

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування
(повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Публічне управління в сфері комунікаційної
безпеки в умовах воєнного стану»

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування денної
форми навчання
Артур ЧЕРНЕЦЬКИЙ

Керівник: професор кафедри
публічного управління та
адміністрування, доктор наук з
державного управління, доцент
Володимир КОПАНЧУК

Рецензент: _____

АНОТАЦІЯ

Артур ЧЕРНЕЦЬКИЙ. Публічне управління в сфері комунікаційної безпеки в умовах воєнного стану. – Магістерська робота.

У процесі дослідження обґрунтовано актуальність публічного управління у сфері комунікаційної безпеки в умовах воєнного стану як необхідної складової національної стійкості держави, ефективної взаємодії влади з суспільством та протидії інформаційним загрозам. Визначено, що комунікаційні технології є важливим інструментом організації інформаційного обміну між органами публічної влади, громадянами та міжнародними партнерами, а їх застосування в кризових умовах потребує адаптації форматів, каналів і змісту повідомлень відповідно до викликів війни. Доведено, що забезпечення комунікаційної безпеки має здійснюватися системно та включати захист каналів взаємодії, моніторинг інформаційного простору, протидію дезінформації, дотримання режиму обмеження доступу до чутливої інформації й упровадження інструментів кіберзахисту.

Оцінено, що ефективність антикризової професійної комунікації публічних управлінців у період воєнного стану визначається оперативністю, достовірністю та узгодженістю повідомлень, забезпеченням конфіденційності, використанням різних каналів інформування та організацією зворотного зв'язку з цільовими групами. З'ясовано, що зарубіжний досвід розвитку стратегічних комунікацій і протидії дезінформації підтверджує доцільність інституційної координації, прозорості комунікаційної політики та цифрових механізмів взаємодії з громадськістю. Встановлено, що лобізм у контексті війни є важливою комунікативною технологією, яка сприяє реалізації державної міжнародної політики через мобілізацію підтримки партнерів, посилення санкційного тиску на агресора, залучення ресурсів та формування стійкого міжнародного наративу на підтримку України.

Ключові слова: публічне управління, комунікаційна безпека, воєнний стан, зв'язки з громадськістю, лобізм, канали комунікації, електронне врядування, кризова комунікація стратегічна комунікація.

SUMMARY

Artur CHERNETSKIY. Public administration in the field of communication security under martial law. – Master's thesis.

In the process of research, the relevance of public administration in the field of communication security under martial law as a necessary component of the national stability of the state, effective interaction of authorities with society and counteraction to information threats was substantiated. It was determined that communication technologies are an important tool for organizing information exchange between public authorities, citizens and international partners, and their use in crisis conditions requires adaptation of formats, channels and content of messages in accordance with the challenges of war. It is proven that ensuring communication security should be carried out systematically and include protection of interaction channels, monitoring of the information space, counteraction to disinformation, compliance with the regime of restriction of access to sensitive information and implementation of cyber protection tools.

It was assessed that the effectiveness of anti-crisis professional communication of public administrators during martial law is determined by the efficiency, reliability and consistency of messages, ensuring confidentiality, using various information channels and organizing feedback with target groups. It was found that foreign experience in the development of strategic communications and countering disinformation confirms the feasibility of institutional coordination, transparent communication policy and digital mechanisms for interacting with the public. It was established that lobbying in the context of war is an important communication technology that contributes to the implementation of state international policy through the mobilization of support from partners, increased sanction pressure on the aggressor, attracting resources and forming a sustainable international narrative in support of Ukraine.

Keywords: public administration, communication security, martial law, public relations, lobbying, communication channels, e-government, crisis communication, strategic communication.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ.....	9
1.1. Комунікаційні технології та комунікаційна безпека як об'єкти публічного управління.....	9
1.2. Особливості системи забезпечення комунікаційної безпеки публічного управління під час війни.....	18
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ.....	27
2.1. Аналіз зарубіжного досвіду публічного управління в сфері комунікаційної безпеки.....	27
2.2. Оцінка особливостей антикризової професійної комунікації публічних управлінців у період воєнного стану.....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	43
3.1. Напрями активізації формату та каналів комунікації публічних управлінців з різними цільовими групами.....	43
3.2. Лобізм як комунікативна технологія в контексті війни і його вплив на реалізацію державної міжнародної політики.....	50
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Складні завдання інтеграції України в європейський простір неможливо реалізувати без ефективної та безпечної комунікації у системі публічного управління. Саме завдяки комунікації забезпечується зв'язок публічної влади із суспільством, формується довіра громадян до державних інституцій, а також створюються умови для своєчасного інформування про ситуацію в країні та ключові управлінські рішення. Різноманітність каналів і технологій взаємодії владних структур та громадськості є ознакою демократичного розвитку держави, проте в умовах збройної агресії проти України ці процеси супроводжуються зростанням ризиків для національної безпеки та комунікаційної стійкості держави. Особливої гостроти проблематика набуває в умовах гібридної війни з 2014 р., а з 2022 р. – воєнного стану, коли стає значно складніше налагодити ефективну взаємодію між органами публічної влади, громадянами та іншими суб'єктами суспільного життя.

Воєнний стан передбачає введення особливого правового режиму, що зумовлює зміну способів і форматів взаємодії влади з населенням, посилення вимог до оперативності управлінських рішень та підвищення відповідальності за інформаційну політику. У таких умовах комунікативні технології, зокрема офіційні вебсайти органів влади, електронні сервіси, онлайн-додатки, соціальні мережі, месенджери, електронні засоби масової інформації та інші цифрові ресурси, мають значний потенціал для забезпечення ефективного публічного управління. Разом із тим одночасно зростає необхідність забезпечення комунікаційної безпеки та захисту інформаційних каналів публічного адміністрування від деструктивного впливу, кібератак, маніпуляцій, поширення дезінформації та інформаційно-психологічних операцій.

Система публічного управління в Україні функціонує в умовах підвищеної небезпеки через воєнні дії, які мають прямий вплив на національну безпеку, політичну стабільність та суспільну стійкість. Це створює додаткові

виклики для забезпечення результативності державного управління, зокрема у частині організації безпечних і надійних комунікацій між владою та громадськістю. У такому контексті особливої значущості набуває дослідження чинників, що визначають ефективність комунікаційної взаємодії органів публічної влади та суспільства в умовах воєнного стану, а також аналіз підходів до зміцнення комунікаційної безпеки як важливого компонента національної стійкості держави.

Актуальність цієї проблематики посилюється необхідністю реалізації стратегічних орієнтирів державної політики у сфері безпеки та інформаційної стійкості, зокрема відповідно до положень Стратегії національної безпеки України [1] та Стратегії інформаційної безпеки України [2], в яких визначено пріоритети протидії інформаційним загрозам і підвищення ефективності державної комунікаційної політики в умовах сучасних викликів.

Теоретико-методологічні засади державного управління та його функціонування в умовах кризових явищ висвітлювали у своїх працях В. Малиновський, Г. Ситник, О. Радченко. Питання комунікації публічної влади з громадськістю та формування ефективної державної комунікаційної політики розглядали І. Семенець-Орлова, О. Валевський, а проблематику стратегічних комунікацій як важливого інструменту посилення стійкості держави аналізував Т. Сивак.

Водночас у зарубіжній науковій літературі важливими для дослідження є підходи до публічної комунікації, інформаційної безпеки та протидії інформаційним загрозам, що представлені у працях таких дослідників, як М. Кастельс, Г. Дженкінс, Дж. Най, які розкривають трансформацію комунікацій у цифровому середовищі та їх роль у забезпеченні безпеки й стійкості державних інституцій.

Разом із тим у науковій літературі недостатньо комплексно розглянутими залишаються питання забезпечення комунікаційної безпеки у системі публічного управління саме в умовах воєнного стану, що й зумовлює вибір теми дослідження.

Мета та завдання магістерської роботи. *Метою* магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій удосконалення публічного управління в сфері комунікаційної безпеки в умовах воєнного стану.

Для досягнення мети магістерської роботи було визначено такі *завдання* дослідження:

- розкрити сутність та основний зміст комунікаційних технологій та комунікаційної безпеки як об'єктів публічного управління;
- з'ясувати особливості системи забезпечення комунікаційної безпеки публічного управління під час війни;
- провести аналіз зарубіжного досвіду публічного управління в сфері комунікаційної безпеки;
- оцінити особливості антикризової професійної комунікації публічних управлінців у період воєнного стану;
- визначити активізації формату та каналів комунікації публічних управлінців з різними цільовими групами;
- обґрунтувати доцільність лобізму як комунікативної технології в контексті війни і його вплив на реалізацію державної міжнародної політики.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі комунікативної діяльності органів публічної влади і громадян у період воєнного стану.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні, прикладні основи публічного управління в сфері комунікаційної безпеки України в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і виконання завдань, а також забезпечення достовірності одержаних результатів та висновків, у ході роботи застосовано загальнонаукові методи дослідження: *синтез, узагальнення інформації, методи індукції* – для визначення сутності комунікаційних технологій та комунікаційної безпеки як об'єктів публічного управління; *порівняльного аналізу* – для аналізу зарубіжного досвіду

публічного управління в сфері комунікаційної безпеки; *структурно-функціонального аналізу* – для оцінки особливостей антикризової професійної комунікації публічних управлінців у період воєнного стану; *стратегічного аналізу* – для обґрунтування напрямів удосконалення публічного управління в сфері комунікаційної безпеки в умовах воєнного стану тощо.

Інформаційною базою дослідження становили нормативно-правові акти, праці зарубіжних і вітчизняних учених, Інтернет ресурси, статистична інформація Державної служби статистики України та інших центральних органів виконавчої влади тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання висновків та практичних рекомендацій, які містяться в магістерській роботі, як в теоретичному, так і в прикладному значенні при удосконаленні публічного управління в сфері комунікаційної безпеки в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1. Комунікаційні технології та комунікаційна безпека як об'єкти публічного управління

Сучасний етап розвитку суспільства визначається зростанням ролі інформації у життєдіяльності людини та функціонуванні різних соціальних інститутів, зокрема й у сфері публічного управління. У зв'язку з цим інформація на сьогодні розглядається як один із ключових ресурсів, що безпосередньо впливає на результативність діяльності органів публічної влади. Комунікаційні технології у публічному управлінні охоплюють широкий спектр інструментів і підходів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Їх основні функціональні характеристики полягають у можливості здійснення комунікації в режимі реального часу, а також у забезпеченні передачі й отримання інформації незалежно від просторових і часових обмежень (зокрема за допомогою електронної пошти, соціальних мереж, Telegram-каналів тощо). Важливою властивістю комунікаційних технологій є також спроможність забезпечувати взаємодію з великою кількістю людей одночасно, що дає можливість органам влади використовувати їх для інформування широкої аудиторії, організації зворотного зв'язку, проведення віртуальних консультацій та інших форм комунікаційної взаємодії.

Підхід до розуміння комунікації як соціального явища було запропоновано американським соціологом Ч. Кулі, який визначав її як механізм, за допомогою якого формуються та розвиваються людські взаємовідносини, включаючи всі способи передавання інформації, зокрема міміку, жести, тон голосу, усне мовлення, письмо, друк, телеграф, телефон та інші форми комунікації [3, с. 56].

О. Маліновська, зазначає, що це не є «спілкування в усьому комплексі і багатогранності, а лише акт спілкування. Очевидно, що цей «акт» також має соціальну природу і соціальний статус» [4, с. 40].

Комунікації у системі публічного управління доцільно класифікувати на дві основні групи: зовнішні, що спрямовані на взаємодію із зовнішнім середовищем, та внутрішні, які забезпечують обмін інформацією між рівнями управління і структурними підрозділами. Зовнішня комунікація охоплює інформаційну взаємодію зі споживачами публічних послуг, засобами масової інформації, а також контроль за якістю та достовірністю інформації, що доводиться до певної спільноти. Внутрішня комунікація включає міжрівневу комунікацію, взаємодію між різними підрозділами, зокрема комунікацію типу «керівник – підлеглий», а також комунікацію керівника з робочими групами. При цьому важливе місце можуть посідати й неформальні комунікації, які нерідко виступають додатковим джерелом інформації для керівництва організації. Загалом взаємодія між усіма рівнями комунікацій є необхідною умовою результативного управління та досягнення ефективності в діяльності організації [5, с. 97].

Як зазначає дослідниця Ю. Гладун, у сучасному світі інформаційні потоки зростають надзвичайно швидко, а терміни для ухвалення управлінських рішень є суттєво обмеженими, особливо у діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. За таких умов ключового значення набуває використання новітніх технологічних інструментів, які забезпечують можливість оперативного аналізу інформації та прийняття ефективних управлінських рішень як у звичайних, так і в кризових ситуаціях [6, с. 123].

Важливо погодитися з позицією О. Радченко, згідно з якою комунікативна взаємодія між владою та громадянами має ґрунтуватися на рівноправних партнерських відносинах у формі діалогу, що сприяє суспільній стабільності, а в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності. Авторка використовує поняття «соціальне партнерство», розуміючи його як

взаємодію державної влади, бізнес-спільноти та інститутів громадянського суспільства, а також звертає увагу на наявні перешкоди, що ускладнюють досягнення ефективної комунікації [7, с. 137–138]. Слід підкреслити, що зазначена модель комунікації створює можливості для формування цивілізованих механізмів взаємодії між різними соціальними структурами, що має особливе значення для організації підтримки внутрішньо переміщених осіб, розвитку волонтерського руху та забезпечення потреб Збройних Сил України.

У контексті трактування комунікаційних технологій проводилося декілька наукових досліджень. Автор Є. Невальонний простежує важливість комунікацій, у публікаціях виокремлено окремі аспекти комунікації, які мають значення для оцінювання змісту управлінської діяльності у військовій сфері [8] та стосуються військового стандарту [9].

Таким чином, узагальнення наукових підходів дає підстави запропонувати наступне тлумачення категорії «комунікаційні технології публічного управління в період воєнного стану», під якою доцільно розуміти сукупність методів, інструментів і каналів взаємодії та обміну інформацією між органами державної влади, військовими структурами, громадськістю, засобами масової інформації, міжнародними партнерами та іншими зацікавленими сторонами, що забезпечують інформування, узгодження позицій і координацію дій у період дії воєнного стану або за умов кризової ситуації.

Державна комунікація в Україні реалізує низку важливих функцій, серед яких слід виокремити підтримання стабільності державної системи, координацію владних впливів, урахування інтересів суспільства, забезпечення легітимності громадського порядку, а також соціалізацію громадян. Теоретичні основи розвитку комунікації формуються на базі різних підходів, зокрема соціологічних, нормативних, прикладних теорій та теорій «здорового глузду». Важливе місце у цьому процесі належить інформації, яка в системі державної комунікації має бути безпосередньо пов'язаною з управлінською

діяльністю та ухваленням рішень. Водночас розвиток комунікаційних процесів відбувався поступово – від міжособистісної взаємодії до медійної комунікації та подальшого становлення інтернет-комунікації як домінуючої форми обміну інформацією в сучасному суспільстві [10, с. 59].

У сучасних умовах ключового значення набуває цифрова комунікація, яка активно використовується державними службовцями у процесі реалізації функцій публічного управління. Важливою інституційною передумовою розвитку цифрової трансформації стало створення 2 вересня 2019 року Міністерства цифрової трансформації України, що засвідчило стратегічний характер цифровізації державного управління. На початкових етапах цифровізація в Україні розглядалася як чинник економічного зростання та модернізації державних сервісів, а її пріоритетом визначалося забезпечення рівного доступу громадян до інформації, послуг і знань. Цифрові технології сприяли розвитку засобів масової інформації, формуванню медіакультури, поширенню практик інформаційного суспільства, а також підвищенню рівня обізнаності населення, зростанню довіри до інституцій влади й формуванню відчуття безпеки. Разом із тим в умовах воєнного стану цифровізація комунікації у сфері публічного управління набула значно інтенсивнішого характеру, що зумовлено потребою оперативного інформування, координації дій та забезпечення безперервності управлінських процесів.

Зростання масштабів цифрових комунікацій активізувало використання соціальних мереж як важливого засобу збору, поширення та обміну інформацією. Органи державної влади застосовують соціальні мережі для інформування населення, звітування про результати діяльності, підтримання зворотного зв'язку з громадськістю, а також для політичної комунікації та залучення нових аудиторій. Зокрема, представники законодавчої влади використовують власні сторінки у соціальних мережах для привернення уваги користувачів до інформаційних матеріалів, стимулювання активності у формі коментарів та поширень, а також для розширення охоплення аудиторії. Соціальні мережі у сучасних умовах перетворилися на один із ключових

інструментів цифрової комунікації, забезпечуючи доступ до інформації та отримання нових знань широкими верствами населення [11, с. 102–104].

У системі публічного управління вагомою складовою комунікативних технологій виступають соціально-комунікативні технології, що обумовлено соціальним характером управлінської діяльності та необхідністю організації взаємодії між різними групами суспільства. У науковій літературі соціально-комунікативна технологія розглядається як «цілеспрямована системно організована діяльність, що спирається на програму дій з управління комунікацією соціального суб'єкта, спрямовану на вирішення соціальної проблеми» [12]. У контексті публічного управління зазначені технології сприяють формуванню ефективних моделей взаємодії влади та суспільства, посиленню координації управлінських дій і підвищенню якості публічної комунікації.

Загалом цифровізація та активне використання соціальних мереж відіграють суттєву роль у розвитку комунікаційних процесів та забезпечують широкі можливості доступу населення до інформаційних ресурсів, що є особливо важливим в умовах війни. Водночас цифрова комунікація може набувати й негативного виміру, зокрема в ситуаціях, коли через відкриті мережі поширюється інформація про наслідки ракетних ударів або інші чутливі дані, що можуть бути використані противником у власних цілях, створюючи додаткові загрози для комунікаційної безпеки держави.

На підставі аналізу ролі комунікативних технологій у публічному управлінні можна зробити висновок, що вони є важливим інструментом забезпечення ефективного обміну інформацією, формування взаєморозуміння та розвитку взаємодії між органами влади й громадянами. Широкий доступ до інформації та можливість участі громадськості в процесах ухвалення рішень сприяють підвищенню довіри до державних інституцій і зміцненню демократичних механізмів державного управління.

Водночас розширення цифрових каналів взаємодії органів публічної влади з громадськістю, активне використання соціальних мереж, месенджерів

та онлайн-платформ не лише підвищує оперативність управлінської комунікації, але й формує нові ризики для інформаційної стійкості держави. В умовах воєнного стану комунікаційний простір стає об'єктом цілеспрямованих впливів з боку противника, що проявляється у поширенні дезінформації, інформаційно-психологічних операціях, маніпуляціях громадською думкою, кібератаках на інформаційні ресурси та спробах порушення функціонування офіційних каналів зв'язку. За таких обставин цифровізація публічного управління потребує не лише розвитку інструментів комунікації, а й забезпечення їх захищеності, надійності та контрольованості, що актуалізує комунікаційну безпеку як окремий об'єкт публічного управління та важливу умову ефективної взаємодії держави і суспільства.

На думку О. Гусак комунікаційна безпека може розглядатись як стан захищеності потреб та інтересів держави/організації/особистості вербальними та невербальними засобами. Інакше кажучи, це комплекс дій, спрямованих на попередження і подолання інформаційно-комунікаційних загроз на державному, корпоративному, особистісному рівнях [13].

Комунікаційна безпека у широкому розумінні пов'язана із здатністю держави, її інститутів та суспільства забезпечувати захищеність комунікаційних процесів від деструктивного впливу, зокрема від інформаційних атак, маніпулятивних технологій, поширення дезінформації, кібератак та порушення функціонування офіційних каналів зв'язку. Водночас комунікаційна безпека в системі публічного управління може розглядатися як комплексна категорія, що охоплює не лише технічну й технологічну складову (захист каналів зв'язку, інфраструктури, інформаційних систем), але й організаційно-управлінські механізми (регламентація взаємодії, узгодження інформаційної політики, контроль за повідомленнями), а також соціально-психологічний вимір (протидія панічним настроям, стабілізація суспільних процесів, підтримка довіри). Таким чином, комунікаційна безпека має багатокомпонентний характер і потребує системного підходу з боку держави як суб'єкта управлінського впливу.

Комунікаційна безпека як об'єкт публічного управління характеризується тим, що вона охоплює взаємодію широкого кола суб'єктів: органів державної влади, органів місцевого самоврядування, сектору безпеки і оборони, засобів масової інформації, громадських організацій, міжнародних партнерів, а також населення як безпосереднього споживача інформаційних повідомлень. У цьому контексті публічне управління має забезпечувати узгодженість комунікаційних процесів, координацію дій у сфері поширення офіційної інформації, встановлення правил використання інформаційних ресурсів, а також захист національного інформаційного простору від ворожих впливів. В умовах воєнного стану значення державної комунікації зростає, оскільки вона виконує не лише функцію інформування, але й функцію консолідації суспільства, формування готовності до протидії загрозам, підтримки морального стану населення та забезпечення дієвого зв'язку між владою і громадянами.

Зміст комунікаційної безпеки у публічному управлінні доцільно розкривати через систему основних загроз, що виникають у сучасному інформаційному середовищі. По-перше, йдеться про загрозу поширення дезінформації, яка може бути спрямована на підрив суспільної довіри до державних інституцій, дискредитацію керівництва держави, створення панічних настроїв та дестабілізацію соціально-політичної ситуації. По-друге, актуальною є загроза інформаційно-психологічних впливів, що реалізуються через маніпулювання емоціями громадян, використання фейкових повідомлень, пропагандистських матеріалів та психологічних операцій. По-третє, суттєве значення має кіберзагроза, яка проявляється у кібератаках на державні інформаційні системи, офіційні вебресурси органів влади, електронні сервіси та інші елементи цифрової інфраструктури. По-четверте, комунікаційна безпека також стосується ризику витоку чутливої інформації, зокрема даних, які можуть становити небезпеку для обороноздатності держави або безпеки громадян. Усі зазначені загрози потребують належного управлінського реагування, що підкреслює необхідність розгляду

комунікаційної безпеки як окремого предмета державної політики та управлінської діяльності.

У системі публічного управління комунікаційна безпека проявляється не лише як питання захисту інформації, але і як питання організації управлінської комунікації. У період воєнного стану органи влади змушені функціонувати в умовах підвищеної динаміки подій, обмеженого часу для прийняття рішень та необхідності підтримання постійного інформаційного зв'язку з населенням. Це вимагає вироблення чітких механізмів офіційного інформування, визначення уповноважених джерел комунікації, запровадження уніфікованих стандартів подачі інформації та забезпечення її достовірності. Водночас важливим аспектом комунікаційної безпеки є контроль за відповідністю інформаційних повідомлень національним інтересам, а також недопущення поширення інформації, яка може сприяти противнику чи створювати додаткові ризики для безпеки.

Комунікаційна безпека як об'єкт публічного управління також передбачає формування стійких каналів взаємодії між державою і суспільством. У цьому аспекті важливим є розвиток механізмів зворотного зв'язку, що дозволяють органам влади оперативно отримувати інформацію про суспільні настрої, потреби громадян та актуальні проблеми, а також своєчасно реагувати на них. В умовах війни питання довіри до офіційних джерел інформації набуває принципового значення, оскільки від рівня такої довіри залежить ефективність реалізації управлінських заходів, стабільність соціального порядку та спроможність населення до мобілізації зусиль задля підтримки держави. Тому публічне управління у сфері комунікаційної безпеки має забезпечувати не лише технічний захист інформаційного простору, але і комунікативну підтримку соціальної стійкості та єдності.

Окрему увагу слід приділити тому, що забезпечення комунікаційної безпеки є важливим елементом стратегічних комунікацій держави. Стратегічні комунікації у сфері публічного управління спрямовані на формування узгодженої комунікаційної політики, яка забезпечує просування державних

інтересів, протидію ворожій пропаганді та підтримку міжнародної коаліції на користь України. Водночас стратегічні комунікації потребують системного підходу, що включає планування інформаційних кампаній, координацію між органами влади, ефективне використання цифрових платформ, а також застосування механізмів комунікаційного реагування на кризові події. У воєнний період стратегічні комунікації виступають важливим інструментом забезпечення національної стійкості, оскільки сприяють стабілізації інформаційного середовища, формуванню суспільної підтримки державної політики та нейтралізації деструктивних інформаційних впливів.

З урахуванням зазначеного комунікаційну безпеку можна визначити як об'єкт публічного управління, що охоплює систему заходів держави, спрямованих на забезпечення захищеності комунікаційної взаємодії, стійкості інформаційних каналів, достовірності та контрольованості інформаційних потоків, а також протидію зовнішнім і внутрішнім загрозам у комунікаційній сфері. Вона є складовою національної безпеки та одночасно важливим чинником ефективності державного управління, оскільки забезпечує стабільність управлінських процесів, збереження довіри громадян та захист інформаційного простору держави.

Таким чином, у період воєнного стану комунікаційна безпека набуває особливого значення як об'єкт публічного управління, оскільки вона визначає спроможність держави забезпечити ефективну комунікацію з громадянами, підтримати суспільну стійкість та протистояти інформаційним загрозам. Розвиток механізмів публічного управління у цій сфері має бути спрямований на підвищення якості державної комунікації, удосконалення системи стратегічних комунікацій, посилення захисту інформаційної інфраструктури, а також формування культури безпечної комунікації в суспільстві. Саме комплексний підхід до забезпечення комунікаційної безпеки дозволяє підвищити ефективність публічного управління в умовах воєнного стану та забезпечити стійкість держави до сучасних викликів і загроз.

1.2. Особливості системи забезпечення комунікаційної безпеки публічного управління під час війни

Побудова системи забезпечення комунікаційної безпеки у сфері публічного управління в період війни є одним із ключових завдань держави, оскільки від її ефективності залежить збереження державного суверенітету, стабільність функціонування органів влади та рівень безпеки населення. У сучасних умовах така система має формуватися як комплексна, багаторівнева структура, що поєднує організаційні, правові та технологічні заходи, спрямовані на захист комунікаційних процесів і мінімізацію ризиків, пов'язаних із деструктивними інформаційними впливами. Одним із ключових елементів зазначеної системи виступає кібербезпека, оскільки забезпечення захисту критично важливих інформаційних систем та мереж від кібератак є необхідною умовою функціонування публічних інституцій під час воєнного стану. Актуальність цього напрямку підтверджується тим, що противник неодноразово здійснював спроби несанкціонованого втручання у роботу офіційних сайтів державних установ та органів місцевого самоврядування, що створює загрози для стабільності інформаційного забезпечення управлінських процесів. У цьому контексті забезпечення кіберзахисту передбачає розроблення та впровадження дієвих технологій і заходів безпеки, здійснення постійного моніторингового спостереження, реагування на кіберінциденти, а також організацію ефективної системи кібервідповіді.

Підтримуючи позицію О. Ільницького та Н. Ільків, слід відзначити, що інформаційний простір в умовах війни фактично перетворюється на повноцінний фронт і поле боротьби, що зумовлено застосуванням диверсійних інформаційно-психологічних операцій та інших форм деструктивного впливу. Для протидії таким загрозам військові адміністрації як особливі органи, що реалізують функції управління на відповідних територіях, використовують інформаційні ресурси місцевих державних адміністрацій, на базі яких вони утворені, оприлюднюючи нормативно-правові акти, прийняті в межах здійснення власних повноважень [14, с. 128]. Таким чином, організація

офіційних каналів інформування та забезпечення безперервності функціонування публічних інформаційних ресурсів виступає необхідною складовою системи комунікаційної безпеки.

На думку Т. Сивака, стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та формування так званої «індустрії впливу» спричиняють появу нових методів маніпуляції, поширення інформаційних війн, а також посилення зовнішньої агресії у комунікаційній сфері, що, у свою чергу, супроводжується недостатньою увагою з боку органів влади до комунікації як важливої складової публічного управління. Зазначені чинники актуалізують необхідність застосування ефективного інструментарію у діяльності державних інституцій, а також посилення системності та узгодженості взаємодії між суб'єктами публічного управління, інститутами громадянського суспільства та бізнес-структурами. Разом із тим реалізація таких заходів потребує підтримки та розуміння з боку суспільства щодо державної політики та діяльності органів публічної влади, що набуває особливої значущості в умовах воєнного стану [15, с. 61].

Важливим компонентом системи забезпечення комунікаційної безпеки також є захист інформації, який передбачає застосування процедур і технологій, спрямованих на гарантування конфіденційності та цілісності даних. У практичному вимірі це може включати використання шифрування, контроль доступу до інформаційних ресурсів, недопущення несанкціонованого доступу, а також організацію резервного копіювання інформації. Поряд із цим необхідним є здійснення аналізу актуальних інформаційних загроз, що полягає у відстеженні та оцінюванні дезінформаційних кампаній, фейкових повідомлень, кіберінцидентів і цілеспрямованих атак на інформаційну інфраструктуру. Важливим аспектом у такому контексті виступає також спрямоване управління інформаційними потоками з метою мінімізації ризиків поширення відомостей, що можуть бути використані противником.

У сучасному світі інформаційна безпека є складовою національної безпеки будь-якої держави, а в умовах збройного конфлікту забезпечення захищеності інформаційного простору та ефективне публічне управління набувають критичного значення для підтримання обороноздатності та зменшення негативних наслідків війни. Окрім забезпечення стабільності управлінських процесів, інформаційна безпека є важливою також у контексті вирішення питань евакуації населення та управління кризовими ситуаціями, що потребує організації надійних комунікаційних каналів та поширення достовірної інформації. Відтак управління кризовими ситуаціями й забезпечення інформаційної та комунікаційної безпеки виступають пріоритетними завданнями державного керівництва в період дії воєнного стану.

Заслуговує уваги позиція О. Левченка, який у дослідженнях інформаційної безпеки держави у воєнній сфері підкреслює, що саме через інформаційний вимір може здійснюватися негативний вплив на інші сфери функціонування держави. Зокрема, реалізація антиукраїнських інформаційних операцій, що здійснювалася російською федерацією ще до початку повномасштабного вторгнення, була спрямована на посягання на воєнну безпеку та підриг стійкості держави. У воєнно-політичній сфері такі дії проявлялися у спробах блокування євроатлантичної та європейської інтеграції України, у воєнно-соціальній – у провокуванні соціальної напруженості серед сімей військовослужбовців і дестабілізації ситуації в країні, а у воєнно-економічній – у зниженні інвестиційної привабливості української оборонної промисловості [16, с. 11]. Це підтверджує, що інформаційна агресія має системний характер і спрямовується на ослаблення держави шляхом впливу на різні напрями її розвитку, що потребує належного управлінського реагування.

Узагальнюючи, слід зазначити, що використання комунікативних технологій у поєднанні з безпековими чинниками сприяє підвищенню здатності урядових інституцій оперативно реагувати на надзвичайні ситуації,

забезпечувати стабільність публічного управління та підтримувати ефективність виконання владних функцій. Разом із тим досягнення належного рівня комунікаційної безпеки у період війни потребує врахування зарубіжного досвіду, зокрема практик країн НАТО, що підтверджує важливість розвитку міжнародної співпраці та адаптації перевірених механізмів до національних умов [17].

Під час війни публічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні контролю за інформаційними потоками та організації поширення точної й достовірної інформації про ситуацію на фронті та в державі загалом. У цьому контексті особливого значення набуває комунікаційна безпека, оскільки інформаційний простір у період воєнного стану характеризується підвищеними ризиками витоку відомостей, маніпулювання громадською думкою та використання відкритих джерел у цілях противника. Особливо небезпечним для безпеки держави і громадян є розміщення у публічному просторі відомостей щодо критичної інфраструктури, військових об'єктів, маршрутів пересування військ та інших чутливих даних. У зв'язку з цим органи публічної влади повинні забезпечувати мінімізацію поширення такої інформації, а також формувати чіткі правила та управлінські механізми контролю за її оприлюдненням.

Як зазначає А. Ключко, першочерговими завданнями захисту інформації в автоматизованій системі в процесі електронної взаємодії є запобігання неправомірному поширенню, модифікації, знищенню, копіюванню, блокуванню та незаконному тиражуванню інформації з обмеженим доступом [18, с. 39].

З огляду на це органам публічної влади необхідно забезпечувати дотримання положень статті 6 Закону України «Про доступ до публічної інформації» [19], відповідно до якої інформацією з обмеженим доступом є конфіденційна, таємна та службова інформація. Важливим є і те, що обмеження доступу до інформації допускається виключно в межах, встановлених законодавством, за умови дотримання визначених правових

вимог, зокрема «в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку з метою запобігання заворушенням чи злочинам, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших людей, для запобігання розголошенню інформації, одержаної конфіденційно, або для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя. Таким чином, нормативне регулювання доступу до інформації виступає важливою складовою державної політики у сфері комунікаційної безпеки в умовах війни.

Поряд із цим публічні органи управління повинні забезпечувати ефективну та узгоджену комунікацію між зацікавленими сторонами, оскільки відсутність належної координації може спричиняти спотворення повідомлень, поширення недостовірної інформації та зниження довіри до офіційних джерел. У воєнний період значення достовірних комунікацій зростає, адже будь-які інформаційні викривлення можуть мати негативні наслідки як для безпеки громадян, так і для ефективності управлінських рішень. Водночас забезпечення комунікаційної безпеки передбачає і протидію дезінформаційним впливам, а також запобігання поширенню фейкових повідомлень, що можуть використовуватися як інструменти інформаційно-психологічного тиску на населення.

Крім того, система забезпечення комунікаційної безпеки в умовах війни повинна враховувати технологічні ризики, пов'язані з хакерськими атаками, кібервтручанням у роботу цифрових ресурсів органів влади та блокуванням каналів офіційної комунікації. Умови воєнного стану формують для держави особливі виклики, що потребують швидкої та ефективної реакції, а також наявності готових і заздалегідь спланованих механізмів забезпечення стійкої комунікації, захищеності електронної взаємодії та стабільності інформаційної інфраструктури публічного управління. У цьому контексті система забезпечення комунікаційної безпеки має бути належним чином підготовленою та спроможною функціонувати у кризових умовах.

В умовах війни інформаційні атаки здатні завдавати суттєвої шкоди реалізації військової стратегії та безпеці держави загалом, що підсилює

значення комунікаційної безпеки як одного з пріоритетів публічного управління. Одним із практичних напрямів її забезпечення виступає кібербезпека, яка передбачає захист комп'ютерних систем від несанкціонованого доступу, вірусів та інших шкідливих програм. Для забезпечення кібербезпеки можуть використовуватися різноманітні технічні та програмні засоби, серед яких брандмауери, антивірусні програми, мережеві інструменти моніторингу та інші механізми, спрямовані на збереження безперервності комунікацій та захист офіційних каналів інформаційної взаємодії органів публічної влади.

Одним із найбільш важливих методів забезпечення комунікаційної безпеки публічного управління в умовах воєнного стану є розроблення та впровадження спеціальних заходів технічного захисту, які забезпечують конфіденційність і цілісність даних у процесі управлінської взаємодії. До таких заходів належать впровадження механізмів захисту від несанкціонованого доступу до інформації, шифрування даних, створення резервних копій, контроль доступу до інформаційних ресурсів та інші технічні й організаційні інструменти, що підвищують стійкість комунікаційної інфраструктури органів влади. Поряд із цим значну роль відіграє впровадження спеціалізованих заходів із кібербезпеки, спрямованих на захист офіційних каналів комунікації від хакерських атак, втручань у роботу інформаційних систем та інших загроз, які можуть призводити до порушення управлінських процесів.

Важливим методом забезпечення комунікаційної безпеки публічного управління в умовах воєнного стану також виступає організація ефективної та узгодженої комунікації між державними структурами та військовими підрозділами. Така взаємодія забезпечує своєчасний обмін офіційною інформацією, координацію управлінських рішень і зменшення ризиків спотворення повідомлень у кризових ситуаціях. У цьому контексті особливої актуальності набуває впровадження систем раннього попередження щодо виникнення інформаційних і комунікаційних загроз, що дає можливість

оперативно виявляти, аналізувати та реагувати на ризики, які можуть завдати шкоди державі. Зазначені системи сприяють підвищенню готовності органів публічної влади до реагування на загрози у комунікаційному просторі, а також забезпечують більш ефективне управління інформаційними потоками в умовах війни.

Одним із методів забезпечення публічного управління в період воєнного стану є використання сучасних інформаційних технологій та інструментів електронного урядування, що дозволяє організувати оперативний обмін інформацією між різними державними органами, а також між органами влади та населенням. Цифрові засоби забезпечують можливість швидкої передачі офіційних повідомлень і підтримання стабільної комунікації навіть за умов обмежень, викликаних воєнними діями. Поряд із цим важливою складовою виступає впровадження інструментів електронної демократії, зокрема систем електронного голосування, що розглядаються як потенційний механізм забезпечення оперативності та безпечності організації голосування в умовах війни.

Окремого значення для комунікаційної безпеки набуває розвиток системи публічної інформації та масової комунікації, що передбачає підтримку функціонування засобів масової інформації та соціальних мереж як ключових інструментів донесення інформації до населення. У воєнний період такі канали виступають не лише інструментом інформування, але й важливим елементом формування суспільної стійкості та довіри до офіційних джерел. Водночас забезпечення ефективності комунікації потребує системного підходу до управління інформаційними потоками, уникнення хаотичного поширення повідомлень та запобігання появі інформаційних викривлень.

Методом забезпечення комунікаційної безпеки також є створення ефективної системи моніторингу та аналізу інформації, що потребує функціонування спеціалізованих центрів, здатних здійснювати автоматизований збір та обробку даних за допомогою відповідних комп'ютерних програм. Такі структури можуть розглядатися як своєрідні

аналітичні «мозкові центри», які повинні бути спроможними оперативно реагувати на зміни інформаційного середовища, виявляти потенційні загрози та забезпечувати органи публічної влади інформаційною підтримкою для прийняття управлінських рішень.

Дієвим напрямом у межах забезпечення комунікаційної безпеки є підвищення медіакультури населення, зокрема формування навичок інформаційної гігієни та критичного сприйняття повідомлень. У цьому контексті органами державної влади здійснюється низка заходів, спрямованих на посилення суспільної стійкості до деструктивних впливів. Як зазначає Залєвська, для недопущення негативного впливу ворожої дезінформації на населення доцільно, за можливості, викривати фейки, що поширюються в українському інформаційному просторі [20]. Такий підхід дозволяє знижувати ефективність маніпулятивних впливів та зміцнювати довіру громадян до офіційної інформації.

Суттєвим методом забезпечення комунікаційної безпеки в умовах війни є також посилення кібербезпеки, оскільки кібератаки можуть мати серйозні наслідки для держави та порушувати стабільність управлінської комунікації. У зв'язку з цим необхідно забезпечувати захист критичних об'єктів, систем управління та комунікаційних мереж, а також розробляти відповідні стратегії і програми запобігання та протидії кібератакам. У структурі захисту комунікаційного простору важливим елементом виступає діяльність розвідки та контррозвідки, зокрема з огляду на те, що розвідка здійснює збір інформації про противника, його наміри та можливості, тоді як контррозвідка спрямована на захист власної інформації, виявлення та припинення шпигунської діяльності і недопущення витоку критично важливих даних.

Отже, ефективна організація державної комунікаційної діяльності в умовах війни суттєво впливає на національну безпеку України, а взаємозв'язок між системою забезпечення комунікаційної безпеки та результативністю публічного управління набуває особливої ваги в умовах воєнного стану. Забезпечення стійких та захищених каналів взаємодії, протидія

дезінформаційним впливам, розвиток кіберзахисту та підвищення інформаційної культури населення є необхідними умовами збереження керованості держави та підтримання суспільної стабільності в період збройної агресії.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Аналіз зарубіжного досвіду публічного управління в сфері комунікаційної безпеки

Зарубіжний досвід публічного управління у сфері комунікаційної безпеки є важливим джерелом для формування ефективних управлінських рішень в Україні, особливо в умовах воєнного стану. У сучасних умовах держави застосовують комплексні підходи до захисту комунікаційного простору, поєднуючи стратегічні комунікації, протидію дезінформації та розвиток кіберзахисту офіційних каналів взаємодії. Аналіз міжнародних практик дозволяє визначити найбільш результативні механізми координації дій органів влади та взаємодії з громадськістю в кризових ситуаціях. Застосування таких напрацювань сприятиме удосконаленню національної системи публічного управління у сфері комунікаційної безпеки.

Країни Європи накопичили суттєвий досвід у сфері налагодження ефективної комунікації органів публічного управління з громадянами, а окремі з них мають відповідні напрацювання і в умовах військових дій, зокрема держави Балканського півострова. Урахування та адаптація зарубіжного досвіду у сфері комунікацій публічного управління в кризових ситуаціях може бути корисним для України в період воєнного стану, оскільки сприятиме підвищенню ефективності взаємодії з населенням, координації управлінських дій та впровадженню необхідних заходів у сфері комунікаційної безпеки.

Зарубіжні практики також можуть бути основою для формування дієвої системи кризової комунікації, яка забезпечить належний обмін інформацією між державними інституціями та населенням у період воєнного стану, а також організацію взаємодії з мас-медіа, центральними органами виконавчої влади,

громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. У такому контексті особливого значення набуває забезпечення чітких, зрозумілих і послідовних повідомлень щодо поточного стану справ і запланованих дій, що дозволяє підтримувати довіру громадськості та знижувати рівень панічних настроїв у критичних ситуаціях [21].

Окрему увагу доцільно приділити тому, що зарубіжний досвід демонструє можливості ефективної взаємодії з міжнародними партнерами з метою отримання допомоги й ресурсів у складних безпекових умовах. Міжнародна практика свідчить, що використання стратегічних комунікацій у більшості країн сприяє інтеграції технологій, спрямованих на підтримку міжнародної взаємодії та формування довгострокових зв'язків між офіційними державними установами, міжнародними партнерами та політичними лідерами. Основною метою стратегічних комунікацій у даному випадку виступає забезпечення реалізації безпекових, політичних, економічних, культурних, соціальних і гуманітарних проєктів та ініціатив, а також створення умов для запобігання конфліктам і мирного врегулювання суперечок, що позитивно впливає на стабільність міжнародних відносин.

Застосування інтегрованих комунікаційних технологій у межах стратегічних комунікацій сприяє посиленню міжнародного співробітництва, обміну інформацією та ідеями, що формує більш відкритий і узгоджений міжнародний простір. Взаємодія між державами та міжнародними структурами за допомогою стратегічних комунікацій може забезпечувати досягнення спільних цілей і сприяти розв'язанню глобальних проблем. Водночас сучасний досвід України засвідчує особливу важливість міждержавної комунікації саме в актуальних умовах, а також актуалізує необхідність функціонування інституцій, які забезпечують системність державної комунікаційної політики, зокрема важливу роль у цьому процесі має відігравати Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки [22].

У розвитку стратегічних комунікацій у США ключову роль відіграють переважно військові структури, зокрема у процесі формування концепції та розроблення відповідної стратегії, унаслідок чого стратегічні комунікації залишаються достатньо мілітаризованими, що може знижувати їх загальну ефективність [15, с. 127]. Водночас практичні реалії України в умовах війни засвідчили, що вирішення стратегічних питань державної безпеки значною мірою покладається саме на військовий компонент. З огляду на це певні елементи такої моделі можуть бути використані в національній практиці, проте доцільно враховувати, що «Україна є унікальною в своєму роді країною з притаманними їй характерними рисами та особливостями» [23, с. 90]. У зазначеному контексті відбувається перехід до моделі «управління за допомогою комунікації» або «комунікаційного менеджменту», за якої комунікації відводиться не другорядна, а одна з домінуючих ролей в управлінських процесах [15, с. 130].

Якісний аналіз формування стратегічних комунікацій України у сфері оборони та забезпечення національної безпеки має важливе значення для розвитку інформаційно-комунікаційної діяльності держави. Це сприяє формуванню довіри українського суспільства і міжнародної спільноти до воєнної політики держави, а також підтримці зовнішньополітичного курсу України, зокрема в частині посилення євроатлантичної інтеграції та прагнення набуття членства в НАТО як стратегічного напрямку забезпечення довгострокової безпеки держави в умовах постійної загрози з боку агресора.

Слід зауважити, що у «Політиці стратегічних комунікацій НАТО» акцентовано увагу на важливості комунікаційної діяльності, яка включає публічну дипломатію, налагодження зв'язків із громадськістю, а також військові зв'язки з громадськістю. Провідною інституцією щодо реалізації зазначеної політики виступає Центр передового досвіду з питань стратегічних комунікацій, який організовує спеціалізовані навчальні курси, здійснює підготовку навчальної літератури та просвітницьких матеріалів, а також

проводить дослідження, присвячені сучасним проявам пропаганди та використанню маніпулятивних технік [24, с. 97].

НАТО є однією з перших міжнародних організацій, що розпочала системне впровадження інновацій у сфері стратегічних комунікацій, зокрема шляхом створення окремих інституцій, відповідальних за організацію та науково-практичний супровід комунікаційної діяльності. До таких структур належать NATO StratCom Centre of Excellence (м. Рига, Латвія), Cooperative Cyber Defense Centre of Excellence (м. Таллін, Естонія), CIMIC Centre of Excellence (м. Гаага, Нідерланди), які демонструють ефективність у науковому забезпеченні та практичній протидії проявам гібридної агресії, а також є дієвими інструментами у боротьбі з ворожою дезінформацією [25, с. 4].

Починаючи з 2010-х років стратегічні комунікації набули статусу окремого напрямку уваги наднаціональних інституцій, зокрема Європейського Союзу. У межах ЄС стратегічні комунікації розглядаються як важливий інструментарій реалізації зовнішньої та безпекової політики, розвитку співпраці з міжнародними партнерами, а також посилення регіонального співробітництва з європейськими країнами. Визначення стратегічних комунікацій як напрямку діяльності ЄС було офіційно закріплено у документі «Від бачення до дії – стратегічні пріоритети глобальної стратегії ЄС», який також передбачає розширення співпраці з НАТО з питань ситуаційної обізнаності, стратегічних комунікацій, кібербезпеки та запобігання кризовим ситуаціям [26, с. 320].

У березні 2015 року рішенням ЄС було визнано необхідність протидії дезінформаційним впливам з боку росії. З цією метою було створено оперативну робочу групу зі стратегічних комунікацій, діяльність якої передбачала надання підтримки делегаціям ЄС у країнах колишнього СРСР відповідно до затвердженого Плану дій зі стратегічних комунікацій. Окрім цього, в ЄС було прийнято «План дій щодо стратегічних комунікацій для підтримки свободи мас-медіа», що передбачає, зокрема, протидію поширенню «мови ворожнечі» в мережі Інтернет. У межах зазначеного плану також було

ініційовано підписання відповідного кодексу із компаніями Google, Facebook, Twitter, YouTube та Microsoft, які взяли на себе відповідальність щодо запобігання поширенню у соціальних мережах висловлювань, що розпалюють ненависть і ворожнечу. Такий підхід можна розглядати як позитивну практику узгоджених дій державного та приватного секторів у сфері забезпечення комунікаційної безпеки.

Європейський Союз загалом активно розвиває та впроваджує стратегічні комунікації як інструмент підтримки власних політичних і безпекових інтересів, а також забезпечення міжнародної взаємодії та співпраці з іншими державами [15, с. 130]. Водночас практичний досвід окремих країн ЄС засвідчує результативність застосування сучасних комунікаційних технологій у системі публічного управління, зокрема в напрямі цифровізації послуг і підвищення якості комунікації з населенням. Так, у Швеції одним із пріоритетів визначено розвиток електронних послуг для громадян і суб'єктів приватного підприємництва, що сприяє підвищенню доступності взаємодії з органами влади та посиленню ефективності адміністративних процесів. Додатково слід відзначити, що Естонія демонструє одну з найбільш успішних моделей розвитку електронного урядування, що забезпечує широке впровадження цифрових сервісів та організацію надійної взаємодії громадян із публічними інституціями, що є важливим елементом сучасної комунікаційної безпеки. Окремої уваги заслуговує і досвід Фінляндії, де значний акцент робиться на формуванні суспільної стійкості до дезінформації через розвиток медіаграмотності та протидію маніпулятивним впливам, що дозволяє підвищувати рівень довіри до офіційних джерел комунікації та зменшувати ризики інформаційної дестабілізації в кризових умовах [27, с. 113].

Слід відзначити вагомий внесок Іспанії, зокрема міста Мадрида, у розвиток механізмів залучення громадян до демократичних процесів із використанням цифрових інструментів. Так, починаючи з 2015 року, було впроваджено проєкт «Consul», який виступає цільовим та структурованим

цифровим інструментом, спрямованим на забезпечення активної участі громадян у контролі за діяльністю представників органів влади та місцевого самоврядування. Основною формою реалізації цієї ініціативи стала онлайн-платформа, у межах якої інтегровано ключові механізми громадської участі. Зазначена платформа надала можливість громадянам впливати на процеси ухвалення управлінських рішень, включаючи обговорення актуальних проблем та пропозицій, участь у голосуванні, а також здійснення громадського контролю за реалізацією ухвалених рішень. Таким чином, проєкт «Consul» відображає сучасний підхід до розвитку демократичної комунікації між владою і громадянами, а досвід Мадрида може розглядатися як приклад успішного впровадження цифрової моделі участі населення у публічному управлінні [28, с. 75].

У контексті зарубіжних практик реалізації ефективних комунікаційних стратегій доцільно звернути увагу на досвід Канади, де у 2004 році було започатковано системний підхід до формування державної комунікаційної політики. Зазначена ініціатива реалізувалася через нормативно-правовий акт «Комунікативна політика Канади», метою якого було створення ефективних засобів та механізмів комунікації у сфері публічного управління. Основні цілі цього документа полягали у підвищенні рівня громадської участі, а також у розвитку механізмів співпраці між державою та приватним сектором. У межах зазначеної політики було закріплено 31 вимогу щодо реалізації комунікаційної діяльності в Канаді, а також передбачено впровадження практичних інструментів, спрямованих на досягнення визначених завдань. Зокрема, було створено спеціалізований портал «Canada Site», який забезпечував залучення громадян до участі у державних справах через надання доступу до розкладів, інформаційних матеріалів і ресурсів, необхідних для проведення консультацій із представниками влади щодо соціально значущих питань.

Важливою складовою канадської практики стала орієнтація на активну двосторонню комунікацію між владою та громадськістю, що включало цілодобовий онлайн-доступ до державних програм, послуг та інших офіційних

інформаційних ресурсів. Поряд із цим були реалізовані різні онлайн-ініціативи, спрямовані на вдосконалення комунікації та підвищення доступності адміністративних послуг для населення. У 2016 році положення «Комунікативної політики уряду Канади» було модернізовано із включенням додаткових аспектів щодо розроблення та застосування комунікаційних стратегій, які передбачали підтримку прозорої комунікації, координацію дій між структурними підрозділами влади, аналіз громадського середовища та планування комунікацій на основі зібраних даних. Загалом досвід Канади підтверджує значення системного підходу до формування та реалізації державних комунікаційних стратегій як умови відкритої, прозорої та ефективної взаємодії органів влади з громадянами в демократичному суспільстві [28, с. 76].

Використання зарубіжного досвіду в сфері комунікації публічного управління також передбачає формування ефективного кібернетичного простору як сукупності соціально-економічних відносин, що ґрунтуються на використанні електронних комп'ютерних мереж для обробки інформації різного характеру з метою ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. У межах інформаційного суспільства ключовим компонентом виступають системи комунікацій, які забезпечують інформаційний супровід процесу державного управління та надають публічній владі достовірні дані, необхідні для організації ефективної діяльності [29].

У практиці публічного управління суб'єкти, відповідальні за комунікацію, зокрема державний службовець як передавач повідомлення та громадянин як його одержувач, функціонують у межах визначених цілей. Державний службовець, як правило, орієнтується на інформування, переконання, спрямування та забезпечення ефективності комунікаційного впливу, тоді як громадянин має прагнути бути уважним, розуміти, запам'ятовувати та засвоювати отриману інформацію. Водночас ефективна комунікація, на відміну від одностороннього інформування, передбачає двонаправлений характер взаємодії, що включає передачу повідомлень від

державних установ до населення, а також комунікацію думок, потреб і зворотного зв'язку громадян до осіб, які приймають управлінські рішення.

У демократичному суспільстві, де джерелом легітимності влади виступає громадянин, комунікація є фундаментальним процесом, який забезпечує постійний контакт державних інституцій із соціальним середовищем. У такому контексті взаємодія «державна адміністрація – громадянин» становить сутність управлінської діяльності, що реалізується через інформування населення щодо діяльності органів влади, прав і обов'язків громадян, важливих подій та інших аспектів, пов'язаних із повсякденним життям і реалізацією владних повноважень. Одночасно органи державного управління збирають інформацію про реакції суспільства, його потреби, занепокоєння та очікування, що надходять від громадян, приватних і громадських організацій, інших зацікавлених сторін. У зв'язку з цим державні інституції мають орієнтувати свою діяльність на задоволення потреб суспільства та громадян, а не на збереження бюрократичної замкненості, відірваної від громади. Ефективна комунікація в такому випадку також передбачає виявлення та усунення руйнівних чинників, зокрема комунікаційних бар'єрів, які призводять до викривлення переданого сигналу як на технічному, так і на семантичному рівні [30, с. 136].

Таким чином, зарубіжний досвід публічного управління у сфері комунікаційної безпеки демонструє, що ефективна взаємодія влади й громадян у кризових умовах потребує системних стратегічних комунікацій, цифрових інструментів участі та постійної координації між інституціями. Практики ЄС, НАТО, а також окремих держав, зокрема Іспанії та Канади, підтверджують результативність поєднання державної комунікаційної політики із протидією дезінформації, розвитком партнерств і забезпеченням прозорості управлінських процесів. Використання таких підходів є доцільним для України з метою посилення стійкості комунікаційного простору, підвищення довіри до офіційних повідомлень та підтримки міжнародної взаємодії в умовах воєнного стану.

2.2. Оцінка особливостей антикризової професійної комунікації публічних управлінців у період воєнного стану

Повномасштабна війна суттєво вплинула на трансформацію комунікативних технологій у сфері публічного врядування. Запровадження в Україні воєнного стану внаслідок збройної агресії РФ обмежило (але не скасувало) низку конституційних прав громадян, зокрема право на інформацію в умовах війни, право на комунікаційну допомогу тощо. У таких умовах ефективна професійна комунікація набуває особливої значущості для забезпечення національної безпеки та результативного управління кризовими ситуаціями, у зв'язку з чим органи публічного управління вимушені застосовувати антикризову комунікацію. Державні службовці мають бути готовими до ефективної взаємодії з громадянами, міжнародними партнерами та колегами, однак воєнні дії, зміни лінії фронту, обстріли та руйнування цивільних об'єктів формують нові виклики й перешкоди, зокрема стрес, недостатність інформації та нестабільність ситуації, що ускладнює комунікаційні процеси.

Україна функціонує в умовах нової реальності, що триває вже понад рік, і повномасштабна війна супроводжується значним психологічним навантаженням, яке вимагає витримки та адаптації з боку громадян. Голова Національного агентства України з питань державної служби Наталія Алюшина зазначила, що в умовах війни управлінська система країни зберігає стійкість, а державний сектор продовжує діяти ефективно та керовано. За наведеними даними, понад 3,5 тисячі державних службовців були призвані захищати Україну на фронті, 76% від загальної кількості публічних службовців, попри щоденні ризики, продовжують працювати на своїх робочих місцях, а 91% ухвалили рішення залишатися на державній службі [31]. Водночас професійна комунікація державних службовців у контексті воєнного стану є надзвичайно складною, оскільки вона здійснюється в умовах підвищених викликів, обмежень і перешкод.

Професійна комунікація державних службовців у період воєнного стану виступає необхідною умовою ефективного функціонування держави та забезпечення безпеки громадян, а особливі обставини війни потребують додаткових зусиль і підвищеної обережності в комунікаційній діяльності. За таких умов антикризова комунікація стає обов'язковою складовою діяльності органів публічного управління, оскільки вона спрямована на підтримання належного рівня інформування та координації в умовах кризового середовища.

Окремо слід наголосити на значущості внутрішньої комунікації між державними службовцями, адже якість взаємодії визначає достовірність, змістовність та результативність виконання управлінських функцій. У цьому контексті необхідно забезпечити доступність наявних внутрішніх каналів комунікації для всіх службовців відповідного органу влади [32]. Водночас у межах комунікації державних службовців із громадськістю особливої уваги потребує дотримання точності, чіткості та, за потреби, лаконічності повідомлень без можливостей для неправильних трактувань. У період війни навіть незначна помилка або неточність може мати серйозні наслідки, що обумовлює необхідність підвищеної відповідальності державних службовців за якість комунікацій та надання публічних послуг, на що звертає увагу низка дослідників [33, с. 65].

Використання антикризової комунікації передбачає врахування можливих змін ситуації та обставин, оскільки у воєнний час події можуть розвиватися надзвичайно швидко, а державні службовці мають бути готовими до коригування планів і стратегій комунікації. Хоча всі події передбачити неможливо, наявність окремих заготовок і напрацьованих механізмів комунікаційного реагування залишається необхідною умовою. У цьому зв'язку доцільним є здійснення моніторингу сайту Національного агентства України з питань державної служби та інших важливих каналів комунікації [34, с. 105].

Слушними є рекомендації, наведені у посібнику Л. Мудрак, зокрема щодо недоцільності публічного висловлення припущень у випадках недостатньої впевненості в інформації, а також необхідності уникнення реагування на провокаційні запитання журналістів [21, с. 74]. У воєнний період ситуація ускладнюється через підвищене емоційне напруження і стрес, що вимагає від державних службовців уміння контролювати власні емоції під час комунікації. За таких умов письмова комунікація може виступати доречним доповненням до усної, особливо у випадках передавання важливих повідомлень, що не допускають неточностей або мають характер відповідального розпорядження, адже вона здатна підсилити ефективність передачі інформації та мінімізувати емоційну складову. Відповідно, зміст письмового повідомлення має бути зрозумілим і лаконічним [35, с. 66].

Окремим викликом для антикризової професійної комунікації в умовах воєнного стану є необхідність забезпечення конфіденційності, оскільки інформація може мати високу цінність для безпеки держави, а державні службовці повинні проявляти підвищену уважність та обережність у комунікаційній взаємодії. Крім того, в умовах війни державні службовці можуть перебувати під підвищеною загрозою для особистої безпеки, що обумовлює необхідність готовності захищати себе та колег у разі потреби. Це передбачає особливу обережність під час публічних виступів або зустрічей та посилення уваги до аспектів особистої безпеки. Підсумовуючи зазначене, доцільним є формування алгоритму дій державних службовців у процесі комунікації з громадськістю з урахуванням окреслених викликів (рис. 2.1).

Очевидним є те, що на випадок різних непередбачуваних обставин має бути підготовлений запасний план дій. Антикризова комунікація спрямовується на досягнення чотирьох основних цілей:

- інформування громадян, що передбачає надання достовірної та своєчасної інформації про перебіг кризової ситуації з метою забезпечення доступу громадян до необхідних даних для розуміння поточної ситуації;



Рис. 2.1. Комунікація публічних управлінців у контексті війни: аналіз викликів

Примітка. Складено автором.

- управління громадською думкою, яке полягає у впливі на суспільне сприйняття кризи та формуванні розуміння того, яким чином політики, партії або уряди реагують на відповідні події, зокрема через роз'яснення ухвалених рішень та демонстрацію лідерства у діях;

- обмеження впливу кризи, що передбачає розроблення чітких інструкцій для населення щодо дій у кризових умовах, а також надання порад і інформації про можливі способи участі громадян у зменшенні негативних наслідків та скороченні тривалості кризових явищ;

- відновлення довіри та формування майбутніх перспектив, що забезпечує стабілізацію взаємодії між владою та суспільством після кризових подій.

Для досягнення зазначених цілей важливим є розроблення та впровадження антикризового комунікаційного плану, який охоплює повний спектр необхідних заходів і стратегій комунікаційної діяльності [36, с. 21].

Ефективна професійна комунікація з метою забезпечення безпеки та запобігання загрозливим ситуаціям має передбачати використання правдивої й об'єктивної інформації, а також необхідність збереження конфіденційних

відомостей щодо військової діяльності та безпеки громадян. Важливим є застосування різних каналів і форм комунікації з метою охоплення ширшої аудиторії та належного поширення інформації.

Особливого значення набуває комунікація публічних управлінців у прифронтових регіонах, оскільки вони здійснюють не лише організаційну та логістичну роботу, але й активно взаємодіють із різними групами населення та суб'єктами суспільного життя, зокрема підприємцями, місцевими органами влади та самоврядування, закладами освіти, засобами масової інформації, впливовими особами та громадськими організаціями патріотичного спрямування. Головною метою такої комунікації є підтримання іміджу та престижу Збройних Сил України та їх окремих підрозділів у місцях дислокації, а також протидія засобам інформаційного впливу противника. У разі необхідності публічні управлінці здійснюють контрпропагандні заходи з метою захисту національних інтересів України [37, с. 243].

Комунікативні технології відіграють важливу роль у публічному управлінні в умовах надзвичайних ситуацій в Україні, оскільки вони забезпечують можливість ефективної взаємодії урядових інституцій із громадськістю, сприяють швидкому доступу до інформації та координації заходів у кризових умовах. Серед найбільш значущих комунікативних технологій варто виокремити соціальні медіа, які дозволяють органам влади та громадськості здійснювати обмін інформацією у режимі реального часу. Окрім того, у кризових ситуаціях активно використовуються месенджери, електронна пошта, вебсайти та мобільні додатки, що забезпечують комунікацію з населенням та іншими зацікавленими сторонами.

Важливою є також роль Telegram-каналів урядових інституцій, які дають змогу оперативно інформувати населення у разі виникнення небезпеки. Водночас необхідно враховувати, що ефективність таких каналів знижується за відсутності інтернет-зв'язку, у зв'язку з чим продовжує зберігатися важливість традиційних способів сповіщення, зокрема за допомогою сирен.

Застосування комунікативних технологій може сприяти розв'язанню завдань організації та координації рятувальних і допоміжних робіт під час надзвичайних ситуацій, оскільки вони забезпечують можливість оперативного відстеження розвитку подій та узгодження взаємодії між різними службами.

На місцевому рівні важливими напрямками підготовки у сфері публічного управління виступають робота з внутрішньо переміщеними особами, організація надання та розподілу гуманітарної допомоги, цивільний захист населення, здійснення заходів з оборони територіальних громад, а також інформаційна підтримка населення й запобігання поширенню дезінформації. Реалізація зазначених завдань потребує належної організації ефективної комунікації, оскільки саме комунікаційний складник забезпечує узгодження управлінських дій та формування довіри громадськості до рішень органів влади.

Управління комунікаціями в умовах воєнного стану вимагає застосування особливих підходів і нових моделей з метою забезпечення безпеки та результативності комунікаційного процесу. Воєнні умови характеризуються підвищеною невизначеністю, унаслідок чого публічні управлінці змушені здійснювати управлінську діяльність у складному та нестабільному середовищі. Важливим аспектом при цьому виступає співробітництво між військовими та цивільними структурами управління, що передбачає обмін інформацією, координацію дій і спільне планування з метою забезпечення ефективного реагування на воєнні загрози.

Російсько-українська війна супроводжується інформаційною війною, поширенням дезінформації та загрозами кібербезпеці, що ускладнює організацію управлінських процесів і посилює вимоги до професійної комунікації. За таких умов ефективна комунікація та забезпечення інформаційної безпеки набувають особливої актуальності у сфері публічного управління, оскільки органи влади мають забезпечувати громадськість правдивою та доступною інформацією, відстоювати національні інтереси та протидіяти інформаційним впливам противника. Державні органи повинні

залишатися надійним джерелом актуальної, точної та своєчасної інформації, що дозволяє координувати реагування, підтримувати безпеку та спрямовувати населення у процесах отримання допомоги й підтримки. Водночас неналежна або відсутня комунікація в кризових ситуаціях здатна суттєво ускладнити реагування, а зростання загрози дезінформації з боку противника посилює зазначену проблему. Кризові ситуації за своєю природою є нестабільними та непередбачуваними, особливо коли вони викликані військовими діями, що ускладнює попереднє планування та прогнозування поведінки населення [38].

У кризових умовах доцільним є використання відповідних механізмів комунікативного впливу, серед яких виокремлюють семіотичні, когнітивні та комунікативні методи. У межах семіотичного забезпечення комунікацій під час кризи можуть змінюватися пріоритети, а аудиторія частіше реагує на невербальні знаки та символи. Когнітивні механізми в кризових умовах можуть спрощуватися, а роль ритуалів і образів здатна зростати, впливаючи на сприйняття та реакцію аудиторії. Комунікативні механізми можуть ускладнюватися через посилення ролі міжособистісної комунікації та впливу лідерів громадської думки, зокрема експертів у соціальних мережах, що впливає на результативність комунікації в умовах кризи та воєнного стану [39, с. 134].

З практичної точки зору публічним управлінням важливо визначати чіткі та зрозумілі цілі і повідомлення, які мають бути реалістичними та вимірними. Передача інформації повинна здійснюватися лаконічно та чітко, без надмірної емоційності, із наданням коротких і зрозумілих пояснень щодо перебігу подій. Ефективним способом реалізації зазначених вимог є проведення регулярних брифінгів для засобів масової інформації, у межах яких може надаватися необхідна інформація та відповідні пояснення. Для підтримки публічних управлінців під час виступів перед громадськістю в умовах воєнного стану корисним може бути застосування спеціальної пам'ятки.

У разі організації регулярних брифінгів публічні управлінці повинні враховувати часові вимоги та інформаційні потреби засобів масової інформації, бути готовими пояснювати значення інформації, яка може швидко змінюватися або отримувати різні інтерпретації. За можливості доцільним є надання статистичних даних і ключової інформації, особливо з огляду на стан стресу у громадян, а також формування чіткого заклику до дії [40, с. 10]. Важливим завданням публічного управління у складних ситуаціях є формування та підтримання довіри громадян, оскільки здатність управлінців вибудовувати конструктивне спілкування значною мірою залежить від того, чи сприймає аудиторія їх як таких, що заслуговують на довіру, або ж у контексті соціальних медіа надає перевагу іншим джерелам, наприклад місцевим блогерам, як більш надійним порівняно з офіційними речниками. Доцільним є врахування того, як громадяни формують власні судження та сприйняття інформації, а ключовими факторами оцінки довіри й надійності у цьому контексті виступають емпатія та турбота, компетентність і досвід, чесність і відкритість, а також відданість справі [40, с. 14].

Отже, антикризова професійна комунікація публічних управлінців у період воєнного стану набуває визначального значення для підтримання керованості держави, координації дій та забезпечення безпеки громадян. Воєнні умови вимагають від органів влади чіткості, достовірності й оперативності повідомлень, розвитку внутрішньої та міжвідомчої взаємодії, а також протидії дезінформаційним і кіберзагрозам у комунікаційному просторі. Результативність такої комунікації значною мірою залежить від здатності публічних управлінців формувати довіру населення через зрозумілі цілі, регулярне інформування та відповідальне використання сучасних комунікативних технологій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Напрями активізації формату та каналів комунікації публічних управлінців з різними цільовими групами

Для налагодження результативної комунікації публічного управління в умовах воєнного стану необхідним є пошук шляхів активізації форматів і каналів взаємодії з різними цільовими групами, що зумовлює потребу у розширенні спектру засобів комунікації, а також у забезпеченні відкритості й доступності інформації. Підтримуючи позицію Н. Костенко, слід зазначити, що всі макрокомунікації реалізуються за допомогою певних інструментів, зокрема мас-медіа, які постійно модернізуються [41, с. 6]. Журнали, газети та радіо залишаються складовими суспільного життя й мають визначені аудиторії, що дозволяє застосовувати їх як канали донесення повідомлень до населення.

Важливим є уточнення змісту поняття «цільові групи», оскільки саме вони визначають специфіку комунікаційних підходів і впливають на результативність взаємодії. Цільові аудиторії є групами людей, які можуть впливати на досягнення управлінських цілей і на репутацію комунікатора. Формування таких груп, або сегментація, здійснюється на основі спільних характеристик, які їх об'єднують. До таких характеристик можуть належати вік, стать, місце проживання, соціальний статус, професія, сімейний стан, наявність дітей, наявність автомобіля, захоплення, а також спільні обставини, зумовлені кризовими ситуаціями. Отже, це можуть бути будь-які ознаки, які мають значення для процесу публічного управління. Приклад практичної сегментації цільових груп та орієнтирів комунікаційної взаємодії в період воєнного стану наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Сегментація цільових груп та підходів комунікації публічних управлінців у період воєнного стану

Цільова група	Ключова потреба/запит	Оптимальні канали	Формат повідомлення	Очікуваний ефект
Громадяни загалом	Достовірна інформація про ситуацію, безпека	ТБ, радіо, офіційні сайти, соцмережі	Коротко, чітко, без паніки	Підтримка довіри та зниження тривожності
Внутрішньо переміщені особи	Допомога, підтримка, маршрути, доступ до послуг	Офіційні ресурси, соцмережі, онлайн-платформи	Інструктивні повідомлення	Підвищення доступності допомоги
Працівники органів влади	Узгоджені дії, своєчасна інформація	Внутрішні канали, службові повідомлення	Оперативно та адресно	Запобігання дезорганізації та чуткам
Засоби масової інформації	Коментарі, позиція влади, факти	Брифінги, пресконференції, інтерв'ю	Узгоджене офіційне пояснення	Зниження викривлень та підвищення точності
Міжнародна аудиторія	Зовнішня підтримка, пояснення ситуації	Публічна дипломатія, медіа, міжнародні платформи	Послідовний наратив	Підсилення міжнародного іміджу

Примітка. Складено автором.

Сегментація аудиторій дозволяє глибше розуміти потреби та очікування різних груп, зокрема щодо отримання допомоги, підтримки або інформування про небезпеку, що забезпечує можливість формування більш адресного та результативного підходу до комунікації. Так, у разі необхідності евакуації населення з територій, що підлягають інтенсивним обстрілам, комунікація, спрямована на конкретну групу, може бути більш ефективною, ніж загальне інформування всіх громадян. Водночас слід урахувати, що цільові аудиторії є різноманітними, а їхні потреби можуть змінюватися залежно від часу та обставин, у зв'язку з чим публічні управлінці повинні постійно здійснювати моніторинг і аналіз інформації про аудиторію для адаптації стратегій та

підходів до взаємодії. У період воєнного стану однією з найбільш актуальних цільових груп залишаються внутрішньо переміщені особи, потреби яких потребують окремої уваги з боку органів влади.

Аудиторію доцільно аналізувати як з позиції особистісних характеристик, так і з урахуванням демографічних ознак, а доступні масиви даних мають трансформуватися у практичну інформацію, що використовується у процесі ухвалення управлінських рішень. У цьому контексті посилюється значення двосторонньої комунікації з метою зміцнення суспільної довіри, що підтверджує цінність комунікації як інструменту стратегічної політики уряду [42].

Наступним етапом у процесі організації комунікації має стати формування плану або стратегії комунікації публічного управління. Для проведення ситуаційного аналізу можуть застосовуватися методи IPEST та SWOT. Як приклад, може бути використана «Комунікаційна стратегія Державної служби статистики на період до 2023 року», яка була спрямована на підвищення рівня довіри населення до Держстату та покращення іміджу установи шляхом упровадження системних комунікацій. Документ також передбачає забезпечення інформаційної присутності у суспільстві, формування пріоритетних напрямів взаємодії з цільовими групами, популяризацію статистики, підвищення статистичної грамотності користувачів і реалізацію функціональних повноважень [43].

Водночас слід враховувати, що комунікаційна стратегія може втратити результативність у разі виникнення кризової ситуації, що потребує застосування інших підходів. У таких умовах необхідним є розроблення антикризового комунікаційного плану, визначення спікерів і ключових повідомлень (або використання заздалегідь підготовлених матеріалів), а також визначення першочергових кроків щодо реагування, управління емоціями, наповнення офіційних ресурсів і соціальних мереж. У кризових обставинах публічним управлінцям важливо не залишатися мовчазними, а здійснювати комунікацію з цільовими групами узгоджено та «єдиним голосом», щоб

уникати суперечливих заяв з боку працівників. Важливо, щоб план кризової комунікації охоплював можливі ситуації, у межах яких виникає потреба у застосуванні кризового інформування.

Мета кризової комунікації полягає у донесенні інформації до пасивних одержувачів, при цьому найшвидшими є онлайн-формати взаємодії. Зарубіжними дослідниками запропоновано декілька моделей кризової онлайн-комунікації. Перша модель базується на односторонньому підході та передбачає поширення інформації через підготовлені вебсторінки, блоги та/або онлайн-пресцентри [44, с. 17]. Інша модель представлена як кризова онлайн-комунікація у форматі *rapus* або «шупальце», що спрямовується на виявлення небезпеки шляхом використання Інтернету як інструменту моніторингу середовища до виникнення кризи. У межах такої моделі організація визначає потенційні проблеми через аналіз текстів та комунікацій у мережі Інтернет і соціальних медіа, після чого коригує управління комунікаціями та кризове реагування відповідно до зібраних даних [44, с. 19].

У загальному розумінні комунікаційна стратегія є планом донесення повідомлень до попередньо визначеної цільової аудиторії, при цьому належний комунікаційний план має визначати три основні чинники: аудиторію, повідомлення та канали, через які повідомлення буде доставлено [45]. На думку Н. Вареньї, ефективними є такі стратегічні комунікації, які орієнтуються не на одну конкретну цільову аудиторію, а враховують ймовірні наслідки сприйняття конкретного меседжу всіма іншими цільовими групами, яким може бути донесена відповідна інформація [46, с. 19].

Важливим напрямом активізації публічної комунікації є формування команди кризового спілкування, у межах якої повинні бути залучені не лише керівники, але й представники інших підрозділів, зокрема менеджери, фахівці з персоналу, внутрішніх комунікацій і PR. Прес-секретар органу публічного управління має бути підготовленим і досвідченим у роботі з кризовими та надзвичайними ситуаціями, здатним своєчасно реагувати, комунікувати зі співробітниками та відповідати на запитання, що виникають у процесі роботи.

У більшості випадків прес-секретар здійснює комунікацію з декількома аудиторіями, у зв'язку з чим правильна сегментація та коригування повідомлень і підходів до різних груп є ключовими для результативної кризової комунікації.

Водночас залежно від типу кризи не кожен працівник виступає релевантною аудиторією для спілкування, проте у будь-якій ситуації повідомлення має бути передане своєчасно, чітко й у формі, зрозумілій для сприйняття. Своєчасність комунікації є вирішальною, оскільки негативним є сценарій, за якого працівники дізнаються про кризу з інших джерел, а не від керівника. Надмірне інформування всіх працівників у надзвичайній ситуації може уповільнювати реагування, перевантажуючи їх нерелевантними повідомленнями. У такому контексті внутрішні комунікації доцільно орієнтувати на конкретних осіб і підрозділи, щоб необхідна інформація потрапляла до тих, хто найбільше її потребує. Важливо також надавати достовірні відомості, навіть якщо для цього іноді необхідно відповідати «не знаю», оскільки поширення неправдивої інформації може сприяти появі дезінформації та підривати довіру працівників, що негативно впливає на мотивацію і залученість до комунікаційної взаємодії [47].

Суттєвим чинником у сучасних умовах є наявність складнощів у реалізації управлінських рішень через відсутність належного нормативного регулювання окремих питань, актуальних під час воєнного стану, зокрема у сфері місцевого самоврядування. Унаслідок цього зростає потреба в обговоренні подальших підходів до управління територіями громад, що необхідно для підвищення результативності управління та недопущення призупинення процесів децентралізації. До дискусійних питань належать, зокрема, взаємодія з військовими адміністраціями, а також правові аспекти діяльності військових адміністрацій і місцевих рад. Вирішення зазначених питань потребує належної комунікаційної підтримки, щоб уникнути дестабілізуючих чинників у системі управління.

На основі SWOT-аналізу кризової комунікації у публічному управлінні можливим є моделювання підходів до формування концепції державного управління комунікативною діяльністю в період воєнного стану та вироблення практичних рекомендацій. Систематизацію ключових інструментів активізації форматів і каналів комунікації, а також очікуваних результатів їх застосування узагальнено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Інструменти активізації форматів і каналів комунікації у кризових умовах

Напрямок активізації	Ключовий зміст	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Розширення каналів	Охоплення різних аудиторій	Мас-медіа, соцмережі, сайти, онлайн-платформи	Більше охоплення та швидкість повідомлень
Сегментація аудиторій	Адресна комунікація	Аналіз аудиторій, моніторинг потреб	Підвищення ефективності повідомлень
Комунікаційна стратегія	Планування взаємодії	IPEST, SWOT, стратегія/план	Узгодженість дій органів влади
Кризовий план	Дії під час криз	Спікери, ключові меседжі, перші кроки	Швидка реакція та зниження хаосу
Моніторинг і «palpus» модель	Виявлення сигналів ризиків	Аналіз соцмереж, сканування середовища	Раннє реагування на загрози
Зворотний зв'язок	Перевірка сприйняття	Опитування, голосування, обговорення	Уточнення позицій, зміцнення довіри
Публічна присутність	Прозорість	Брифінги, пресконференції, інтерв'ю	Відкритість і відповідальність влади

Примітка. Складено автором.

Серед ключових напрямів у межах зазначеної логіки виокремлюються: аналіз загроз комунікаційній безпеці; формування стратегії комунікаційної безпеки із визначенням мети, цільових аудиторій, каналів комунікації та планів реагування; забезпечення захисту каналів від вторгнень, перехоплення та злому шляхом використання шифрування й аутентифікації; розроблення планів кризової комунікації для інформування громадськості та швидкого

реагування; встановлення системи моніторингу каналів і контенту. Упровадження методології комунікаційної безпеки у процеси управління під час воєнного стану також пов'язується з формуванням міжнародного іміджу держави через створення позитивного наративу та медійну співпрацю із надійними засобами масової інформації.

У сучасних умовах важливим є активне використання соціальних медіа, таких як Twitter, Facebook, Instagram і LinkedIn, для забезпечення прямого зв'язку з громадськістю та поширення новин і рішень органів влади. Сучасне медіасередовище розширилося до п'яти платформ споживання інформації (ноутбуки, смартфони, планшети, телевізори та мультимедіа в автомобілях), що спричиняє посилення конкуренції за увагу аудиторії. За даними компанії Nielsen 47% українців отримують інформацію про події через соціальні мережі, 48% – через інтернет-видання, і 51% – через телепрограми [48, с. 11], проте ці показники є змінними та потребують постійного врахування в комунікаційному плануванні.

За необхідності у разі масштабних кризових ситуацій доцільним є проведення пресконференцій, при цьому важливим залишається вибір спікера, оскільки участь першої особи від влади може бути сприйнята як сигнал контролю ситуації. Разом із тим регулярні пресконференції, брифінги та інтерв'ю забезпечують можливість журналістам ставити запитання та отримувати необхідну інформацію безпосередньо від публічних управлінців, що сприяє прозорості та відповідальності владних структур. Як зазначають дослідники, ефективна комунікація має включати зворотний зв'язок і перевірку того, як саме аудиторія зрозуміла повідомлення, адже існує різниця між тим, що було сказано, і тим, як інформація була сприйнята цільовою аудиторією [49, с. 15]. У такому контексті доцільним є використання опитувань, голосувань, дискусій, обговорень, особистого спілкування та онлайн-пропозицій, а також впровадження електронних платформ зворотного зв'язку, що сприяє залученню громадськості до ухвалення рішень і поглиблює взаєморозуміння між владою та громадою.

Доцільним є активізація використання телебачення та радіо для охоплення різних верств населення повідомленнями про діяльність органів влади, ухвалені рішення та плани на майбутнє, зокрема в Україні під час воєнного стану функціонує єдиний марафон «Єдині новини #UАразом» як єдина інформаційна платформа стратегічної комунікації. У межах взаємодії з громадськістю Р. Буркарт наголошує на необхідності формування зрозумілості управлінських дій та забезпечення їх відповідності соціальним цінностям, що є змінними залежно від контексту, а для публічного управління в умовах воєнного стану зміст «контенту розуміння» набуває ключового значення [50, с. 18].

Отже, активізація форматів і каналів комунікації публічних управлінців з різними цільовими групами в умовах воєнного стану ґрунтується на поєднанні сегментації аудиторій, стратегічного та антикризового планування, використання цифрових і традиційних каналів, моніторингу комунікаційного середовища та забезпечення системного зворотного зв'язку, а у разі виникнення проблем або загроз належній комунікації доцільним є застосування SWOT-аналізу структури, що відповідає за комунікацію у публічному управлінні.

3.2. Лобізм як комунікативна технологія в контексті війни і його вплив на реалізацію державної міжнародної політики

Повномасштабна війна Російської Федерації проти України суттєво змінила характер міжнародної політики та вплинула на трансформацію інструментів державної комунікації. Умови воєнного стану вимагають не лише оперативних рішень у сфері безпеки та оборони, але й активного формування міжнародної підтримки, яка є важливою передумовою стійкості держави, збереження її суверенітету, функціонування економіки та реалізації гуманітарних програм. У такому контексті особливого значення набувають комунікативні технології, які дозволяють публічним управлінцям ефективно

взаємодіяти з різними зовнішніми суб'єктами, формувати позитивний міжнародний імідж держави, досягати узгодженості позицій і просувати національні інтереси на міжнародному рівні.

Однією з технологій, що відіграє помітну роль у зазначених процесах, виступає лобізм. Лобізм у сучасному розумінні можна визначати як сукупність організованих комунікаційних дій, спрямованих на вплив на процеси ухвалення політичних рішень шляхом взаємодії з представниками державних інституцій, міжнародних організацій, політичних партій, груп впливу та інших зацікавлених суб'єктів. Він реалізується у формі переконання, аргументації, просування порядку денного, донесення інтересів конкретної сторони та формування підтримки відповідних ініціатив. Водночас у ситуаціях глибоких криз, зокрема у період війни, лобізм стає не лише інструментом політичної конкуренції, а й механізмом стратегічного забезпечення державної міжнародної політики.

Лобізм як комунікативна технологія виявляється у тому, що він передбачає системне використання різних форматів взаємодії – від офіційної дипломатії до публічних кампаній, експертного впливу, медіаактивності та мережових комунікацій. Він може реалізовуватися як через інституційні канали (державні органи, міжнародні організації, парламентські структури, урядові програми), так і через неформальні мережі впливу (аналітичні центри, професійні спільноти, громадські організації, волонтерські рухи, діаспорні структури). У межах публічного управління під час війни лобізм фактично набуває особливого значення як інструмент мобілізації зовнішніх ресурсів, необхідних для оборони держави, підтримання фінансової стабільності, отримання гуманітарної допомоги та реалізації програм відновлення.

З огляду на зазначене, лобізм є не випадковим явищем, а цілеспрямованою технологією комунікаційного впливу, яка має забезпечувати досягнення державних цілей у міжнародному середовищі. Його застосування можливе на різних рівнях: державному (через офіційну міжнародну політику), міжурядовому (через взаємодію із союзниками), парламентському (через

міжпарламентські зв'язки), регіональному (через партнерство міст і громад), суспільному (через міжнародні кампанії підтримки), а також інформаційному (через медіа та цифрові платформи).

У контексті війни основним завданням лобістських комунікацій для України є підтримка стратегічних інтересів держави, що охоплює забезпечення оборонної допомоги, посилення санкційного тиску на державу-агресора, підтримку економічної стійкості України, залучення міжнародних ресурсів для відновлення, формування міжнародно-правової відповідальності РФ та посилення євроінтеграційних процесів. Основні напрями лобізму як комунікативної технології, ключові цільові аудиторії, відповідні канали взаємодії та очікувані результати впливу на державну міжнародну політику систематизовано в таблиці 3.3.

Необхідно зауважити, що війна підвищила роль комунікацій як чинника національної безпеки. Зовнішнє середовище стало полем активної конкуренції інформаційних впливів, де кожна держава прагне просувати власні інтереси, формувати образи, легітимізувати свої дії та впливати на позиції союзників і партнерів. У цьому сенсі лобізм перетворюється на елемент комунікаційної безпеки, оскільки він спрямований на захист державних інтересів шляхом забезпечення підтримки, зменшення ризиків міжнародної ізоляції та протидії маніпулятивним впливам агресора.

Важливим аспектом є те, що лобізм у міжнародній політиці має особливі риси, які відрізняють його від внутрішньодержавного лобізму:

- міжнародний лобізм орієнтується на взаємодію з іноземними парламентами, урядовими структурами та міжнародними інституціями;
- він часто спирається на посередників – консультантів, аналітиків, експертів, журналістів, впливових громадських діячів;
- міжнародний лобізм потребує високого рівня координації між державними структурами, громадськими організаціями, дипломатичними представництвами та інформаційними ресурсами. Без такого узгодження виникають ризики суперечливих повідомлень, втрати довіри, зниження

результативності комунікаційного впливу та ослаблення переговорних позицій держави.

Таблиця 3.3

Лобізм як комунікативна технологія в контексті війни: напрями, канали та результати впливу

Напрямок лобістської комунікації	Цільова аудиторія	Основні канали/формати	Очікуваний вплив на державну міжнародну політику
Військово-безпекова підтримка	Уряди держав-партнерів, НАТО, оборонні відомства	Переговори, міжнародні саміти, дипломатичні контакти, публічні заяви	Посилення оборонної допомоги, зміцнення безпекових гарантій
Санкційна політика	ЄС, США, парламенти, міжнародні партнери	Парламентська дипломатія, експертні аргументи, медіакампанії	Продовження та розширення санкцій, посилення тиску на агресора
Фінансова підтримка	МФО, донори, міжнародні фінансові установи	Перемовини, презентації програм, аналітичні матеріали	Залучення бюджетної підтримки, грантів, кредитів, програм відновлення
Гуманітарна підтримка	ООН, міжнародні гуманітарні організації, фонди	Координаційні платформи, міжнародні програми, медіа	Розширення гуманітарної допомоги, підтримка ВПО, соціальних програм
Міжнародна легітимація позиції України	Уряди, громадськість інших держав, медіа	Публічна дипломатія, інтерв'ю, соцмережі, міжнародні форуми	Підвищення довіри та підтримки, стійкість міжнародного наративу
Протидія дезінформації	Експертні спільноти, медіа, громадськість	Фактчекінг, аналітика, інформаційні кампанії	Зниження впливу фейків, нейтралізація ворожих наративів

Примітка. Складено автором.

У системі публічного управління лобізм виконує кілька функцій. Передусім це функція інформаційного забезпечення, оскільки лобістська діяльність включає збір, систематизацію та донесення інформації про потреби держави, актуальні загрози, реальну ситуацію та наслідки війни. Далі – це функція переконання, яка передбачає формування аргументів, що сприяють ухваленню позитивних рішень щодо підтримки України. Також важливою є функція мобілізації ресурсів, що пов'язана із залученням фінансових, матеріальних і політичних ресурсів. Окрім того, лобізм виконує функцію

легітимації, адже він сприяє формуванню міжнародного визнання українських дій як законної самооборони та підтверджує необхідність підтримки України. Нарешті, лобістська комунікація виконує функцію протидії, оскільки зменшує вплив дезінформаційних кампаній ворога, нейтралізує проросійські наративи та формує стійкість міжнародної аудиторії до маніпуляцій.

Застосування лобізму як комунікативної технології під час війни вимагає розуміння цільових аудиторій. На міжнародному рівні такими аудиторіями виступають: іноземні уряди та парламенти; міжнародні організації (ООН, НАТО, ЄС, ОБСЄ); міжнародні фінансові інститути; медіа та журналістські спільноти; аналітичні центри; громадські організації; бізнес-структури; лідери громадської думки; а також суспільство іноземних держав як джерело політичної легітимності для рішень їхніх урядів. Кожна з таких груп потребує специфічного підходу та відмінних аргументів, форматів взаємодії і каналів донесення повідомлення.

Лобізм у контексті війни передбачає використання комплексу комунікативних інструментів, що можуть бути умовно поділені на кілька груп, а саме:

- дипломатичні та політичні інструменти, які включають офіційні переговори, міжнародні саміти, підписання угод, регулярну міждержавну взаємодію;
- парламентська дипломатія, що реалізується через міжпарламентські групи дружби, виступи представників України у парламентах союзників, спільні заяви та резолюції;
- експертний та аналітичний компонент, що включає використання досліджень, статистики, аргументації, а також впливу аналітичних центрів;
- інформаційні кампанії, які реалізуються через медіа, соціальні мережі, публічні виступи, інтерв'ю та комунікацію із міжнародними журналістами;
- діяльність громадських організацій і діаспори, які мають значний потенціал впливу на громадську думку і політичні рішення у країнах перебування;

- цифрові канали та мережеві комунікації, що забезпечують швидкість поширення повідомлень та формування глобального інформаційного ефекту.

З огляду на функціонування лобізму як комунікативної технології, важливо також враховувати його взаємозв'язок зі стратегічними комунікаціями держави. Стратегічні комунікації мають забезпечувати цілісність державного наративу, узгодженість повідомлень, формування довіри та довгостроковий вплив. Лобізм у цьому контексті є практичним інструментом реалізації стратегічних комунікацій на міжнародному рівні, оскільки він спрямований на конкретні політичні рішення та механізми підтримки.

Разом із тим необхідно наголосити, що лобізм у період війни не може бути хаотичним або ситуативним. Навпаки, він має бути інституційно впорядкованим, етичним та стратегічно спрямованим. Для публічних управлінців важливо усвідомлювати, що міжнародні партнери потребують достовірної інформації, аргументованих позицій і зрозумілих цілей. Надмірні емоційні повідомлення, суперечливі заяви, неконтрольовані інформаційні кампанії можуть мати зворотний ефект і сприяти втраті міжнародної аудиторії, зниженню підтримки або поширенню сумнівів щодо перспектив співпраці.

Лобізм як комунікативна технологія також має прямий вплив на реалізацію державної міжнародної політики. Міжнародна політика держави формується не лише на рівні офіційних документів і декларацій, але й через практичні взаємодії, рішення партнерів, режим санкцій, виділення фінансової допомоги та надання військової підтримки. У цьому сенсі лобізм стає механізмом, який забезпечує перехід від політичних заяв до практичних рішень. Наприклад, міжнародна підтримка України реалізується через пакети допомоги, програми міжнародних фінансових інституцій, підписання угод про безпекові гарантії, посилення оборонного співробітництва та розширення санкційних механізмів. Досягнення таких результатів у значній мірі залежить від ефективності комунікаційного впливу та здатності України переконувати партнерів у необхідності відповідних дій.

Окремо слід відзначити вплив лобізму на санкційну політику. Санкції є інструментом міжнародного тиску, який потребує політичної волі, узгодження позицій між союзниками та постійного підтримання актуальності питання в міжнародному порядку денному. Лобістська комунікація сприяє тому, що питання санкцій залишається на порядку денному, а рішення про їх посилення або продовження ухвалюються своєчасно. Також важливою є підтримка міжнародних механізмів правової відповідальності РФ, створення трибуналів, документування злочинів і підтримка відповідних міжнародних ініціатив. Усі ці напрями також потребують активної лобістської взаємодії, оскільки міжнародні правові рішення формуються в межах складних процедур і потребують підтримки широкого кола держав.

Значний вплив лобізм має і на формування міжнародної фінансової політики щодо України. В умовах війни держава потребує зовнішніх ресурсів для підтримання бюджету, соціальних програм, функціонування критичної інфраструктури, відновлення зруйнованих територій та забезпечення життєдіяльності населення. Лобістські комунікації спрямовуються на переконання міжнародних донорів у необхідності фінансової підтримки, визначення пріоритетів допомоги та забезпечення прозорості використання ресурсів. У цьому контексті важливою є здатність України демонструвати партнерство, відповідальність і системність, що підвищує рівень довіри міжнародних інституцій.

Водночас лобізм має вплив і на гуманітарну політику міжнародної спільноти. Питання підтримки внутрішньо переміщених осіб, евакуації, забезпечення доступу до медицини, освіти та гуманітарної допомоги значною мірою потребують міжнародної взаємодії. Через лобізм Україна може активізувати увагу міжнародних організацій до потреб населення, отримувати допомогу та створювати партнерські програми для підтримки найбільш уразливих категорій громадян.

В умовах війни важливим фактором ефективності лобістських комунікацій є використання цифрових каналів та медіа. Соціальні мережі,

міжнародні інформаційні платформи, відеозвернення, участь у міжнародних форумах, комунікація через журналістів та експертів забезпечують широку аудиторію та дозволяють швидко реагувати на зміни в інформаційному середовищі. Публічні управлінці повинні враховувати, що сучасні міжнародні комунікації значною мірою відбуваються у цифровому середовищі, де важливими є оперативність, чіткість і узгодженість повідомлень.

Разом із тим слід враховувати і ризики лобізму як комунікативної технології. По-перше, лобізм може викликати звинувачення у маніпуляції або неетичному впливі, якщо він реалізується непрозоро або без дотримання відповідних правил. По-друге, надмірний лобістський тиск може спричиняти «втому підтримки» у міжнародній аудиторії, особливо якщо повідомлення повторюються без нових аргументів. По-третє, неузгоджені комунікаційні дії різних суб'єктів можуть призводити до суперечностей, що знижує довіру до державної позиції. По-четверте, інформаційні атаки ворога можуть дискредитувати лобістські зусилля через фейки та маніпулятивні кампанії. По-п'яте, недостатній рівень професійної підготовки комунікаторів може знижувати результативність впливу та викликати репутаційні втрати.

З метою підвищення ефективності лобізму як комунікативної технології у контексті війни важливо забезпечити кілька ключових умов. Передусім це інституційна координація між органами влади, дипломатичними представництвами, міжнародними партнерами та комунікаційними структурами. Далі – це стратегічне планування лобістських дій, яке має враховувати цілі, цільові аудиторії, ключові повідомлення та очікувані результати. Також необхідним є забезпечення прозорості та етичності, оскільки міжнародні партнери оцінюють не лише аргументи, але й способи комунікації. Окремо важливою є професійна підготовка публічних управлінців у сфері міжнародних комунікацій, оскільки війна створює високий рівень відповідальності за кожне повідомлення, яке може впливати на міжнародні рішення.

Лобізм у період війни можна розглядати також як інструмент комунікаційної безпеки у міжнародному вимірі. Він сприяє формуванню стійкого міжнародного наративу, який протидіє пропагандистським кампаніям ворога, підтримує легітимність України та забезпечує інформаційний захист державних інтересів. У цьому контексті лобізм виходить за межі вузького розуміння політичного впливу і стає складовою системи стратегічної державної комунікації.

Таким чином, у контексті війни лобізм є важливим інструментом реалізації державної міжнародної політики та забезпечення міжнародної підтримки України. Його застосування дозволяє просувати національні інтереси, забезпечувати мобілізацію ресурсів, впливати на ухвалення рішень міжнародними партнерами, підтримувати санкційну політику, формувати фінансову та гуманітарну допомогу, а також протидіяти інформаційним впливам агресора. Водночас ефективність лобізму залежить від системності, узгодженості, професійності та стратегічного характеру комунікаційних дій, що вимагає від органів публічного управління підвищення рівня організації та розвитку відповідних комунікаційних компетентностей.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі запропоновано розв'язання актуальної проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення публічного управління в сфері комунікаційної безпеки в умовах воєнного стану.

1. Встановлено, що комунікаційні технології та комунікаційна безпека є взаємопов'язаними об'єктами публічного управління, оскільки ефективність державної комунікації впливає на результативність управлінських рішень, рівень суспільної довіри та стійкість держави в кризових умовах. Комунікаційна взаємодія в системі публічного адміністрування охоплює як зовнішні зв'язки органів влади з громадськістю, мас-медіа та іншими суб'єктами, так і внутрішню координацію між рівнями управління та структурними підрозділами, що забезпечує узгодженість управлінських процесів. Цифровізація комунікації розширює можливості оперативного інформування, зворотного зв'язку та залучення громадян до публічних процесів через електронні сервіси, соціальні мережі й месенджери, однак водночас підвищує ризики, пов'язані з поширенням дезінформації, маніпулятивними впливами та кібератаками. Умови воєнного стану посилюють вразливість комунікаційного простору та потребують зосередження управлінських зусиль на захисті офіційних каналів взаємодії, забезпеченні достовірності інформаційних потоків і розвитку стратегічних комунікацій як інструменту підтримки національної стійкості та протидії зовнішній агресії.

2. З'ясовано, що забезпечення комунікаційної безпеки публічного управління під час війни має комплексний характер і спрямовується на підтримання стійкості офіційних каналів взаємодії, достовірності інформаційних повідомлень та протидію деструктивним впливам у комунікаційному просторі. Ефективність цієї системи залежить від поєднання кіберзахисту, правового контролю доступу до чутливої інформації, моніторингу інформаційних потоків і реагування на загрози, а також від

узгодженої взаємодії органів влади, військових структур та інших суб'єктів управління. Важливими складовими також виступають розвиток цифрових інструментів комунікації та підвищення медіакультури населення, що посилює стійкість суспільства до фейків і дезінформації та підтримує результативність управлінських рішень в умовах воєнного стану.

3. На основі аналізу зарубіжного досвіду публічного управління в сфері комунікаційної безпеки доведено, що доцільно використовувати комплексний підхід до захисту комунікаційного простору держави через розвиток стратегічних комунікацій, інституційну координацію та впровадження механізмів протидії дезінформації. Європейські практики та підходи НАТО підтверджують результативність створення спеціалізованих структур, які забезпечують узгодженість державної комунікаційної політики, підвищення ситуаційної обізнаності та посилення стійкості офіційних каналів взаємодії в кризових умовах. Досвід Іспанії та Канади демонструє ефективність використання цифрових платформ громадської участі, прозорого інформування населення та двосторонньої комунікації як важливих інструментів публічного управління, що сприяють зміцненню довіри до влади та підвищенню рівня комунікаційної безпеки.

4. Оцінено, що антикризова професійна комунікація публічних управлінців у період воєнного стану є необхідною умовою забезпечення безпеки, координації управлінських дій та підтримання довіри громадян до офіційних джерел інформації. Її особливості визначаються високим рівнем невизначеності, інформаційними та кіберзагрозами, потребою в оперативному реагуванні, дотриманні конфіденційності та забезпеченні якості внутрішньої і зовнішньої взаємодії. Ефективність антикризової комунікації залежить від чіткості й достовірності повідомлень, використання відповідних каналів інформування, регулярних брифінгів, а також здатності публічних управлінців формувати стійке сприйняття надійності через компетентність, відкритість, емпатію та відповідальність у комунікаційному процесі.

5. Визначено, що активізація форматів і каналів комунікації публічних

управлінців із різними цільовими групами в умовах воєнного стану ґрунтується на розширенні комунікаційних інструментів, забезпеченні відкритості та доступності інформації, а також застосуванні сегментації аудиторій для підвищення адресності й результативності повідомлень. Ефективність взаємодії забезпечується поєднанням стратегічного планування комунікацій і впровадженням антикризових комунікаційних планів, що передбачають узгодженість ключових меседжів, визначення спікерів і своєчасне інформування цільових груп. Важливими умовами реалізації зазначених напрямів є використання сучасних цифрових та традиційних каналів, організація системного зворотного зв'язку, моніторинг інформаційного середовища та застосування аналітичних інструментів для виявлення загроз комунікаційній безпеці й удосконалення взаємодії між владою і громадянськістю.

6. Встановлено, що лобізм у контексті війни виступає дієвою комунікативною технологією, яка забезпечує просування національних інтересів України на міжнародній арені шляхом системного впливу на ухвалення політичних рішень зовнішніми суб'єктами. Його застосування сприяє реалізації державної міжнародної політики через мобілізацію військово-безпекової, фінансової та гуманітарної підтримки, підтримання санкційного тиску на державу-агресора, формування легітимності української позиції та протидію дезінформаційним кампаніям ворога. Ефективність лобістських комунікацій визначається координацією дій органів публічного управління, узгодженістю стратегічних повідомлень, точністю аргументації та використанням сучасних міжнародних і цифрових каналів взаємодії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія національної безпеки України «БЕЗПЕКА ЛЮДИНИ - БЕЗПЕКА КРАЇНИ»: Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>
2. Стратегія інформаційної безпеки: Указ Президента України від 28 грудня 2021 року № 685/2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text>
3. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. С.Чернова. Запоріз. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с.
4. Маліновська О. Я. Використання сучасного зарубіжного досвіду комунікацій в системі публічного адміністрування. *Збалансоване природокористування*. 2022. № 2. С. 39-44.
5. Майстренко К. Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 93-98.
6. Гладун Ю., Ліпенцев А. Побудова типового центру забезпечення публічної безпеки на прикладі ситуаційного центру головного управління національної поліції у Львівській області. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4 (49). Ч. 1. С. 119-128.
7. Радченко О. Комунікативне партнерство як механізм оптимізації комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 2. URL: <https://doi.org/10.33287/102029>
8. Невальонний Є. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. *Наука і оборона*. 2019. № 2.
9. Військовий стандарт 01.004.007 (Видання 1) *Воєнна політика, безпека та стратегічне планування. Система стратегічних комунікацій держави у воєнній сфері*. Терміни та визначення, 2017. 46 с.

10. Борисенко О. Комунікація як інструмент державного управління: сучасні тенденції. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 58-62.
11. Ярема І. Становлення цифрової комунікації в Україні. *Knowledge, Education, Law, Management*, 2022 № 4 (48). URL: <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.4.16>
12. Довіра до ЗМІ. Чи готові українці підвищувати власну медіаграмотність? *Укрінформ*. URL: <http://www.ukrinform.com.ua>.
13. Гусак О. Комунікаційна безпека як напрям підготовки фахівців: сутність, зміст компетентностей, перспективи розвитку. *Інтегровані комунікації*. 2016. № 1. С. 23-27. <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2016.1.4>
14. Ihnytslyi O., Ilkiv N. Features of public administration ensuring security under the legal regime of martial law in Ukraine. *Access to Justice in Eastern Europe*. 2022. URL: [10.33327/AJEE-18-6.1-a000109](https://doi.org/10.33327/AJEE-18-6.1-a000109)
15. Сивак Т. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України : монографія. Київ: НАДУ, 2019. 338 с.
16. Левченко О. В. Система забезпечення інформаційної безпеки держави у воєнній сфері: основи побудови та функціонування : монографія. Житомир : Видавець ПП «Євро-Волинь», 2021. 172 с.
17. Дорожня карта Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО. URL: <http://surl.li/bwzv>
18. Клочко А. Забезпечення інформаційної безпеки в умовах сучасного суспільства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. №3(63). С. 38-42. URL : [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3\(63\)-6](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3(63)-6)
19. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
20. Залєвська І., Удренас Г. Інформаційна безпека України в умовах російської військової агресії. 2022. URL: <http://surl.li/gncmq>

21. Мудрак Л. Комунікація і криза. Як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи. Київ, 2020.

22. Презентація центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. 31 березня 2021 року. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3217919-prezentacia-centru-strategicnih-komunikacij-ta-informacijnoi-bezpeki.html>

23. Мосейко А. Г., Негодченко В. О. Актуальні проблеми публічного адміністрування вітчизняною сферою національної безпеки: Монографія. Дніпро: Дніпровський гуманітарний університет, 2021. 194 с.

24. Капштик О. В. Державні механізми стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України. Дисертація на здобуття наук. ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.05 «Державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку». Хмельницький, 2019.

25. Базові поняття стратегічних комунікацій: стандарти на основі документів НАТО (англійсько-український та українсько-англійський словник) / Л. Компанцева, О. Акульшин, Н. Акульшина, Т. Дедушкіна та ін. Київ : Нац. акад. СБУ, 2019.

26. Іжутова І. В. Вплив стратегічних комунікацій на національну стійкість суспільства. *Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених, ад'юнктів, слухачів, курсантів і студентів «Молодіжна військова наука у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка»* [Текст] / за заг. редакцією І.В. Толока. К. : ВІКНУ, 2019. С.320–321.

27. Доскалов І., Ручинська І. Зарубіжний та вітчизняний досвід функціонування системи публічного управління в умовах становлення інформаційного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 11-115.

28. Чукут С. А., Яценко В. О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжний та український досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 72-79.

29. Василенко О. І. Державна політика в умовах становлення інформаційного суспільства: зарубіжний досвід і українська практика. 2017. URL: <http://surl.li/jpodu>

30. Mitu N. Importance of Communication in Public Administration. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/350996415_Importance_of_Communication_in_Public_Administration

31. Алюшина Н. Державна служба по-новому. 2018. URL: https://lb.ua/blog/natalia_aliushyna/407435_derzhavna_sluzhba_ponovomu.html

32. Внутрішні комунікації у воєнний та післявоєнний період: практичні поради для служб управління персоналом. Національне агенство України з питань державної служби. 2022. URL: <http://surl.li/fplby>

33. Шевченко О. Особливості комунікацій з громадськістю у публічному управлінні. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2016. №2.

34. Тайєр Амро Професійна комунікація державних службовців у контексті війни: аналіз викликів та перешкод. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Політичні науки та публічне управління. 2022. №5(65), С. 104-107. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-15](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-15).

35. Малімон В.І. Комунікаційна політика в діяльності державного службовця: Навч. посібник. 2-ге вид. доп. і розш. Івано-Франківськ: Місто - НВ, 2008. 344 с.

36. Erdeli-Klyar O. Anti-crisis communications under martial law. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. С. 21-22.

37. Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця : монографія. К. : НА СБ України, 2018. 517 с.
38. Crisis communication: A behavioural approach. GCS Behavioural Science Team, Cabinet Office August 2022. URL: <http://surl.li/jhcap>
39. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпропетровськ, 2015. 168 с.
40. Communicating in a Crisis: Risk Communication Guidelines for Public Officials. SAMHSA Publication No. PEP19-01-01-005. Rockville, MD, Substance Abuse and Mental Health Services Administration, 2019.
41. Костенко Н., Іванов В. Досвід контент-аналізу. Моделі та практики. Монографія. Київ, 2003. 141 с.
42. McKenna Alex On the frontline: 100 years and beyond. 2021. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/blog/on-the-frontline-100-years-and-beyond/>
43. Комунікаційна стратегія Державної Служби Статистики України на період до 2023 року. URL: https://ukrstat.gov.ua/menu/Kom_stratHeg_23/kom_strateg_23.htm
44. Eriksson, M. On-line strategic crisis communication: in search of a descriptive model approach. *International Journal of Strategic Communication*, № 6(4). 2012 P. 309-327. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/1553118X.2012.711403>
45. Koptelova E. What Is Communication Strategy and 5 Steps to Create It (+Template). URL: <https://haiilo.com/blog/communication-strategy/>
46. Варенья Н. М. Ідеологічне підґрунтя стратегічних комунікацій як форма протидії інформаційній агресії. *Актуальні проблеми управління інформаційною безпекою держави: зб. тез наук. доп. наук.-практ. конф. (Київ, 4 квітня 2019 р.)*. Київ : Нац. акад. СБУ, 2019. С.18-20.
47. Martic K. Crisis Communication: Definition, Importance and Best Practices. URL: <https://haiilo.com/blog/crisis-communication-definition-importance-best-bractices/>
48. Башук А. І. Соціальні мережі у системі комунікацій Державної влади. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2016. Том 3. С. 8-15.

49. Демченко Н. Д., Крехно Т. І. та ін. Основні закономірності успішної комунікації. Wloclawek, Republic of Poland. November 27–28, 2020. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-000-1-3>

50. Публічна комунікація: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 052 «Політологія» й слухачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / авт. кол. : В. І. Шарий, О.В.Черевко, Л. Я. Самойленко та ін.; за заг. ред. д. держ. упр. В. І. Шарого. Черкаси: видавець Чабаненко Ю. А., 2020. 330 с.

Виконав: студент магістратури
за спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
денної форми навчання

_____ Артур ЧЕРНЕЦЬКИЙ

Науковий керівник:
професор кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., доцент

_____ Володимир КОПАНЧУК

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ