53679/NISS-book.2022.01>
12. Місюра А.О., Паливода В.О. Концептуальні підходи НАТО та ЄС до забезпечення стійкості держави і суспільства у сфері національної безпеки. Аналітична записка. НІСД, березень 2018 р. URL : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/konceptualni-pidkhodi-nato-ta-es-do-zabezpechennya-stiykosti>
13. Брежнева Т.В. Стійкість як ключовий елемент колективної оборони НАТО // Стратегічні пріоритети. – 2017. – № 3 (44). – С. 13.

14. Лепіхов А. Нові підходи Великої Британії до забезпечення національної стійкості. URL : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/novi-pidkhody-velykoyi-brytaniyi-do-zabezpechennya-natsionalnoyi>
15. International Organization for Standardization. URL : <https://www.iso.org/standard/50053.html>
16. Definitions of Community Resilience: An Analysis: A CARRI Report. Community and Regional Resilience Institute, URL : <https://www.merid.org/wp-content/uploads/2019/08/Definitions-of-community-resilience.pdf> (дата звернення: 24.01.2024).
17. Щорічний звіт Генерального секретаря НАТО за 2023 рік. URL : https://www.nato.int/cps/uk/natohq/opinions_223291.htm#sg7
18. EU-NATO Task Force on the Resilience of Critical Infrastructure, Final Assessment Report: URL : https://www.nato.int/nato_static_f12014/assets/pdf/2023/6/pdf/EU-NATO_Final_Assessment_Report_Digital.pdf
19. The UK Government Resilience Framework / GOV.UK. 2022. 19 Dec. URL : <https://www.gov.uk/government/publications/the-uk-government-resilience-framework>
20. Умланд А. Оновлення кризою: як змінюється ЄС під впливом розв'язаної Путіним війни. Європейська правда, 2 лютого 2024. URL : <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2024/02/2/7178776/>

References

1. Hadeil Ali and Naz Subah, "DEI Is Foundational to Workforce Resilience," June 1, 2022, Available from : <https://www.csis.org/analysis/dei-foundational-workforce-resilience>.
2. Yuval Shmul, Martin Reeves, and Simon Levin, "Building a Mutually Reinforcing System of Organizational and Personal Resilience," BCG Henderson Institute, March 8, 2022.
3. Mary Hayes, Frances Chumney, and Marcus Buckingham, Workplace Resilience Study: Full Research Report (ADP Research Institute, September 2020), Available from : https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2020/09/R0120_0920_v1FINAL_RS_ResearchReport_040621.pdf.
4. Punit Renjen, "Building the resilient organization," Deloitte, January 25, 2021, Available from : <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/topics/strategy/characteristics-resilient-organizations.html>.
5. Fritz Nauck, Luca Pancaldi, Thomas Poppensieker, and Olivia White, "Strengthening institutional resilience has never been more important", McKinsey, May 17, 2021, Available from : <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-andresilience/our-insights/the-resilience-imperative-succeeding-in-uncertain-times>.

6. Amy Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly* 4, no. 2 (June 1999), Available from : <https://www.istor.org/stable/2666999>.
7. Marcus Buckingham, "The Top 10 Findings Resilience and Engagement," *MIT Sloan Management Review*, March 1, 2021, Available from : <https://sloanreview.mit.edu/article/the-top-10-findings-on-resilience-and-engagement/>.
8. Laura Delizonna, "High-Performing Teams Need Psychological Safety: Here's How to Create It," *Harvard Business Review*, August 24, 2017, Available from : <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychologicalsafety-heres-how-to-create-it>.
9. Jeff Schwartz, Brad Denny, and David Mallon, "Belonging: From Comfort to Connection to Contribution," *Deloitte*, May 15, 2020, Available from : <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belonging.html>.
10. Colleen Bordeaux, Betsy Grace, and Naina Sabherwal, "Elevating the Workforce Experience: The Belonging Relationship," *Deloitte*, November 23, 2021, Available from : <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capitalblog/2021/what-is-belonging-in-the-workplace.html>
11. Reznikova O.O. (2022). *Natsional'na stiykist' v umovakh minlyvoho bezpekovoho seredovyscha* [National resilience in conditions of a changing security environment]: monohrafiya. Kyiv: NISD, 2022.-532 p.
12. Misyura, A.O., Palyvoda, V.O. *Kontseptual'ni pidkhody NATO ta YES do zabezpechennya stiykosti derzhavy i suspil'stva u sferi natsional'noyi bezpeky*. [Conceptual approaches of NATO and the EU to ensuring the stability of the state and society in the field of national security]. *Analychna zapyska*. NISD, berezen' 2018 p. Available from : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/kontseptualni-pidkhodi-nato-ta-es-do-zabezpechennya-stiykosti>.
13. Brezhnyeva T.V. *Stiykist' yak klyuchovyy element kolektyvnoyi oborony NATO*. [Resilience as a key element of NATO's collective defense] // *Stratehichni priorityety*. – 2017. – № 3 (44). – Pp. 13.
14. Lepikhov, A. *Novi pidkhody Velykoyi Brytaniyi do zabezpechennya natsional'noyi stiykosti*. [Great Britain's New Approaches to Ensuring National Resilience]. Available from : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/novi-pidkhody-velykoyi-brytaniyi-do-zabezpechennya-natsionalnoyi>.
15. International Organization for Standardization. Available from : <https://www.iso.org/standard/50053.html>
16. *Definitions of Community Resilience: An Analysis: A CARRI Report*. Community and Regional Resilience Institute, Available from : <https://www.merid.org/wp->

<content/uploads/2019/08/Definitions-of-community-resilience.pdf> (дата звернення: 24.01.2024).

17. Secretary General's Annual Report 2023. Available from : https://www.nato.int/cps/uk/natohq/opinions_223291.htm#sg7
18. EU-NATO Task Force on the Resilience of Critical Infrastructure, Final Assessment Report: Available from : https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2023/6/pdf/EU-NATO_Final_Assessment_Report_Digital.pdf
19. The UK Government Resilience Framework / GOV.UK. 2022. 19 Dec. Available from : <https://www.gov.uk/government/publications/the-uk-government-resilience-framework>
20. Umland, A. Onovlennya kryzoyu: yak zminyuyet'sya YES pid vplyvom rozv'yazanoyi Putynym viyny [Crisis update: how the EU is changing under the influence of Putin's war] // European truth, February 2, 2024. Available from : <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2024/02/2/7178776/>