

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



**ISSN 3083-6557 print**

# **НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП**

**Випуск 3 (50), 2025**

*Матеріали*

*Всеукраїнської науково-практичної конференції*

*“Ризики продовольчої безпеки в умовах невизначеності:  
аналітика, управління, прогнозування, фінансово-маркетингові  
інструменти мінімізації”*

*м. Київ, МАУП, 23 грудня 2025 р.*

Київ  
2025

|                                                                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Є. А. Степаненко, Г. О. Кузьменко</b><br><i>Механізми публічного адміністрування забезпечення продовольчої безпеки в умовах невизначеності</i> .....                                     | 104 |
| <b>Г. О. Кузьменко</b><br><i>Консалтинг як інструмент трансформації освітньої політики безпеки в умовах невизначеності</i> .....                                                            | 107 |
| <b>А. А. Телендій</b><br><i>Інформаційно-аналітична підтримка органів публічної влади у мінімізації ризиків продовольчої безпеки в умовах невизначеності</i> .....                          | 110 |
| <b>М. В. Шайдулін, А. А. Телендій</b><br><i>Адаптація європейських підходів до управління продовольчою безпекою в Україні в умовах невизначеності</i> .....                                 | 113 |
| <b>В. В. Чайка, Н. А. Сіцінський</b><br><i>Регуляторні механізми держави у стабілізації продовольчих ринків в умовах невизначеності</i> .....                                               | 116 |
| <b>О. М. Слоневський, Г. О. Кузьменко</b><br><i>Механізми міжсекторальної взаємодії у публічному управлінні продовольчою безпекою в умовах невизначеності</i> .....                         | 119 |
| <b>С. В. Рудь, А. А. Телендій</b><br><i>Стратегічне планування у сфері продовольчої безпеки в умовах невизначеності</i> .....                                                               | 122 |
| <b>О. О. Оліферук, Н. А. Сіцінський</b><br><i>Публічно-приватне партнерство як інструмент зниження продовольчих ризиків в умовах невизначеності</i> .....                                   | 126 |
| <b>О. В. Настенко, Г. О. Кузьменко</b><br><i>Система управління продовольчими ризиками в публічному адмініструванні: аналітичний та організаційний виміри в умовах невизначеності</i> ..... | 129 |
| <b>А. В. Ігнатенко, Н. А. Сіцінський</b><br><i>Ризик-орієнтований підхід у публічному управлінні продовольчими системами в умовах невизначеності</i> .....                                  | 132 |
| <b>О. О. Оліферук, Н. А. Сіцінський</b><br><i>Соціально-економічні ризики продовольчої безпеки та управлінські відповіді публічної влади в умовах невизначеності</i> .....                  | 135 |
| <b>Є. В. Кравчук, Н. А. Сіцінський</b><br><i>Державна політика продовольчої безпеки: виклики та управлінські інструменти реагування в умовах невизначеності</i> .....                       | 138 |
| <b>А. В. Ігнатенко, Н. А. Сіцінський</b><br><i>Ризики продовольчої безпеки як об'єкт управлінського аналізу в системі публічної влади в умовах невизначеності</i> .....                     | 141 |

5. Закон України “Про державну підтримку сільського господарства України” від 24.06.2004 № 1877-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>.

**Г. О. КУЗЬМЕНКО**

*PhD, доцент ННІУЕБ*

---

## **КОНСАЛТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

---

Консалтинг у сфері освітньої політики безпеки є спеціалізованою формою експертно-аналітичної та організаційно-консультативної підтримки, яка дозволяє державним органам, закладам освіти та іншим суб'єктам системи національної безпеки системно переосмислювати, перебудовувати та модернізувати підготовку фахівців і населення до викликів сучасної безпеки — військової, інформаційної, кібер-, економічної, продовольчої, екологічної тощо. В Україні, де освітня політика безпеки переживає глибоку трансформацію через повномасштабну війну, європейську інтеграцію, зміну поколінь та необхідність переходу від радянської/пострадянської парадигми до сучасної комплексної та адаптивної моделі, зовнішній та внутрішній консалтинг стає одним з найефективніших інструментів прискореного реформування [1].

Актуальність теми посилюється потребою виконання рекомендацій ЄС у рамках переговорного треку “Освіта та молодь”, Стратегії національної безпеки України та Концепції реформування системи підготовки фахівців з питань безпеки і оборони. Метою даних тез є розкрити консалтинг як інструмент трансформації, його основні форми, ключові напрями застосування в Україні та умови підвищення ефективності в умовах невизначеності.

Консалтинг у цій сфері базується на принципах [2]:

- системності — охоплення всіх рівнів від стратегії держави до конкретного навчального заняття;
- контекстуальної адаптивності — врахування воєнного стану, обмежених ресурсів, травматичного досвіду суспільства;
- доказовості та результативності — орієнтація на вимірювані зміни компетентностей, стандартів, інституційної спроможності;
- партнерства — поєднання зовнішньої експертизи з внутрішніми знаннями та досвідом;
- етичності та безпеки — робота з чутливою інформацією та психологічно травмованими групами.

Основні нормативні орієнтири [3]:

- Стратегія національної безпеки України (2020 зі змінами);

- Концепція реформування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з питань національної безпеки і оборони (проєкт 2023–2025);
- Закон України “Про освіту”, “Про вищу освіту”, “Про національну безпеку”;
- рекомендації ЄС щодо реформування сектору безпеки та оборони в рамках Угоди про асоціацію та переговорів про членство.

Основні форми та напрями консалтингу [4]:

- Стратегічний консалтинг — розробка / оновлення стратегій, концепцій, дорожніх карт (приклад: оновлення концепції військової освіти, стратегії інформаційної безпеки в освіті) — рівень впливу: високий, рівень держави;

- Інституційний консалтинг — перебудова організаційної структури, управління якістю (приклад: реформування Національного університету оборони, академій ДСНС) — рівень впливу: високий;

- Програмно-змістовий консалтинг — розробка / оновлення освітніх стандартів, типових програм (приклад: нові стандарти спеціальностей 017 “Фізична культура і спорт. Військово-прикладний”, 281 “Публічне управління та адміністрування. Безпека”) — рівень впливу: середньо-високий;

- Методичний та дидактичний консалтинг — створення сучасних методик, симуляторів, кейсів, тренінгів (приклад: впровадження симуляційних тренувань з цивільного захисту, кібербезпеки, психологічної стійкості) — рівень впливу: середній;

- Оцінювальний та моніторинговий консалтинг — незалежна оцінка ефективності, аудит якості підготовки (приклад: зовнішній аудит програм підготовки спеціалістів ДСНС, ЗСУ, Нацполіції) — рівень впливу: середній;

- Змінотворчий (change management) консалтинг — супровід організаційних змін, подолання опору змінам (приклад: реформування системи військової підготовки студентів, впровадження ветеранського компоненту в освіту) — рівень впливу: середньо-високий;

- Міжнародний та експертний консалтинг — перенесення найкращих практик НАТО, ЄС, країн-партнерів (приклад: проєкти DEEP, EUAM, Canada–Ukraine Defence Reform Advisory, Twinning з країнами Балтії) — рівень впливу: високий, прискорення реформ.

Основні виклики [5]:

- високий рівень секретності та обмежений доступ до інформації;
- недовіра до зовнішніх консультантів, особливо іноземних, у чутливих безпекових питаннях;
- обмежене фінансування на оплату якісного консалтингу;
- травматичний досвід суспільства та вигорання викладацького складу;
- конфлікт між швидкістю реформ та глибиною змін;
- недостатня інституційна спроможність замовників формувати чітке технічне завдання.

Пропозиції щодо вдосконалення [6]:

- створити постійно діючий пул перевірених національних та міжнародних консультантів з питань освіти безпеки (реєстр, рамкові угоди);
- розробити типові моделі технічних завдань та контрактів на консалтингові послуги в секторі безпеки;
- запровадити обов'язкову незалежну ex-post оцінку результатів консалтингу;
- виділити захищену бюджетну програму на підтримку трансформаційного консалтингу в освіті безпеки;
- розвивати внутрішній консалтинг — центри досконалості, мобільні команди експертів у відомствах;
- посилити навчання замовників консалтингу — як правильно формулювати запит, оцінювати пропозиції, контролювати виконання;
- інтегрувати консалтингові проекти в систему моніторингу виконання міжнародних зобов'язань України перед ЄС та НАТО.

Консалтинг у сфері освітньої політики безпеки вже довів свою високу ефективність як інструмент прискореної трансформації в умовах обмежених ресурсів і високої динаміки змін. В Україні він дозволяє одночасно вирішувати завдання гармонізації з європейськими та натівськими стандартами, подолання пострадянської спадщини, врахування воєнного досвіду та підготовки до майбутніх викликів. Для максимальної результативності необхідні чітке інституційне замовлення, якісний відбір консультантів, реалістичні технічні завдання, системний контроль результатів та поєднання зовнішньої експертизи з потужним внутрішнім потенціалом. Саме така модель консалтингу здатна забезпечити якісний стрибок у підготовці фахівців і суспільства до реалій безпеки XXI століття. Подальші дослідження мають фокусуватися на оцінці результативності різних форм консалтингу та розробці механізмів їх масштабування в умовах воєнного стану.

## Джерела

1. Стратегія національної безпеки України (2020 зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020>
2. Концепція реформування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з питань національної безпеки і оборони (проект 2023–2025).
3. Освітня політика безпеки в умовах європейської інтеграції України // Національний інститут стратегічних досліджень, 2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/osvita/osvitnya-polityka-bezpeky-v-umovah-yevropeyskoyi-integraciyi-ukrayini>
4. Консалтинг у реформуванні військової освіти: міжнародний досвід та українські перспективи. *Вісник Нац. ун-ту оборони України*. 2025. № 1. С. 74.
5. Capacity Building in Security Sector Education: Role of External Consulting. *DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance*. 2024–2025
6. Трансформація професійної підготовки з питань цивільного захисту та безпеки: консалтингові підходи. *Науковий вісник ДСНС України*. 2025. № 2.
7. Консалтинг як інструмент реформування освіти в секторі безпеки: виклики воєнного часу. *Публічне управління: теорія та практика*. 2025. № 3.