

УДК [351.751:316.6]:355.45(477)
DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22-13/14>

Олександр СЕМИКРАС, асп.
ORCID ID: 0000-0001-8736-6379
e-mail: Semykras.Oleksandr@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ПОВЕДІНКОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ

Вступ. Присвячено теоретичному та прикладному аналізу поведінкових інструментів як механізму зміцнення національної стійкості в умовах гібридної війни. У фокусі дослідження – потенціал "м'якого впливу" на поведінку громадян за допомогою таких інструментів, як стратегічні комунікації, соціальні норми, архітектура вибору, психологічна підтримка, освітні інтервенції. Обґрунтовано актуальність інтеграції поведінкових підходів у публічну політику з метою підвищення адаптивності населення, зміцнення довіри до інституцій та формування колективної спроможності до опору в умовах тривалої загрози.

Методи. Використано міждисциплінарний підхід, що поєднує здобутки поведінкових наук, безпекових студій та публічного управління. У межах дослідження застосовано контент-аналіз актуальних соціологічних даних (2022–2025 рр.), порівняльний аналіз кейсів Ізраїлю та Естонії, кейс-стаді українського досвіду в умовах повномасштабної війни, а також методи експертного оцінювання та інтерпретації емпіричних виявів поведінкової стійкості.

Результати. Запропоновано типологію поведінкових інструментів у системі публічного управління, до яких належать: комунікаційно-когнітивні, соціально-нормативні, психологічно-підтримувальні, структурно-організаційні та освітньо-превентивні засоби впливу. Установлено, що комплексне застосування таких інструментів сприяє підвищенню резистентності суспільства до інформаційних і психологічних загроз. Український кейс 2022–2025 років проілюстрував ефективність окремих поведінкових практик – зокрема, масового волонтерства, мотиваційної мобілізації через Територіальну оборону, запуску єдиного інформаційного поля, впровадження програм психосоціальної підтримки. Проаналізовано інституціоналізований досвід Ізраїлю та Естонії, що демонструють сталі моделі впровадження поведінкових підходів до стратегічних комунікацій, освіти, оборони та інтеграції.

Висновки. Аргументовано, що поведінкові інструменти є важливим елементом державної політики у сфері національної безпеки та стійкості. В умовах затяжної гібридної війни вони дозволяють зберігати громадянську мотивацію, підвищувати адаптивність і згуртованість населення, а також формувати ефективну взаємодію держави з суспільством. Надано стратегічні рекомендації щодо інституціоналізації поведінкових підходів в Україні, серед яких: створення міжвідомчого аналітичного центру поведінкових наук при Кабінеті Міністрів, розробка Національної стратегії поведінкової стійкості, масштабування мережі центрів психологічної допомоги, інтеграція поведінкових модулів у підготовку державних службовців і розвиток освітніх програм з медіаграмотності та критичного мислення. Представлене дослідження формує наукову й прикладну базу для подальшого розроблення системної поведінкової політики в Україні.

Ключові слова: національна стійкість, гібридна війна, поведінковий аналіз, поведінкові інсайти, публічне управління, теорія підштовхування.

Вступ

У XXI столітті гібридна війна постала як форма системного багатомірного протистояння, що виходить за межі традиційних збройних конфліктів і охоплює інформаційний, психологічний, економічний, енергетичний та кібернетичний виміри (Hoffman, 2009). Таке протистояння спрямоване не лише на військове виснаження, але насамперед – на підірив внутрішньої стабільності, дестабілізацію державних інституцій, руйнування суспільної довіри та деморалізацію населення. У цьому контексті формування національної стійкості набуває статусу пріоритетного завдання державної політики безпеки, особливо для України, яка з 2014 року зазнає гібридної агресії з боку Російської Федерації (Горбулін, 2014).

У таких умовах класичні підходи до гарантування безпеки, зокрема силові або адміністративно-командні методи, демонструють обмежену ефективність. Натомість зростає потреба у використанні "м'яких" управлінських інструментів, здатних впливати на поведінку населення, підвищувати психологічну стійкість, зберігати довіру до держави та сприяти солідарності в умовах багатофакторних криз. Одним із найбільш перспективних підходів у цьому напрямі є застосування поведінкових інструментів – сукупності науково обґрунтованих методів м'якого впливу на поведінку громадян, що базуються на знаннях когнітивної психології, поведінкової економіки та теорії прийняття рішень (Behavioural Insights and Public policy ..., 2017; Bavel et al., 2020).

Світова практика – насамперед досвід США, Великої Британії, Канади, Європейського Союзу – засвідчує ефективність використання таких інструментів у сферах охорони здоров'я, фінансової поведінки, оподаткування, екологічної відповідальності (Behavioural Insights and Public policy ..., 2017). Проте застосування поведінкових інтервенцій у сфері національної безпеки, оборони та кризового управління залишається недостатньо дослідженим. Це особливо актуально в контексті протидії гібридній агресії в Україні, де виникає потреба в нових, гнучких і людиноцентричних підходах до зміцнення національної стійкості.

Постановка проблеми. В умовах гібридної війни однією з ключових проблем постає забезпечення довгострокової психологічної стійкості українського суспільства, збереження високого рівня солідарності, самоорганізації, мобілізаційної готовності громадян, довіри до державних інституцій, а також здатності протистояти інформаційно-психологічним операціям противника. Водночас традиційні (класичні) підходи – адміністративне регулювання, силові методи, цензура – у межах демократичної системи управління мають обмежену ефективність, а в окремих випадках можуть викликати зворотну реакцію або втрату довіри з боку суспільства.

У цьому контексті зростає значущість поведінкових інструментів управління, які базуються на міждисциплінарних знаннях з поведінкової економіки, когнітивної психології, соціальної антропології та теорії архітектури

вибору. Їхньою особливістю є можливість м'якого впливу на рішення і дії індивідів та соціальних груп через урахування когнітивних викривлень, емоційних механізмів, соціальних норм, групової динаміки. Як зазначають Талер і Санстейн (2017), поведінкові інструменти дозволяють підвищити ефективність політик, не обмежуючи свободу вибору, а створюючи сприятливу "архітектуру середовища" для ухвалення бажаних рішень.

Однак упровадження поведінкових інструментів у систему публічного управління супроводжується низкою викликів, таких як: недовіра до офіційних комунікацій з боку громадян, ризик маніпулятивного використання поведінкових інтервенцій, відсутність належної підготовки управлінців, а також слабка інституціоналізація відповідного інструментарію в Україні. Особливо актуальності набуває потреба ідентифікувати ефективні поведінкові інструменти, які сприяють підвищенню національної стійкості в умовах воєнного часу, проаналізувати практику їх застосування у державах, що зазнають гібридних впливів (зокрема, Ізраїлі, Естонії), та визначити можливості адаптації світового досвіду до українського безпечного контексту.

Ступінь дослідження проблеми. Аналіз сучасного наукового дискурсу свідчить, що поведінкові інструменти дедалі частіше визнаються ефективним засобом впливу на суспільну поведінку в умовах невизначеності, криз та конфліктів. У світовій науці сформовано потужну теоретико-методологічну основу для дослідження поведінкових впливів у публічному управлінні. Зокрема, праці Р. Талера та К. Санстейна (2017), Д. Канемана (Kahneman, 2011), М. Тальябуе (Tagliabue, 2023) заклали підґрунтя для вивчення ефекту "підштовхувань" (англ. *nudge*) та архітектури вибору як засобів формування соціально бажаної поведінки без примусу. У подальших роботах дослідників В. Еверта, С. Барнерджи (Ewert et al., 2020; Banerjee, & John, 2023) простежується еволюція від окремих прикладних інтервенцій до розбудови повноцінних систем поведінкового врядування, зокрема в безпековій політиці.

Водночас застосування поведінкових підходів у сфері національної безпеки, громадянської стійкості та протидії гібридним загрозам є напрямом, що лише починає формуватися. Окремі теоретичні й емпіричні аспекти цієї теми розкрито у працях Д. Сейвіджа, А. Шапіри та М. Ельрана, І. Нормарка, (Savage, 2016; Shapira et al., 2024; Normark et al., 2024) а також у монографіях К. Санстейна (Sunstein, 2020), які висвітлюють морально-етичні межі поведінкових інтервенцій у кризових умовах. Показовим прикладом практичного застосування поведінкових інструментів в умовах війни є дослідження колективу авторів на чолі з С. Мартінесом (Martinez et al., 2022), присвячене використанню стратегій підштовхування для евакуації цивільного населення в Україні.

В українському науковому просторі інтерес до поведінкових інструментів почав зростати з 2014 року, насамперед у межах досліджень ефективності публічного управління та цифрової трансформації С. Хаджирадевої (Khadzhyradieva, Hrechko, & Smalskys, 2019), Семикраса (2023), Білик та Хім (2021), М. Малімон (Малімон, & Глова, 2014) та Г. Возняк (Voznyak, Patytska, & Kloba, 2021). Після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну тема поведінкових інструментів набула нового звучання в роботах Дорош (2024), Нинюк, Семикраса, & Сулим (2023), а також Щеховської (2024), присвячених мобілізації соціального капіталу,

підтримці згуртованості та формуванню психологічної стійкості. Попри це, комплексних досліджень, що інтегрують поведінковий підхід у політику забезпечення національної стійкості в умовах гібридної агресії, в українській академічній традиції поки що обмаль.

Отже, незважаючи на зростання наукового інтересу як в Україні, так і за кордоном, питання застосування поведінкових інструментів саме як інструменту зміцнення національної стійкості в умовах гібридної війни залишається недостатньо дослідженим. Цей факт визначає актуальність, наукову новизну та міждисциплінарну цінність подальших досліджень у зазначеному напрямі.

Мета і завдання. Метою статті є наукове обґрунтування та емпіричне вивчення ролі поведінкових інструментів як ефективного механізму формування національної стійкості в умовах гібридної війни, а також розроблення практичних рекомендацій щодо їх впровадження у систему публічного управління України.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

1. Визначити поняття національної стійкості; узагальнити теоретико-методологічні засади застосування поведінкових інструментів у кризовому та безпековому контексті; здійснити класифікацію поведінкових інструментів; проаналізувати їх вплив на суспільну поведінку, психологічну адаптивність, довіру до інституцій та рівень соціальної згуртованості; розробити модель поведінкової стійкості в умовах гібридної війни.

2. Виконати порівняльний аналіз міжнародного досвіду застосування поведінкових інструментів у сфері безпеки та національної стійкості на прикладах держав, що перебувають під впливом гібридних загроз (зокрема Ізраїлю та Естонії), з урахуванням соціокультурних чинників їх ефективності.

3. Дослідити практику застосування поведінкових інтервенцій в Україні в умовах повномасштабного вторгнення РФ, проаналізувавши суспільні реакції на загрози, а також ініціативи державних і громадських акторів щодо підтримки морального стану, мобілізації населення, боротьби з панічними настроями та дезінформацією.

4. Розробити обґрунтовані практичні рекомендації щодо оптимізації та інституціоналізації поведінкових інструментів у публічній політиці України з метою підвищення національної стійкості – зокрема в напрямках стратегічної комунікації, освітніх програм, психологічної підтримки та громадянської участі в заходах безпеки.

Гіпотеза дослідження. В основу статті покладено гіпотезу, що системне впровадження поведінкових інструментів у державне управління здатне істотно підвищити національну стійкість до гібридних загроз.

Методи

Основними методами дослідження виступають:

- Контент-аналіз – вивчення наукової літератури, нормативно-правових актів, аналітичних звітів, що висвітлюють концепцію національної стійкості, поведінкових інтервенцій, кризового управління.

- Порівняльний аналіз – вивчення практик застосування поведінкових інструментів у державах із досвідом гібридних загроз (Ізраїль, Естонія, Україна) з метою виокремлення релевантних підходів і контекстуальних особливостей.

- Аналіз емпіричних даних – опрацювання результатів соціологічних досліджень (Фонд "Демократичні ініціативи", група "Рейтинг", КМІС), зокрема щодо рівня довіри, згуртованості, готовності громадян України до участі в оборонних діях і волонтерських ініціативах.

• Метод кейс-стаді – дослідження окремих прикладів поведінкових інтервенцій в Україні від початку повномасштабного вторгнення РФ, зокрема національних кампаній інформування, мобілізації населення, програм психологічної підтримки та самоорганізації громад.

• Елементи прогностичного аналізу – моделювання можливих сценаріїв подальшого розвитку системи поведінкових інструментів в умовах післявоєнного відновлення, адаптації до тривалих загроз та побудови стратегічної стійкості.

Наукова новизна. У статті вперше здійснено комплексну типологізацію поведінкових інструментів у сфері забезпечення національної стійкості в умовах гібридної війни, визначено їхній потенціал як елементів публічної політики безпеки. Обґрунтовано можливості інтеграції поведінкових інтервенцій у системи стратегічних комунікацій, кризового управління, освітньої політики та психологічної підтримки населення. Запропоновано парадигму інституціоналізації поведінкових підходів в Україні з урахуванням міжнародного досвіду та національного контексту безпеки.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані у процесі вдосконалення державної політики національної стійкості. Зокрема, запропоновані підходи щодо застосування поведінкових інструментів управління можуть бути імплементовані до стратегії інформаційної безпеки, програм психологічної реабілітації та стресостійкості населення, заходів з мобілізації громадської участі, а також у практику реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості України. Запропоновані рекомендації можуть бути враховані під час підготування нормативно-правових актів, стратегічних документів, а також в освітніх і комунікаційних програмах для державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування та громадських діячів.

Результати

Поняття національної стійкості в умовах гібридної війни. Відповідно до Концепції забезпечення національної стійкості, затвердженої Указом Президента України № 479/2021, національна стійкість визначається як здатність держави і суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження та характеру, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стале функціонування та відновлюватися до бажаного рівноважного стану після кризових ситуацій (Про рішення Ради національної безпеки ..., 2021). Реалізацію цієї Концепції конкретизовано в Плані заходів до 2025 року, затвердженому Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1025-р від 10.11.2023, у якому вводиться поняття національної системи стійкості як комплексу скоординованих дій, методів та інструментів взаємодії держави, органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства та критичної інфраструктури, спрямованих на виявлення загроз, мінімізацію їхнього впливу, ефективну реакцію та швидке відновлення у надзвичайних ситуаціях усіх типів, зокрема в умовах гібридної війни (Про затвердження плану заходів..., 2023). Зазначені нормативні документи встановлюють офіційно-правовий базис для реалізації політики національної стійкості та задають концептуальні межі функціонування держави в умовах високої турбулентності та системних безпекових викликів.

О. Резнікова, систематизуючи сучасні наукові підходи до визначення національної стійкості, акцентувала на політичному, управлінському та інституційному

вимірі в умовах трансформації безпекового середовища. При цьому ключовими характеристиками національної стійкості, на її думку, виступають адаптивність до зовнішніх загроз та здатність до відновлення після кризових потрясінь (Резнікова, 2022). У свою чергу, С. Пирожков розширив розуміння феномену національної стійкості, пропонуючи концепт резильєнтності як цивілізаційного потенціалу держави до протидії гібридним загрозам, що тісно пов'язується з інституційною спроможністю та культурно-ціннісними основами суспільства (Пирожков, 2022).

У колективному дослідженні ізраїльських науковців під керівництвом А. Шапіри національна стійкість розглядається як комплексна характеристика суспільства, яка включає чотири взаємопов'язані компоненти: матеріальну, інституційну, соціальну та психологічну (Shapira et al., 2024). Такий підхід дозволяє розглядати національну стійкість не лише як функцію державного управління, а як результат взаємодії суспільства, інституцій та культури в контексті реагування на багатовекторні виклики.

Загалом огляд сучасних наукових підходів засвідчує, що національна стійкість постає як багатовимірний феномен, який поєднує в собі адаптивність, цілісність, превентивність та відновлюваність. Такий комплексний підхід відкриває концептуальні можливості для інтеграції поведінкових інструментів у державну політику, зокрема з метою зміцнення психологічної, соціальної та інформаційної стійкості населення в умовах гібридної війни.

Класифікація поведінкових інструментів управління в кризових умовах. Під поведінковими інструментами управління розуміють систему науково обґрунтованих методів м'якого впливу на індивідуальну та групову поведінку без прямого примусу, заснованих на досягненні поведінкової економіки, соціальної психології, теорії прийняття рішень і когнітивних наук (Талер, & Санстейн, 2017; Kahneman, 2011). Мета поведінкових інструментів – стимулювати бажану поведінку індивідів шляхом архітектури вибору, апелювання до соціальних норм, емоційної підтримки тощо. Прикладом є теорія підштовхування (англ. *nudge theory*) Р. Талера та К. Санстейна, яка доводить, що поведінку людини можна змінити без обмежень свободи волі – лише через зміну контексту, у якому ухвалюється рішення (Талер, & Санстейн, 2017).

У практиці публічного управління ці підходи реалізуються як поведінкові інсайти (англ. *Behavioural insights*), що стали методологічною основою для створення спеціалізованих підрозділів поведінкового регулювання при урядах різних країн, наприклад, Команда поведінкових інсайтів (англ. *Behavioural Insights Team*) у Великій Британії (Applying behavioural insight to health, 2010).

На основі узагальнення наукових джерел, емпіричних прикладів та міжнародного досвіду в цьому дослідженні пропонуємо типологію поведінкових інструментів у публічному управлінні, яка включає п'ять груп (табл. 1):

1. **Комунікаційно-когнітивні інструменти** – спрямовані на вплив через інформаційні повідомлення для зменшення когнітивного навантаження та коригування сприйняття ризиків.

Приклади застосування: стратегічні повідомлення (Normark et al., 2024), нейтралізація фейків (Терепік, 2018).

2. **Соціально-нормативні інструменти** – формують соціально схвалювану поведінку через механізми групових норм і авторитетів.

Приклади застосування: звернення до більшості, демонстрація прикладів волонтерства, громадянської участі (Cialdini, 2003).

3. *Емоційно-психологічні інструменти* – підвищують емоційну стійкість, знижують рівень стресу, підвищують адаптивність.

Приклади: гарячі лінії, мобільні психологічні бригади, тренінги із саморегуляції, програми Центрів стійкості в Ізраїлі (Resilience centers, n.d.).

4. *Структурно-організаційні інструменти* – формують безпечне середовище та задають межі для бажаної поведінки.

Приклади: системи укриттів, інструкції з евакуації, стандарти об'єктів критичної інфраструктури.

5. *Освітньо-превентивні інструменти* – формують культуру критичного мислення та громадянської готовності до криз.

Приклади: медіаграмотність, безпекова освіта, інтеграція курсів з протидії дезінформації в навчальні програми (Lambert, 2024).

Таблиця 1

Типологія поведінкових інструментів управління у кризових умовах

Тип інструментів	Сутність інструментів	Приклади застосування
Комунікаційно-когнітивні	Інформаційний вплив для зниження тривожності та сприйняття ризику	Стратегічні повідомлення, протидія фейкам
Соціально-нормативні	Формування групових норм, апелювання до соціального схвалення	Демонстрація про-соціальної поведінки, меседжі "більшість уже діє"
Емоційно-психологічні	Підтримка психологічної рівноваги та емоційної адаптивності	Гарячі лінії, тренінги із самопомоги, кризові служби
Структурно-організаційні	Організація фізичного середовища для безпечної поведінки	Системи сповіщення, укриття, маршрути евакуації
Освітньо-превентивні	Формування довгострокових навичок стійкості та критичного мислення	Медіаграмотність, освітні курси з безпеки

Джерело: складено автором на основі власного дослідження.

Таким чином, поведінкові інструменти загалом є гнучким і науково обґрунтованим інструментарієм управлінського впливу в умовах гібридної війни. Вони не замінюють силових чи адміністративних заходів, але мають потенціал істотно підсилити їх ефективність завдяки впливу на глибинні механізми сприйняття, довіри, солідарності. Як підкреслює відомий іспанський дипломат та дослідник Мігель Анхель Моратінос, саме поведінкові стратегії – освіта, комунікація, залучення – здатні запобігати радикалізації та підтримувати згуртованість у надзвичайних

умовах (Moratinos, 2021). Це робить їх важливим елементом сучасної політики безпеки і національної стійкості.

Модель поведінкової стійкості в умовах гібридної війни. З метою унаочнення механізмів застосування поведінкових інструментів управління в умовах гібридної війни пропонується модель поведінкової стійкості (рис. 1). Ця модель відображає системну взаємодію ключових чинників, що забезпечують здатність суспільства адаптуватися, зберігати функціональність і ефективно протидіяти гібридним загрозам у кризових умовах.



Рис. 1. Модель поведінкової стійкості в умовах гібридної війни

Джерело: складено автором на основі власного дослідження.

Вихідним середовищем функціонування моделі поведінкової стійкості є складна безпекова ситуація, зумовлена впливом гібридної агресії, веденням бойових дій, інформаційно-психологічними операціями противника, а також соціальними потрясіннями й довготривалим колективним стресом. Сукупність цих чинників формує специфічні поведінкові виклики для населення, зокрема зростання тривожності, дезорієнтацію, вияви паніки, психологічне виснаження та зниження мобілізаційного потенціалу.

Запропонована модель ґрунтується на інтеграції поведінкових наук у політику забезпечення національної стійкості. Її центральним елементом виступають поведінкові інструменти, що реалізуються у вигляді стратегічної комунікації, освітньо-превентивних заходів, соціального моделювання, психологічної підтримки та цифрових сервісів. Ці інструменти формують низку ключових ефектів: зниження рівня тривожності та панічних реакцій, підвищення згуртованості й солідарності, стимулювання мобілізації громадян до участі в опорі, зростання довіри до державних інституцій та інформаційних джерел, стабілізація мотиваційних установок.

Кінцевою метою функціонування моделі є досягнення поведінкової стійкості – здатності громадян діяти адаптивно, раціонально та солідарно в умовах тривалих загроз. Це виявляється у високому рівні самоорганізації, готовності до колективних дій, психологічній витривалості та підтримці стратегічного державного курсу.

Важливим складником моделі є механізм зворотного зв'язку, що передбачає постійний моніторинг суспільного стану та коригування поведінкових інтервенцій на основі емпіричних даних – результатів соціологічних опитувань, аналізу емоційної динаміки, цифрової аналітики.

Таким чином, модель поведінкової стійкості виступає концептуальним інструментом стратегічного управління суспільною поведінкою, який поєднує міждисциплінарні підходи задля підвищення спроможності держави й громадянського суспільства протистояти гібридним викликам у довгостроковій перспективі.

Ізраїльський досвід поведінкової інтеграції у систему національної безпеки. Для розуміння практичного потенціалу поведінкових інструментів доцільно звернутися до досвіду держав, що перебувають у стані постійної загрози та водночас демонструють високий рівень соціальної адаптивності та мобілізаційної готовності. Однією з таких країн є Ізраїль, чия модель національної стійкості історично сформувалася під впливом регулярних воєн, терористичних атак та інформаційно-психологічного тиску. У цій моделі поведінкові підходи посідають важливе місце як у системі безпеки, так і в суспільному житті загалом.

Громадянська мобілізація як фактор формування національної стійкості. В Ізраїлі запроваджено загальний обов'язковий військовий призов, що забезпечує не лише високий рівень обороноздатності, але й формує стійкі поведінкові моделі дисципліни, відповідальності та готовності до дій у кризових ситуаціях. Участь кожної родини в питаннях безпеки, проведення регулярних навчань з евакуації, довіра до розпоряджень Командування тилу (англ. *Home Front Command*) – усе це створює інституціоналізоване середовище стійкості (Life Between the Sirens ..., 2025). Реакція на повітряну тривогу – негайне укриття – є наслідком багаторічних поведінкових інтервенцій: комбінації стратегічної комунікації, архітектури середовища (доступність укриттів), позитивного підкріплення та навчання з дитинства.

Інфраструктура психологічної підтримки. Ізраїль став однією з перших країн у світі, яка створила мережу Центрів стійкості (англ. *Resilience Centers*) – інституцій психологічної допомоги в умовах конфлікту. Ці центри функціонують на базі партнерства державних органів, місцевої влади та неурядових організацій, зокрема, Ізраїльська коаліція з питань травматичних подій (*Resilience centers, n.d.*) та здійснюють:

- превентивну підготовку населення (тренінги, навчальні кампанії),
- оперативну психологічну підтримку (мобільні бригади, гарячі лінії),
- посттравматичну адаптацію (групові зустрічі, нарративна терапія).

Таким чином, психологічна підтримка в Ізраїлі інституціалізована як поведінковий інструмент державної політики, що сприяє згуртованості громад, нормалізації емоційних реакцій на стрес та зменшенню травматизації (*Resilience Centers, 2022*).

Ефект "згуртування навколо прапора" та довіра до інституцій. Ізраїльське суспільство демонструє стійку модель згуртованості у кризовий період – феномен, відомий як ефект "згуртування навколо прапора" (англ. *rally round the flag effect*). Згідно з дослідженням колектива авторів на чолі з А. Каїмом, на початку кожного збройного конфлікту рівень суспільної стійкості помітно зростає завдяки сплеску солідарності, взаємодопомоги та символічного єднання навколо армії. Близько 90 % єврейського населення стабільно висловлює високу довіру до армії ЦАХАЛ, що є основою психологічної впевненості в дії інституцій (Kaïm et al., 2024). Це дозволяє уникати паніки, підтримувати порядок і впевненість навіть у найскладніші моменти. Водночас державні інституції Ізраїлю активно працюють над зміцненням цієї довіри шляхом прозорої комунікації у кризових ситуаціях, регулярного інформування населення через офіційні канали, чіткого позиціонування армії як захисника громадян.

Ізраїльський досвід демонструє, що поведінкові інструменти можуть бути ефективно інтегровані в систему національної безпеки як ключовий елемент формування стійкості суспільства до зовнішніх загроз. Системна громадянська мобілізація, розвиток інфраструктури психологічної підтримки та стратегічна комунікація, зорієнтована на підтримку довіри до інституцій, утворюють стійке поведінкове середовище, яке сприяє швидкій адаптації до кризових ситуацій. Зокрема, ефект "згуртування навколо прапора" відіграє важливу роль у консолідації суспільства, підвищенні легітимності дій влади та збереженні мотивації до спротиву. Усе це свідчить про високий ступінь інституціоналізації поведінкових практик в ізраїльській моделі національної стійкості, що може слугувати прикладом для країн, які зазнають постійного безпекового тиску.

Естонська модель інформаційної та громадянської поведінкової стійкості. Естонія як мала держава на східному фланзі НАТО з 2014 року активізувала політику забезпечення національної стійкості в умовах гібридних загроз, зокрема інформаційної агресії з боку Російської Федерації. З огляду на наявність значної російськомовної меншини, естонський підхід до стійкості базується на поєднанні стратегічних комунікацій, освітніх інтервенцій, інклюзивної оборони та інтеграційної політики, які мають яскраво виражений поведінковий вимір.

Психологічна оборона і стратегічна комунікація. На рівні державної політики в Естонії чітко сформульо-

вано пріоритети психологічного захисту громадян. Створено спеціальний орган при уряді – Бюро національної безпеки і оборони, який координує зусилля у сфері стратегічних комунікацій та комунікаційної взаємодії з громадянами (Терегік, 2018). Пріоритетними напрямками його діяльності є:

- моніторинг інформаційних загроз і дезінформації;
- оперативне реагування і спростування фейків;
- побудова довіри до офіційних джерел через єдину інформаційну політику;
- формування звички орієнтуватися на державні інформаційні канали в разі кризових ситуацій.

Метою такої діяльності є формування поведінкового "імунітету" громадян – зниження вразливості до маніпуляцій, паніки, фрустрації у населення, яке отримує своєчасну, перевірену й важливу інформацію.

Освіта і медіаграмотність. Естонія активно інвестує у формування поведінкової стійкості населення через освіту. У загальноосвітні програми інтегрується медіаграмотність, критичне мислення, аналіз джерел інформації. У цьому контексті організовано:

- спеціалізовані курси для вчителів;
- молодіжні конкурси із розпізнавання фейків;
- магістерські програми на тему протидії дезінформації, як-от програма "Дезінформація та стійкість суспільства" в Тартуському університеті (Lambert, 2024).

Такі заходи змінюють установки поведінки громадян – формують культуру інформаційної гігієни, критичне ставлення до джерел інформації, потребу перевіряти факти, що знижує ефективність інформаційно-психологічних атак.

Концепція тотальної оборони. Естонія адаптувала історичну модель "тотального захисту" (англ. *Total Defence*) до сучасних умов. Сутність цієї моделі – участь у безпеці всієї держави включно з цивільними. Ключовою структурою тут є Союз оборони (ест. *Kaitseliit*) – добровольча організація, що включає тисячі громадян (Терегік, 2023).

Поведінковими елементами цієї моделі є:

- підготовка населення до опору (вишкіл, симуляційні навчання, психологічна готовність);
- створення кібер-дружин із IT-волонтерів для протидії кіберзагрозам;
- інституційна взаємодія держави і громадськості через фінансування, довіру і залучення.

Такі дії забезпечують моделювання колективної поведінки в умовах надзвичайної ситуації.

Подолання внутрішніх розколів. Окремим викликом для Естонії є етнокультурна фрагментація та необхідність інтеграції російськомовної національної меншини. Відповіддю на ці виклики стала комплексна інтеграційна політика, елементами якої є:

- мовні курси і підтримка участі національних меншин у державному управлінні;
- загальнонаціональні патріотичні заходи;
- зниження почуття маргіналізації.

Поведінковим результатом такої політики стало формування спільної громадянської ідентичності, що виявляється у здатності діяти разом у кризових ситуаціях попри відмінності у сприйнятті ризиків. Дослідження підтверджують, що у вирішальні моменти більшість населення підтримує державний курс незалежно від мови спілкування (Терегік, 2023).

Досвід Естонії засвідчує ефективність інтегрованого поведінкового підходу до забезпечення національної

стійкості в умовах гібридних загроз. Стратегічна комунікація, освітні програми з медіаграмотності, концепція тотальної оборони та інклюзивна політика щодо національних меншин створили основу для формування інформаційного імунітету, високого рівня довіри до держави та здатності громадян діяти згуртовано в умовах кризи. Поведінкові інструменти стали інституційним складником безпекової політики, сприяючи зміцненню психологічної, соціальної та інформаційної резильєнтності естонського суспільства.

Порівняльний аналіз кейсів Ізраїлю та Естонії засвідчує, що поведінкові інструменти управління можуть бути ефективно інтегровані в систему забезпечення національної стійкості незалежно від масштабів країни, характеру загроз чи геополітичного контексту. Обидві держави, перебуваючи у стані постійних безпекових викликів, сформували власні моделі національної стійкості, які спираються на стратегічну комунікацію, психологічну підтримку, соціальну згуртованість та активну участь громадян. Досвід цих країн підтверджує, що поведінкові інструменти є важливим доповненням до традиційних безпекових політик, оскільки дозволяють:

- забезпечити довіру до державних інституцій;
- змінити установки та моделі поведінки населення в умовах кризи;
- підвищити рівень адаптивності, взаємодопомоги та мобілізаційної готовності.

Практичні кейси Ізраїлю та Естонії можуть стати основою для адаптації та впровадження поведінкових підходів в Україні з урахуванням національного контексту та масштабів гібридної агресії.

Український досвід поведінкової мобілізації в умовах повномасштабної війни. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації у лютому 2022 року стало безпрецедентним викликом для України, що вимагає не лише мобілізації військового потенціалу, а й залучення всього суспільства до опору. Вже в перші тижні війни було зафіксовано високий рівень соціальної згуртованості, солідарності та самоорганізації населення, які стали основою національної стійкості (Головаха, & Макеев, 2022, с. 156). У контексті цього дослідження можна виокремити ключові напрями застосування поведінкових інструментів.

Формування соціальних норм через масове волонтерство. За результатами опитування Фонду "Демократичні ініціативи", проведеного у травні 2022 р, понад 56 % жителів центральних і західних регіонів особисто долучалися до волонтерської діяльності (Головаха, & Макеев, 2022, с. 269). Високий рівень соціальної залученості, інформаційне підкріплення в ЗМІ, персоналізація волонтерських історій та суспільне схвалення цього явища сприяли трансформації волонтерства в соціальну норму. Поведінковий ефект тут проявився через механізм соціального доказу: участь більшості стимулює залучення нових учасників.

Мотиваційна комунікація і принцип загальної оборони. Масове приєднання громадян до підрозділів Територіальної оборони в перші дні війни продемонструвало ефективність мотиваційної комунікації без примусу. В перші місяці війни до складу підрозділів Територіальної оборони вступили близько 110 тисяч громадян. Поведінковий ефект забезпечувався меседжами на кшталт: "Ти важливий", "Кожен може захистити свою громаду", а також демонстрацією дій посадовців, зокрема Президента України. Це сприяло зміцненню колективної ідентичності та готовності діяти. Реалі-

зовано принцип тотальної оборони в українському контексті – усі залучені до опору.

Єдине інформаційне поле та колективний імунітет до фейків. У відповідь на інформаційно-психологічні операції ворога в Україні було створено Єдиний телемарафон, централізовані Telegram-боти, інформаційні кампанії щодо інформаційної гігієни. Поведінковим результатом стало зменшення когнітивного навантаження на громадян, які отримували узгоджену, структуровану та достовірну інформацію. Завдяки цьому формувалася колективний нарратив опору, що мінімізував ефекти дезінформації.

Формування поведінкової установки на перемогу. Упродовж 2022–2023 років в Україні зберігався стабільно високий рівень суспільної впевненості в перемозі, який у червні 2023 року становив 77 % (Аналітичний звіт..., 2023). Такий показник є результатом не лише успіхів на фронті, але й ефективної комунікаційної стратегії держави та громадянського суспільства, спрямованої на формування образу сильної, незламної України. Відбулася зміна референсної точки – боротьба за свободу сприймалася як суспільно схвалюваний вибір, тоді як "компроміс заради миру" розглядався як ризикований і неприйнятний сценарій.

Інституційні інновації у сфері поведінкової стійкості. У 2022 році в Україні було започатковано Націо-

нальну програму психічного здоров'я, що передбачає розвиток навичок самопомоги, розбудову інфраструктури підтримки та надання психосоціальних послуг широким верствам населення (Офіс першої леді, МОЗ та партнери, 2022). Водночас відкрито мережу "Пунктів незламності", які забезпечують одночасно матеріальну підтримку (тепло, зв'язок, електроенергія) та психологічний ефект стабільності, передбачуваності, турботи.

Окремої уваги заслуговує застосування цифрових сервісів, що реалізують принцип архітектури простого вибору (англ. *easy choice architecture*). Цей підхід відповідає моделі EAST, розробленій британською Командою поведінкових інсайтів (Service et al., n.d.), яка передбачає чотири ключові умови ефективного поведінкового втручання: простота (англ. *easy*), привабливість (англ. *attractive*), соціальність (англ. *social*) та своєчасність (англ. *timely*). Таким чином складні політичні рішення трансформуються у доступні, зрозумілі та поведінково ефективні дії з боку громадян, що сприяє підвищенню стійкості суспільства в умовах тривалих викликів. У контексті гібридної війни в Україні EAST-модель застосування цифрових сервісів демонструє високий потенціал як інструмент цифрового врядування, зокрема через застосування таких сервісів, як "Дія", спеціалізовані чат-боти та онлайн-платформи (рис. 2).

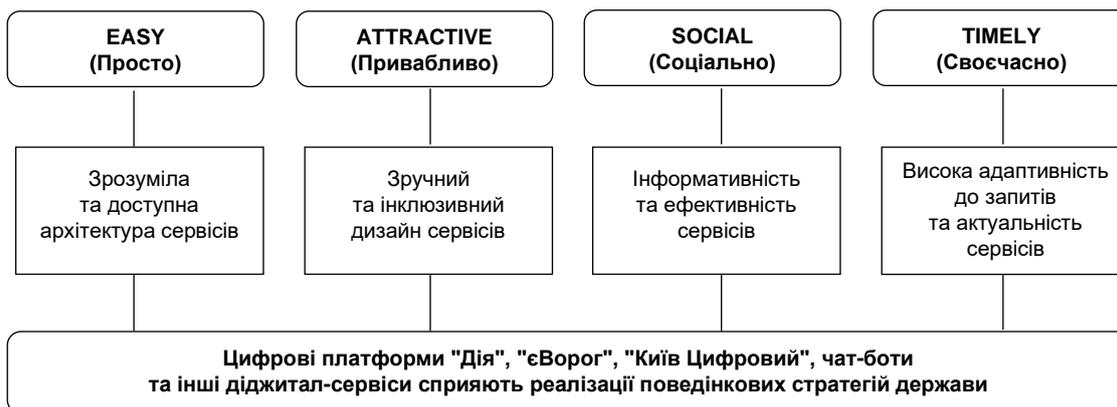


Рис. 2. EAST-модель застосування цифрових сервісів в Україні

Джерело: складено автором методом EAST (Service et al., n.d.).

Запропонована ілюстрація демонструє чотири ключові компоненти моделі:

- **Easy:** цифрові сервіси забезпечують інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, мінімізують часові витрати та бар'єри для доступу до послуг;
- **Attractive:** візуальні елементи, персоналізовані повідомлення та заохочення підвищують мотивацію користувачів до дії;
- **Social:** створення ефекту соціального доказу формує у користувача відчуття включеності в колективну дію;
- **Timely:** цифрові платформи дають змогу надавати інформацію та послуги в реальному часі, адаптуючи інтервенції до актуального стану суспільних потреб.

Загалом EAST-модель виступає ефективною основою для поведінкових стратегій держави в умовах високої турбулентності, сприяючи зниженню когнітивного навантаження, підвищенню залучення та формуванню настанов до проактивної поведінки серед громадян.

Український досвід 2022–2025 рр. засвідчив високу ефективність інтуїтивного та частково інституціоналізо-

ваного застосування поведінкових інструментів у формуванні суспільної стійкості. Масове волонтерство, мобілізація до ТрО, створення єдиного інформаційного поля, підтримка нарративів перемоги, а також реалізація програм психічного здоров'я і цифрових сервісів на основі підходу EAST – усе це сприяло формуванню колективної ідентичності, посиленню довіри до держави та готовності громадян до активної участі в опорі. Водночас ці практики потребують подальшої інституціоналізації, масштабування та науково обґрунтованої інтеграції в публічну політику національної стійкості.

Отже, результати компаративного аналізу засвідчують, що кожна з розглянутих країн – Ізраїль, Естонія та Україна – виробили власну модель поведінкової стійкості суспільства, адаптовану до національного контексту, історичних обставин та характеру загроз. Таблиця нижче систематизує ключові параметри застосування поведінкових інструментів у цих державах (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльний аналіз моделей поведінкової стійкості в контексті гібридних загроз: Ізраїль, Естонія, Україна

Категорія	Ізраїль	Естонія	Україна
Ключові загрози	Постійна воєнна загроза, терористичні атаки	Гібридна агресія РФ, дезінформація, внутрішні розколи	Повномасштабна війна, ІПСО, емоційне виснаження
Інституційна база	Home Front Command, Israel Trauma Coalition, Resilience Centers	Bureau of National Security and Defence, Kaitseliit, кіберпідрозділи	МВС, ДСНС, Національна програма психічного здоров'я, "Пункти Незламності"
Поведінкові інструменти	Системні навчання, стратегічна комунікація, соціальні норми, укриття	Медіаграмотність, освітні програми, стратегічна комунікація, добровольча оборона	Волонтерство, єдине інформаційне поле, мотиваційна комунікація, цифрові сервіси
Роль громадянського суспільства	Залучення через армію, добровільна дисципліна, мобілізація	Інтеграція національних меншин, участь у Kaitseliit, НГО у комунікаціях	Масова самоорганізація, волонтерський рух, горизонтальні ініціативи
Результати	Висока мобілізованість, довіра до армії, психологічна готовність	Імунітет до пропаганди, стійка ідентичність, інформаційна гігієна	Колективна впевненість, соціальна згуртованість, адаптивність

Джерело: складено автором на основі власного дослідження.

Практичні рекомендації щодо оптимізації застосування поведінкових інструментів в Україні. На підставі проведеного дослідження сформульовано низку практичних рекомендацій, спрямованих на

інституціоналізацію поведінкових підходів у системі забезпечення національної стійкості України та підвищення їх ефективності в умовах гібридної війни (табл.3).

Таблиця 3

Напрями оптимізації поведінкових інструментів у забезпеченні національної стійкості

Напрями оптимізації	Практичні рекомендації
1. Інституційна спроможність	Створення міжвідомчого підрозділу при Кабінеті Міністрів України, ухвалення Національної стратегії поведінкової стійкості, Центр досліджень поведінкової безпеки, освітні модулі для держслужбовців
2. Стратегічні комунікації	Єдиний голос інституцій, соціальні норми, сторітелінг і емпатія, адаптація до емоційного стану аудиторії, прозорість
3. Психологічна підтримка	Центри стійкості, навчання самодопомоги, кризова допомога, комунікація через локальні медіа та лідерів
4. Волонтерський сектор	Консультативні ради, публічне визнання, нормативна підтримка, різні формати залучення громадян
5. Освіта для стійкості	Медіаграмотність у школах, тренінги для дорослих, партнерства громад – освіти
6. Соціально-економічна стабільність	Адресна допомога, прозорі процедури, інклюзивність, моніторинг соціальної вразливості
7. Психологічна втома	Моніторинг емоційного стану, нові комунікаційні формати, профілактика вигорання, нормалізація звернень по допомогу
8. Міжнародна співпраця	Участь у міжнародних платформах (НАТО, ЄС), залучення експертів, адаптація найкращих практик

Джерело: узагальнено автором.

Розбудова інституційної спроможності у сфері поведінкового регулювання. Для системного впровадження поведінкових підходів у публічне управління доцільно створити при урядових структурах постійний міжвідомчий підрозділ, який здійснюватиме інтеграцію поведінкових наук у процеси розроблювання, реалізації та оцінювання державної політики за аналогом Команди поведінкових інсайтів у Великій Британії.

Основними функціями цього органу мають стати:

- аналітичне відстеження поведінкових тенденцій у суспільстві;

- розроблення та апробація поведінкових інтервенцій (комунікаційних, організаційних, середовищних);
- надання рекомендацій органам державної влади щодо ефективного врахування людського чинника у формуванні політик.

З метою інституційного закріплення та координації пропонується:

- ухвалення Національної стратегії поведінкової стійкості, яка окреслить засади інтеграції поведінкових інструментів у систему забезпечення національної безпеки;

- створення Центру досліджень поведінкової безпеки в межах системи Національної академії наук України;

- впровадження освітніх модулів з поведінкових наук у програми професійного навчання державних службовців, зокрема у сфері стратегічних комунікацій, кризового управління, публічної політики.

Удосконалення стратегічних комунікацій із застосуванням поведінкових підходів. Комунікаційна політика в умовах гібридної війни має враховувати не лише інформування, а й вплив на установки, поведінку і емоційний стан населення. З огляду на це стратегічні комунікації повинні ґрунтуватися на поведінкових принципах, спрямованих на зміцнення довіри до держави та підтримку громадської стійкості.

До рекомендованих заходів належать:

- дотримання принципу "єдиного голосу" у комунікації державних інституцій, особливо у кризових ситуаціях;
- використання соціальних норм як інструменту мотивації до бажаної поведінки;
- застосування нарративних методів, сторітелінгу та елементів емпатії для емоційного залучення аудиторії;

- адаптація форматів комунікацій з урахуванням психологічної втоми населення: зміна стилістики, форматів, спікерів, інтерактивність;

- прозорість інформаційної політики, навіть у випадках повідомлення про складні або непопулярні рішення, що підвищує довіру та знижує ризик чуток і дезінформації.

Масштабування програм психологічної допомоги та стійкості. З огляду на зростання рівня психологічного навантаження на населення, особливо в зонах бойових дій, доцільним є створення національної мережі центрів психологічної стійкості, насамперед у прифронтових та постраждалих регіонах. Основними функціональними напрямками діяльності таких центрів мають стати:

- освітній компонент – навчання базових навичок самопомоги, подолання стресу, реагування у кризових ситуаціях;

- оперативне реагування – надання кризової підтримки у форматі гарячих ліній, мобільних бригад психологів, групових сесій та дебрифінгу після надзвичайних подій;

- інформаційно-комунікаційна діяльність – поширення позитивних наративів стійкості та нормалізація звернень по психологічну допомогу через локальні медіа, соціальні мережі, лідерів громадської думки.

У перспективі такі центри можуть стати важливими осередками психосоціальної адаптації населення, сприяти зміцненню локальної резильєнтності та довготривалому відновленню постраждалих громад.

Підтримка і координація волонтерського сектору. Волонтерський рух в Україні є одним із ключових джерел суспільної мобілізації та стійкості, тому його підтримка повинна мати стратегічний характер. У цьому контексті рекомендується:

- створити постійні консультативні ради при центральних органах виконавчої влади з питань взаємодії з волонтерськими та благодійними організаціями;

- інституалізувати механізми публічного визнання внеску волонтерів – через державні відзнаки, публічну подяку, регулярне інформування про їхній внесок у загальну безпеку;

- оптимізувати нормативно-правове середовище для діяльності волонтерів і благодійних фондів: спрощення звітності, реєстрації, логістичних та митних процедур;

- розширювати можливості залучення громадян до волонтерства з урахуванням їхніх індивідуальних ресурсів.

Такий підхід дозволить забезпечити сталість волонтерських ініціатив, запобігти вигоранню учасників та зберегти високий рівень залученості громадян до процесів опору та відновлення.

Розвиток освітніх ініціатив у сфері національної стійкості. Освіта розглядається як ключовий інструмент формування поведінкової стійкості в довгостроковій перспективі. Пропонується:

- інтегрувати до шкільних програм змістові модулі з медіаграмотності, критичного мислення, протидії дезінформації, а також основ поведінки в умовах надзвичайних ситуацій;

- запровадити освітні ініціативи для дорослого населення на рівні територіальних громад з урахуванням специфіки регіональних загроз та соціального контексту;

- розвивати партнерства між закладами освіти, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями з метою ширшого охоплення населення просвітницькими заходами.

Соціально-економічна стабільність як основа поведінкової резистентності. Соціально-економічні умови безпосередньо впливають на рівень стресостійкості громадян, їхню готовність до участі в заходах безпеки та підтримку державної політики. У зв'язку з цим доцільно:

- забезпечити своєчасну, справедливу та адресну допомогу найбільш вразливим категоріям населення;

- гарантувати прозорість і підзвітність процедур надання соціальних виплат, що сприятиме зростанню довіри до інституцій;

- формувати інклюзивні політики соціальної підтримки, які охоплюють усі категорії населення, запобігаючи почуттю виключеності, що може стати фактором соціального напруження;

- здійснювати моніторинг рівня соціальної вразливості та оперативно адаптувати політики реагування відповідно до змін у соціально-економічному середовищі.

Урахування фактора психологічної втоми та ризиків зниження стійкості. В умовах затяжної гібридної війни ключовим викликом стає поступове емоційне виснаження населення, що виявляється у зниженні мотивації, зростанні тривожності, апатії, зменшенні участі у громадських ініціативах. З метою мінімізації цього ризику доцільно:

- запровадити систематичний моніторинг емоційного стану суспільства за допомогою соціологічних опитувань, цифрової аналітики, фокус-групових досліджень;

- адаптувати стратегічні комунікації до змін у суспільних настроях, уникати надмірного тиску або повторюваних меседжів, впроваджувати нові формати й спікерів;

- реалізувати програми профілактики професійного вигорання, орієнтовані на представників критично важливих професій (військових, медичних працівників, освітян, волонтерів), із залученням сучасних методик психотерапевтичної підтримки;

- нормалізувати звернення по психологічну допомогу, подолати стигматизацію психічного здоров'я, розглядати самозбереження як невід'ємний елемент громадянської відповідальності.

Зміцнення міжнародної співпраці у сфері поведінкової стійкості. З метою розвитку національної поведінкової політики доцільним є активне включення України до міжнародного обміну знаннями, інструментами та досвідом. У цьому контексті рекомендовано:

- розширювати участь України у міжнародних платформах з питань безпеки, стратегічних комунікацій і поведінкових досліджень;

- запрошувати до співпраці експертів із провідних міжнародних центрів поведінкового регулювання;

- адаптувати ефективні практики поведінкової політики до національного контексту з урахуванням специфіки українського суспільства, історичного досвіду та актуальних загроз.

Запропонований комплекс практичних рекомендацій має на меті забезпечити інституційне та змістовне закріплення поведінкових інструментів як одного з ключових чинників формування національної стійкості України. Ефективна реалізація цих заходів потребує скоординованої міжсекторальної взаємодії, науково-аналітичного супроводу, а також активного залучення інститутів громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Інтеграція поведінкових підходів у державну політику має розглядатися не як тимчасова або кризова відповідь, а як невід'ємний складник стратегічного

управління в умовах тривалих загроз і трансформацій безпекового середовища.

Дискусія і висновки

Результати проведеного дослідження засвідчують, що поведінкові інструменти відіграють вагомий роль у забезпеченні національної стійкості, ефективно доповнюючи військові, інституційні та матеріальні чинники. Теоретичний аналіз показав, що м'який вплив на установки, очікування та моделі поведінки громадян дозволяє посилити їхню здатність протистояти стресовим викликам війни, зберігати довіру до інституцій, згуртованість і готовність до солідарних дій.

Порівняльний аналіз практик Ізраїлю та Естонії підтвердив ефективність комплексного підходу до зміцнення поведінкової стійкості – шляхом стратегічних комунікацій, розвитку інфраструктури психологічної підтримки, освітніх програм та інклюзивних оборонних ініціатив. У реаліях України 2022–2025 рр. слід відзначити високий рівень громадянської мобілізації, зростання довіри до армії та ефективний опір інформаційно-психологічному тиску з боку противника.

Ці досягнення стали можливими завдяки потужному патріотичному підйому, а також певним поведінковим стратегіям, реалізованим державою: єдиний інформаційний телемарафон, мобілізаційні звернення, позитивні нарративи, інфраструктурні рішення. Водночас у контексті зatoryного протистояння спостерігається поступове виснаження населення – зростання емоційної втоми, зниження рівня громадянської участі, посилення запитів на швидке завершення війни будь-якою ціною (Аналітичний звіт..., 2023). Цей фактор актуалізує необхідність переходу від ситуативного реагування до впровадження системної державної політики у сфері поведінкової стійкості.

Серед першочергових заходів, запропонованих у межах дослідження, слід виокремити:

- інституціалізацію поведінкових підходів через створення міжвідомчих координаційних структур;
- розвитку національної мережі центрів психологічної підтримки;
- удосконалення системи стратегічних комунікацій на основі емпіричних досліджень;
- інтеграцію громадянської освіти з акцентом на критичне мислення, медіаграмотність та культуру солідарності.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме зміцненню внутрішньої спроможності українського суспільства до адаптації, підвищенню ефективності державної політики безпеки та формуванню засад тривалої поведінкової резильєнтності.

Водночас у процесі дослідження було окреслено низку дискусійних питань, що потребують подальшого міждисциплінарного вивчення:

- *Етичні межі поведінкових інтервенцій.* Потребує фахової оцінки допустимість використання емоційних і когнітивних тригерів у державному управлінні під час криз. Зокрема, чи припустимо використовувати страх або соціальний тиск для мотивації до евакуації чи мобілізації? Де проходить межа між легітимним "підштовхуванням" (*nudge*) та маніпуляцією?
- *Оцінювання ефективності та доцільності інвестицій.* У контексті обмежених ресурсів важливо обґрунтувати доцільність фінансування поведінкових заходів (наприклад, створення центрів стійкості чи запуску інформаційних кампаній) з урахуванням їх потенційного

внеску у зниження тривожності, підвищення мобілізаційного потенціалу, зміцнення довіри.

• Поведінковий вимір післявоєнного відновлення.

Уже сьогодні необхідно закладати поведінкові засади у стратегії реінтеграції ветеранів, ВПО та травмованих спільнот. Поведінкові науки можуть сприяти формуванню механізмів посттравматичної адаптації, відновленню довіри, зміцненню соціальної єдності.

Загалом поведінковий компонент є перспективним напрямом публічної політики в умовах війни й відбудови. Представлене дослідження може стати підґрунтям для подальших прикладних розробок і формування системного підходу до поведінкової безпеки як складника національної стійкості.

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

- Аналітичний звіт за підсумками опитування "Війна, мир, перемога, майбутнє" проведеного Фондом "Демократичні ініціативи".* (2023, 27 липня). Опора. <https://www.oporgau.org/viyuna/analitichnii-zvit-zapidsumkami-opituvannia-viina-mir-peremoga-maibutnie-24828>
- Білик, О., & Хім, М. (2021). Поведінковий аналіз як один із ключових факторів оцінки ефективності роботи державних службовців. *Наукові перспективи*, 5(11), 34–58. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5\(11\)-34-58](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5(11)-34-58)
- Головаха, С., & Макеєв, С. (Ред.). (2022). *Українське суспільство в умовах війни 2022*. Інститут соціології НАН України.
- Горбулін, В. (2014). "Гібридна війна" як ключовий інструмент російської геостратегії реваншу. *Стратегічні пріоритети*, 4(33), 5–12.
- Дорош, Б. (2024). Поведінкові інструменти як один із факторів повоєнного відновлення економіки України. *Наукові інновації та передові технології*, 6(34), 770–779. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-770-779](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-770-779)
- Малімон, Л. Я., & Глова, І. В. (2014). Психологічні особливості значущості й задоволеності професійних мотивів державних службовців із різним стажем професійної діяльності в органах виконавчої влади. *Психологічні перспективи*, 23, 178–190. <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/4273>
- Нинюк, І., Семикрас, О., & Сулим, Б. (2023). Інструментарій поведінкового регулювання в органах публічної влади. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 32(5), 259–264. <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/11/322-42.pdf>
- Офіс першої леді, МОЗ та партнери запускають Національну програму психічного здоров'я та психосоціальної підтримки.* (2022, 20 червня). Урядовий портал. <https://surl.li/diskis>
- Пирожков, С. І. (2022). Національна стійкість України: стратегія забезпечення. *Український географічний журнал*, 2, 3–10. <https://doi.org/10.15407/ugz2022.02.003>
- Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року, Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1025-р (2023, 10 листопада). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-%D1%80#Text>
- Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про запровадження національної системи стійкості, Указ Президента України № 479/2021 (2021, 20 серпня). <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>
- Резнікова, О. О. (2022). *Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища*. НІСД Національний інститут стратегічних досліджень. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-06/reznikova_book_web.pdf
- Семикрас, О. (2023). Концептуальні засади поведінкового врядування. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 5(65), 60–68. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-10](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-10)
- Талер, Р., & Санстейн, К. (2017). *Поштовх: Як допомогти людям зробити правильний вибір*. Наш формат.
- Щеховська, Л. М. (2024). Імплементация поведінкового підходу в публічному управлінні України в умовах воєнного стану: Виклики та можливості. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 4(91), 452–457. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.61>
- Applying behavioural insight to health.* (2010). Cabinet Office Behavioural Insights Team. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a78b4fce5274a2acd1892bd/403936_BehaviouralInsight_acc.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Banerjee, S., & John, P. (2023). Nudge and Nudging in Public Policy. In M. van Gerven, A. C. Rothmayr, K. Schubert (Eds.) *Encyclopedia of Public Policy*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90434-0_52-1

- Bavel, R. van. (2020). Behavioural insights for EU policymaking. In V. Šucha & M. Sienkiewicz (Eds.), *Science for Policy Handbook* (pp. 196–205). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-822596-7.00017-6>
- Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from around the world. (2017). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264270480-en>
- Cialdini R. (2003). Crafting normative messages to protect the environment. *Current Directions in Psychological Science*, 12(34), 105–109. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01242>
- Ewert, B., Loer, K. & Thomann E. (2020). Beyond nudge: Advancing the state-of-the-art of behavioural public policy and administration. *Policy & Politics*, 49(1), 3–23. <https://doi.org/10.1332/030557320X15987279194319>
- Hoffman, F. (2009). Hybrid Warfare and Challenges. *JFQ Joint Force Quarterly*, 52, 34–48. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA516871.pdf>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux. <https://surl.li/vsvrgz>
- Kaim, A., Tov, M. S., Kimhi, S., Marciano, H., Eshel, Y., & Adini, B. (2024). A longitudinal study of societal resilience and its predictors during the Israel-Gaza war. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 16(3), 1479–1496. <https://doi.org/10.1111/aphw.12539>
- Khadzhyradieva, S., Hrechko, T., & Smalskys, V. (2019). Institutionalisation of Behavioural Insights in Public Policy. *Public Policy and Administration*, 18(3), 95–113. <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.18.3.24726>
- Lambert, B. (2024). *Effective whole-of-society approaches in tackling disinformation campaigns*. Churchill Fellowship. https://media.churchillfellowship.org/documents/Beth_Lambert_Final_Report.pdf
- Life Between the Sirens: Daily Resilience in Israel's Bomb Shelters*. (2025, June 19). The Jewish Federation of Greater Washington. <https://www.shalomdc.org/life-between-the-sirens/#:~:text=Shelters%20www,missiles%20are%20tracked,%20detected-and>
- Martinez, S.-K., Sheremeta, R., Weber, M., Vakhitov, V., & Zaika, N. (2022, November 30). *Nudging civilian evacuation during war: Evidence from Ukraine*. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=4289194> <https://doi.org/10.2139/ssrn.4289194>
- Moratinos, M. A. (2021, November 1). *Special remarks at the roundtable "informing action: Higher education institutions countering violent extremism"*. UNAOC. <https://www.unaoc.org/2021/11/remarks-informing-action-higher-education-institutions-countering-violent-extremism/>
- Normark, I., Hyvärinen, M., Veebel, V., Niilisk, K., Lindvall, F., Lindberg, M., & Wigertz, O. (2024, May). *Building resilience to hybrid threats: Best practices in the Nordics (Hybrid CoE Working Paper)*. European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats. <https://surl.li/ckgvov>
- Resilience centers*. (n.d.). The Israel Trauma Coalition. <https://israeltraumacoalition.org/en/resilience-centers/#:~:text=your%20service>
- Savage, D. A. (2016). Surviving the storm: Behavioural economics in the conflict environment. *Peace economics, peace science and public policy*, 22(2), 105–129. <https://doi.org/10.1515/peps-2015-0047>
- Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda, S., Sanders, M., Pelenur, M., Gyani, A., Harper, H., Reinhard, J., & Kirkman, E. *EAST – Easy, Attractive, Social and Timely. Four simple ways to apply behavioural insights* (n.d.). Cabinet Office Behavioural Insights Team. https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf
- Shapira, A., Elran, M., & Deitch, M. (2024, May 27). *After Seven Months of War, Israeli National Resilience Is Clearly in Decline*. The Institute for National Security Studies. <https://www.inss.org.il/publication/survey-strength/>
- Sunstein, C. R. (2020). *Behavioral science and public policy*. Cambridge University Press. <https://surl.li/hamomc>
- Tagliabue, M. (2023). Tutorial: A behavioral analysis of rationality, nudging, and boosting: Implications for policymaking. *Perspectives on Behavior Science*, 46, 89–118. <https://doi.org/10.1007/s40614-021-00324-9>
- Teperik, D. (2018, July 31). *Estonia: Disinformation resilience index*. Ukraine's Foreign Policy Council "Prism". <https://surl.li/bjtnaq>
- Teperik, D. (2023, September). *The glass of societal resilience – half empty or half full? Perceptions of socio-economic threats and wellbeing in Estonia*. ICDS International Centre for Defence and Security. <https://surl.li/ccynlphw>
- Voznyak, H., Patytska, K., & Kloba, T. (2021). The influence of the COVID-19 pandemic on changing the behavior of economic entities. *Green, Blue & Digital Economy Journal*, 2(2), 8–14. <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2021-2-2>
- References**
- Analytical report based on the results of the survey "War, Peace, Victory, Future" conducted by the Democratic Initiatives Foundation*. (2023, July 27). Opora [in Ukrainian]. <https://www.oporaua.org/viyna/analitichni-zvit-za-pidsumkami-opituvannya-viina-mir-peremoga-maibutnie-24828>
- Applying behavioural insight to health*. (2010). Cabinet Office Behavioural Insights Team. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a78b4fce5274a2acd1892bd/403936_BehaviouralInsight_acc.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Banerjee, S., & John, P. (2023). Nudge and Nudging in Public Policy. In M. van Gerven, A. C. Rothmayr, K. Schubert (Eds.), *Encyclopedia of Public Policy*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90434-0_52-1
- Bavel, R. van. (2020). Behavioural insights for EU policymaking. In V. Šucha & M. Sienkiewicz (Eds.), *Science for Policy Handbook* (pp. 196–205). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-822596-7.00017-6>
- Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from around the world. (2017). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264270480-en>
- Bilyk, O., & Khim, M. (2021). Behavioural analysis as one of the key factors in assessing the performance of civil servants. *Scientific Perspectives*, 5(11), 34–58 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5\(11\)-34-58](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5(11)-34-58)
- Cialdini R. (2003). Crafting normative messages to protect the environment. *Current Directions in Psychological Science*, 12(34), 105–109. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01242>
- Dorosh, B. (2024). Behavioural tools as one of the factors in Ukraine's post-war economic recovery. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 6(34), 770–779 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-770-779](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-770-779)
- Ewert, B., Loer, K. & Thomann E. (2020). Beyond nudge: Advancing the state-of-the-art of behavioural public policy and administration. *Policy & Politics*, 49(1), 3–23. <https://doi.org/10.1332/030557320X15987279194319>
- Golovakha, Ye., & Makeev, S. (Eds.). (2022). *Ukrainian society in wartime 2022*. Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine. [in Ukrainian]
- Gorbunin, V. (2014). "Hybrid warfare" as a key tool of Russia's geostrategy of revenge. *Strategic Priorities*, 4(33), 5–12. [in Ukrainian]
- Hoffman, F. (2009). Hybrid Warfare and Challenges. *JFQ Joint Force Quarterly*, 52, 34–48. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA516871.pdf>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux. <https://surl.li/vsvrgz>
- Kaim, A., Tov, M. S., Kimhi, S., Marciano, H., Eshel, Y., & Adini, B. (2024). A longitudinal study of societal resilience and its predictors during the Israel-Gaza war. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 16(3), 1479–1496. <https://doi.org/10.1111/aphw.12539>
- Khadzhyradieva, S., Hrechko, T., & Smalskys, V. (2019). Institutionalisation of Behavioural Insights in Public Policy. *Public Policy and Administration*, 18(3), 95–113. <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.18.3.24726>
- Lambert, B. (2024). *Effective whole-of-society approaches in tackling disinformation campaigns*. Churchill Fellowship. https://media.churchillfellowship.org/documents/Beth_Lambert_Final_Report.pdf
- Life Between the Sirens: Daily Resilience in Israel's Bomb Shelters*. (2025, June 19). The Jewish Federation of Greater Washington. <https://www.shalomdc.org/life-between-the-sirens/#:~:text=Shelters%20www,missiles%20are%20tracked,%20detected-and>
- Malimon, L. Ya., & Glova, I. V. (2014). Psychological features of the significance and satisfaction of professional motives of civil servants with different experience of professional activity in executive bodies. *Psychological Perspectives*, 23, 178–190 [in Ukrainian]. <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/4273>
- Martinez, S.-K., Sheremeta, R., Weber, M., Vakhitov, V., & Zaika, N. (2022, November 30). *Nudging civilian evacuation during war: Evidence from Ukraine*. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=4289194> <https://doi.org/10.2139/ssrn.4289194>
- Moratinos, M. A. (2021, November 1). *Special remarks at the roundtable "informing action: Higher education institutions countering violent extremism"*. UNAOC. <https://www.unaoc.org/2021/11/remarks-informing-action-higher-education-institutions-countering-violent-extremism/>
- Ninyuk, I., Semykras, O., & Sulym, B. (2023). Behavioral regulation tools in public authorities. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 32(5), 259–264 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-42>
- Normark, I., Hyvärinen, M., Veebel, V., Niilisk, K., Lindvall, F., Lindberg, M., & Wigertz, O. (2024, May). *Building resilience to hybrid threats: Best practices in the Nordics (Hybrid CoE Working Paper)*. European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats. <https://surl.li/ckgvov>
- On the approval of the action plan for the implementation of the Concept of ensuring the national resilience system until 2025, Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1025-r (2023, November 10) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-%D1%80#Text>
- On the decision of the National security and defence council of Ukraine of 20 August 2021 "On the introduction of a national resilience system, Decree of the President of Ukraine No. 479/2021 (2021, August 20) [in Ukrainian]. <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>
- Pirozhkov, S. I. (2022). National Resilience of Ukraine: A Strategy for Ensuring. *Geographical Journal*, 2, 3–10 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.15407/ugz2022.02.003>
- Resilience centers*. (n.d.). The Israel Trauma Coalition. <https://israeltraumacoalition.org/en/resilience-centers/#:~:text=your%20service>
- Reznikova, O. O. (2022). *National resilience in a changing security environment*. NISS [in Ukrainian]. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-06/reznikova_book_web.pdf
- Savage, D. A. (2016). Surviving the storm: Behavioural economics in the conflict environment. *Peace economics, peace science and public policy*, 22(2), 105–129. <https://doi.org/10.1515/peps-2015-0047>
- Semykras, O. (2023). Conceptual framework of behavioral governance. *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management*.

Political sciences and public administration, 5(65), 60–68 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-10](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-10)

Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda, S., Sanders, M., Pelenur, M., Gyani, A., Harper, H., Reinhard, J., & Kirkman, E. *EAST – Easy, Attractive, Social and Timely. Four simple ways to apply behavioural insights* (n.d.). Cabinet Office Behavioural Insights Team. https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf

Shapira, A., Eliran, M., & Deitch, M. (2024, May 27). *After Seven Months of War, Israeli National Resilience Is Clearly in Decline*. The Institute for National Security Studies. <https://www.inss.org.il/publication/survey-strength/>

Shchekhovska, L. M. (2024). Implementation of the behavioral approach in public administration of Ukraine under martial law: Challenges and opportunities. *Visnyk of Kherson National Technical University*, 4(91), 452–457 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.61>

Sunstein, C. R. (2020). *Behavioral science and public policy*. Cambridge University Press. <https://surl.li/hamomc>

Tagliabue, M. (2023). Tutorial: A behavioral analysis of rationality, nudging, and boosting: Implications for policymaking. *Perspectives on Behavior Science*, 46, 89–118. <https://doi.org/10.1007/s40614-021-00324-9>

Teperik, D. (2018, July 31). *Estonia: Disinformation resilience index*. Ukraine's Foreign Policy Council "Prism". <https://surl.li/bjtnaq>

Teperik, D. (2023, September). *The glass of societal resilience – half empty or half full? Perceptions of socio-economic threats and wellbeing in Estonia*. ICDS International Centre for Defence and Security. <https://surl.li/cc/ylnlphw>

Thaler, R., & Sunstein, C. (2017). *Push: How to help people make the right choices*. Our format [in Ukrainian]

The Office of the First Lady, the Ministry of Health, and partners launch the National mental health and psychosocial support programme. (2022, June 20). Government portal [in Ukrainian]. <https://surl.li/diskis>

Voznyak, H., Patytska, K., & Kloba, T. (2021). The influence of the COVID-19 pandemic on changing the behavior of economic entities. *Green, Blue & Digital Economy Journal*, 2(2), 8–14. <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2021-2-2>

Отримано редакцією журналу / Received: 17.07.25

Прорецензовано / Revised: 08.09.25

Схвалено до друку / Accepted: 13.11.25

Oleksandr SEMYKRAS, PhD Student

ORCID ID: 0000-0001-8736-6379

e-mail: Semykras.Oleksandr@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

BEHAVIOURAL INSIGHTS AS A MECHANISM FOR BUILDING NATIONAL RESILIENCE IN THE CONTEXT OF HYBRID WARFARE

Background. *The article is devoted to the theoretical and applied analysis of behavioural insights as a mechanism for strengthening national resilience in the context of hybrid warfare. The study focuses on the potential of 'soft influence' on civic behaviour through such insights as strategic communications, social norms, choice architecture, psychological support, and educational interventions. The relevance of integrating behavioural approaches into public policy is justified with the aim of increasing the adaptability of the population, strengthening trust in institutions, and forming collective resistance capacity in conditions of prolonged threat.*

Methods. *The methodological basis of the study is an interdisciplinary approach that combines the achievements of behavioural sciences, security studies and public administration. The study uses content analysis of relevant sociological data (2022–2025), comparative analysis of cases in Israel and Estonia, a case study of Ukrainian experience in conditions of full-scale war, as well as methods of expert assessment and interpretation of empirical manifestations of behavioural resilience.*

Results. *The article proposes a typology of behavioural insights in the public administration system, which includes: communication and cognitive, social and normative, psychological and supportive, structural and organisational, and educational and preventive means of influence. It has been established that the comprehensive application of such insights contributes to increasing society's resistance to informational and psychological threats. The Ukrainian case of 2022–2025 illustrated the effectiveness of certain behavioural practices, in particular, mass volunteering, motivational mobilisation through Territorial Defence, the launch of a unified information field, and the implementation of psychosocial support programmes. The institutionalised experience of Israel and Estonia, which demonstrate sustainable models for implementing behavioural approaches to strategic communications, education, defence and integration, has been analysed.*

Conclusions. *Behavioural insights are an important element of state policy in the field of national security and resilience. In the context of a protracted hybrid war, they make it possible to maintain civic motivation, increase the adaptability and cohesion of the population, and form effective interaction between the state and society. The article proposes strategic recommendations for institutionalising behavioural approaches in Ukraine, including: the creation of an interdepartmental analytical centre for behavioural sciences under the Cabinet of Ministers, the development of a National Strategy for Behavioural Resilience, the scaling up of a network of psychological assistance centres, the integration of behavioural modules into the training of civil servants, and the development of educational programmes on media literacy and critical thinking. The presented study forms a scientific and applied basis for the further development of a systematic behavioural policy in Ukraine.*

Keywords: *national resilience, hybrid warfare, behavioural analysis, behavioural insights, public administration, nudge theory.*

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declares no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.