

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

з теми: **КОМУНІКАЦІЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ**

Виконала: здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти групи
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»

Сіданова О.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник Демченко В.М.

(прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2026 року

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
д. держ. упр., професор
_____ Вікторія ФІЛІПОВА
« _____ » _____ 2026 року

З А В Д А Н Н Я**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Сіданової Олени Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Комунікація в системі публічного управління сучасної України
керівник роботи Демченко Володимир Миколайович, к.філол.н., доцент.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «12» січня 2026 року №7-с

2. Строк подання роботи здобувачем травень 2026 року

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні документи, монографії, методичні посібники, періодичні видання, вебсайти українських і міжнародних організацій.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні засади дослідження комунікацій в управлінні в умовах воєнного часу; управлінські комунікації як інструмент ухвалення та реалізації рішень в умовах війни.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Робота містить 1 рисунок та 3 таблиці.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
<i>Консультант з написання I-II розділів</i>	<i>Володимир ДЕМЧЕНКО, доцент</i>	13.01.2026	04.05.2026
<i>Консультант з нормоконтролю</i>	<i>Наталія КРЕТОВА, провідний фахівець</i>	13.01.2026	11.05.2026

7. Дата надання завдання 13.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Огляд літературних джерел з теми	13.01.2026-04.02.2026	виконано
2.	Складання і затвердження плану роботи	05.02. 2026-16.02.2026	виконано
3.	Написання I розділу	17.02.2026-23.03.2026	виконано
4.	Написання II розділу	24.03.2026-25.04.2026	виконано
5.	Формулювання висновків за темою дослідження	26.04.2026-04.05.2026	виконано
6.	Оформлення роботи	05.05.2026-11.05.2026	виконано
7.	Надання роботи керівнику для перевірки та написання подання	12.05.2026	виконано
8.	Подання роботи для перевірки на наявність текстових запозичень	31.05.2026	виконано
9.	Захист роботи в ЕК	24.06.2026	

Здобувачка

(підпис)

Олена СІДАНОВА

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Володимир ДЕМЧЕНКО

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	8
1.1 Сутність та особливості управлінських комунікацій в умовах кризових ситуацій	8
1.2 Ухвалення та реалізація ефективних управлінських рішень як результат комунікаційної діяльності.....	15
1.3 Нормативно-правова база та принципи комунікаційної діяльності в публічному управлінні.....	21
Висновки до першого розділу.....	28
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІНСЬКІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УХВАЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	31
2.1 Сучасний стан управлінських комунікацій у процесі ухвалення та реалізації рішень.....	31
2.2 Особливості комунікаційної взаємодії органів публічного управління з громадським суспільством	39
2.3 Напрямки вдосконалення управлінських комунікацій в умовах воєнного часу.....	45
Висновки до другого розділу.....	53
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження підкреслюється потребою перегляду традиційних підходів до управлінської комунікації, пристосування їх до реалій воєнного часу та використання нових рішень в інформаційному менеджменті. Вивчення цього питання дозволяє не лише підвищити ефективність управління під час війни, а й закласти основу для відбудови країни після її завершення та створення міцної системи державного управління. В умовах війни, коли час – найдорожчий ресурс, ефективне спілкування стає ключем до успіху в управлінні. Якість комунікації напрямку впливає на швидкість, чіткість і результативність управлінських рішень. Збройна агресія, навмисні дезінформаційні кампанії, обмежений доступ до правдивої інформації, постійний стрес серед людей – це лише частина тих випробувань, які стоять перед державними органами, військовим керівництвом, місцевим самоврядуванням та іншими управлінськими структурами.

Комплекс цих питань досліджують чимало українських учених, зокрема відзначимо таких із них: Т. Сивак (стратегічні комунікації в органах публічної влади [2], Л. Орбан-Лембрик (психологія управління) [3], В. Алькема та О. Кириченко (менеджмент організацій) [5], О. Круковська, В. Борковська та О. Короленко [6], Г. Ситник (кризові ситуації в публічному управлінні) [7], А. Ділай (підготовка фахівців зі стратегічних комунікацій) [42], Н. Фролова та І. Рейтерович (інформаційне забезпечення діяльності органів державної влади) [44], Р. Улітко (комунікаційна діяльність в державному управлінні) [46], В. Ільганаєва (соціальні комунікації) [48] та ін.

Війна змушує мобілізувати всі наявні ресурси країни, що потребує скоординованої роботи між різними рівнями управління, силовими структурами, громадськістю та міжнародними партнерами.

Мета дослідження – вивчити сутність та особливості управлінських комунікацій в умовах кризових ситуацій, проаналізувати процес ухвалення та

реалізації ефективних управлінських рішень, дослідити сучасний стан управлінських комунікацій у процесі ухвалення та реалізації рішень, визначити специфіку управлінських комунікацій, шляхи вдосконалення управлінських комунікацій у воєнний час.

Для реалізації поставленої мети було окреслено такі ключові **завдання** дослідження:

- з'ясувати сутність та особливості управлінських комунікацій в умовах кризових ситуацій;
- проаналізувати процеси ухвалення та реалізації ефективних управлінських рішень як результат комунікаційної діяльності;
- дослідити сучасну нормативно-правову базу та принципи комунікаційної діяльності в публічному управлінні;
- простежити сучасний стан управлінських комунікацій у процесі ухвалення та реалізації рішень;
- з'ясувати особливості комунікаційної взаємодії органів публічного управління з громадським суспільством;
- визначити напрямки вдосконалення управлінських комунікацій в умовах воєнного часу.

Об'єктом дослідження є комунікації у процесі ухвалення та реалізації управлінських рішень у системі публічної влади.

Предметом дослідження є засоби підвищення ефективності комунікації, що забезпечують ефективність ухвалення та реалізації управлінських рішень в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано сукупність загальнонаукових і спеціалізованих методів, зокрема системного підходу, аналізу літератури та законодавства, вивчення практики управлінської діяльності. Це дало змогу всебічно схарактеризувати комунікаційні процеси під час ухвалення та реалізації управлінських рішень у воєнний період, а також успішної взаємодії органів управління та громадян.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів (шести підрозділів), висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг курсової роботи – 63 сторінки, обсяг основного тексту – 53 сторінки. Список використаних джерел містить 50 найменувань. Робота містить 1 рисунок і 3 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

1.1 Сутність та особливості управлінських комунікацій в умовах кризових ситуацій

Комунікація / спілкування – одна з фундаментальних основ життєдіяльності соціуму, і це явище налічує сотні років. Історики / історіософи на підтвердження цієї історії визначали так звані комунікаційні «революції», пов’язані з:

- 1) виникненням людської мови;
- 2) розвитком писемності;
- 3) винаходом друкарства;
- 4) розвитком електронних медіа.

Розвиток сучасної науки зумовив поділ «загальної комунікації» на безліч складових, які стали предметами досліджень різних фахівців.

Власне, поняття «комунікація» походить від латинського *communico* («роблю спільним, з’єдную, спілкуюсь»). Наступний термін – *communication* – позначав «шлях повідомлення» чи «передання інформації від людини до людини завдяки спілкуванню».

Із розвитком теорії комунікації значення терміна *communico* розширилося із набуттям різних тлумачень. Для прикладу, Ч. Кулі визначає під комунікацією механізм, через який забезпечуються існування й розвиток людських відносин і поєднуються розумові символи, засоби їх передання у просторі та зберігання у часі. П. Сміт, К. Беррі та А. Палфорд вважають, що комунікація – це акт передання інформації від однієї людини до іншої. Натомість, за думкою Є. Ромата, комунікація – це соціально зумовлений

процес передання та сприйняття інформації в умовах міжособистісного й масового спілкування через різні канали за допомогою різних комунікаційних засобів [1].

Наведені вище визначення свідчать про багатоаспектність поняття «комунікація», яке вирізняється значним спектром поглядів та підходів до розуміння його сутності. Зокрема, Т. Сивак виділяє три основні види комунікації: 1) загальна теорія біокомунікації; 2) теорії видових і міжвидових комунікацій; 3) загальна теорія соціальної комунікації. Водночас ці види комунікації поділяють на підвиди, і управлінська (менеджерська) комунікація розташована на третьому рівні класифікаційної системи. Тобто «загальна теорія комунікації» → «загальна теорія соціальної комунікації» → «управлінська комунікація» [2].

Л. Орбан-Лембрик застосовує й інший поділ комунікацій відповідно до кількості задіяних учасників:

- внутрішня (спілкування людини із самою собою);
- міжособистісна (спілкування між двома людьми);
- комунікація в малих групах (кількість учасників від трьох до дев'яти);
- публічна (від десяти до ста учасників);
- організаційна (від ста учасників до тисячі);
- масова (кількість учасників перевищує тисячу) [3].

В іншій класифікаційній системі управлінські канали комунікації О. Ромат поділяє на дві групи – персональну та масову комунікації. «Персональна комунікація» передбачає особисте спілкування людей через телефонну розмову, приватне листування, бесіду в чаті тощо. «Масова комунікація» – це поширення конкретного повідомлення / меседжу без організованого особистого контакту з аудиторією чи без зворотного зв'язку. Як приклад масової комунікації слід відзначити опублікування звернень у вебсайтах, корпоративній мережі, інтерв'ю на телебаченні / радіо, у газетах чи журналах тощо.

Тобто наведена послідовність набуває такого вигляду: «загальна теорія комунікації» → «загальна теорія соціальної комунікації» → «управлінська комунікація» → «масова комунікація» або «особиста комунікація» [4].

Як бачимо, незважаючи на відмінні підходи до чинної стратифікації, усі різновиди управлінської комунікації мають спільні риси й функціують майже за тотожними схемами згідно із законами загальної теорії. Тому лише вивчення результатів розгляду комунікаційної теорії дає змогу зрозуміти сутність комунікації в управлінні (однієї зі складових загальної теорії комунікацій) – як щодо єдності комунікаційних процесів, так і щодо впливу специфічних менеджерських особливостей.

Управлінська комунікація передбачає комплекс настанов, критеріїв та орієнтирів у сфері взаємовідносин між управлінцями, керівниками установ та їхніми підлеглими, партнерами, клієнтами з провідною метою – досягнення попередньо поставлених цілей.

Поняття «управлінська комунікація» передбачає врахування двох термінів:

- 1) *управління* – управління суб'єктом чи об'єктом;
- 2) *комунікація* – від латинського *communico* («роблю спільним, поєдную») [1].

Особливі риси управлінської комунікації розкриваються безпосередньо через окремі функції комунікації – пізнавальну, методологічну, прогностичну та практичну. При цьому **пізнавальна функція** виявляється в описі певного об'єкта чи явища, накопиченні та систематизації отриманого дослідницького матеріалу, розробленні основних концептуальних положень пояснювальних механізмів управлінської комунікації, інформаційному обміні та їхній взаємодії.

Методологічна функція визначається розробленням ефективного засобу наукового пізнання через консолідацію знань комунікаційної реальності в певній сфері бізнесу – економічній, організаційній, технологічній, соціально-психологічній тощо.

Прогностична функція передбачає визначення перспектив розвитку управлінських комунікацій, здійснення наукових експериментів, присвячених розробленню чи реалізації технічних систем комунікації та моделювання управлінських комунікаційних процесів за окремими групами комунікантів – співпрацівників, партнерів, клієнтів – відповідно до очікуваного від цього результату.

Практична функція реалізовується такими шляхами:

- надання відповідних рекомендацій щодо реалізації стратегії ефективної комунікації;
- урахування об'єктивних і суб'єктивних чинників комунікаційного управлінського процесу;
- оптимізація процесу комунікації в напрямку добору каналу, швидкості передання інформації тощо.

Сутність комунікаційної функції управління вбачається в тому, що поза спілкуванням з комунікантами ні керівник, ні його підлеглі не зможуть розв'язати управлінське завдання, ухвалити управлінське рішення, зростати фахово. Без спілкування / комунікування співпрацівників, без взаємного обміну серед них ідеями, інформацією взаємодія та загалом управління не можливі.

Так, група вчених (це зокрема В. Алькема та О. Кириченко) визначили, що управлінська діяльність того ж таки керівника відбувається за умов взаємодії, спільної активності, діалогу й полягає в розв'язанні управлінських завдань за допомогою комунікації / спілкування, у передаванні знань і досвіду між учасниками взаємодії, в організації системи комунікації на рівнях «керівник – підлеглий», «керівник – інші керівники», «керівник – група» тощо, а також у створенні умов для розвитку окремої особистості такого комуніканта [5].

Комунікація за участю керівника відбувається й під час його спілкування телефоном, під час оперативної фахової наради, коли він розв'язує конфліктну ситуацію, під час співбесіди з працівником або ділових

перемовин. У таких ситуаціях успіх комунікації визначається результативним і якісним спілкуванням, умінням слухати й передавати інформацію, здатністю керівника зрозуміти комуніканта. Тобто це позначає неосяжний обсяг знань, умінь і навичок комунікації, які властиві будь-якому керівникові в межах його управлінської діяльності.

Науковиці В. Борковська, О. Короленко та О. Круковська відзначають, що змістом управлінської комунікації є обмін інформацією, взаємодія та взаєморозуміння, організовані керівником, і ці елементи комунікації не можуть існувати без взаємосприйняття, міжособистісного взаємовпливу, адже спілкування в галузі та установах управління – це значущий інструмент розв’язання провідних управлінських функцій – організації, планування, мотивації та контролю [6].

Г. Ситник наголошує, що аналіз комунікаційної природи управління дає можливість визначити такі особливості комунікації:

- в управлінському процесі всі елементи комунікації перебувають у взаємодії;
- комунікація наділена інтегрувальною здатністю (як функція управління);
- комунікація є однозначно соціальним феноменом;
- керівники та підлеглі (співпрацівники) є активними учасниками спільної діяльності в процесі обміну інформацією, комунікаційної взаємодії та взаємосприйняття;
- управлінська діяльність охоплює відносини всередині організації та її зовнішні зв’язки й реалізується в конкретному соціально-психологічному середовищі;
- у ході управлінської діяльності реалізується комунікаційний потенціал всіх учасників ділової взаємодії;
- ефективність комунікації залежить від характеру всієї управлінської діяльності, індивідуальних особливостей її учасників, характеру їх відносин, групової сумісності тощо;

– за комунікаційного підходу до управління керівник і підлеглий постійно перебувають у комунікаційному процесі;

– явище управління передбачає не лише контактування з людиною чи групою осіб, але й включає комплекс проблем, конфліктів, бар'єрів для успішної комунікації, що може призводити до незгоди, недовіри, неповаги тощо [7].

Неправильна управлінська комунікація зумовлює негативну реакцію її учасників, зокрема:

– невдоволеність від атмосфери в установі, де відбувається комунікаційний процес;

– невдоволеність від самого процесу такої роботи, що передбачає постійну комунікацію;

– невдоволеність від постійних / прихованих інтриг і конфліктів у колективі;

– невдоволеність від накопичення невисловлених образ;

– невдоволеність від невизначеності професійних / виробничих стосунків тощо [3].

Якщо розглядати особливості кризової / антикризової комунікації, то потрібно проаналізувати сам термін «криза», який за визначенням 11-томного Словника української мови визначається як «нагальна зміна звичайного стану речей; перелам такого стану, загострення сталої ситуації» [8]. Український законодавчий простір із цивільного захисту, зокрема Кодекс цивільного захисту України, визначення терміна «криза» не містить, використовуючи поняття «небезпечна подія» та «надзвичайна ситуація» [9]. Натомість термін «кризова ситуація» визначається (дефінується) в Законі України «Про критичну інфраструктуру» як «порушення або загроза порушення штатного режиму функціонування критичної інфраструктури чи окремого її об'єкта, де реагування потребує залучення додаткових ресурсів» [10].

Із визначень цих понять / термінів можна дійти висновку про позначення ними такої ситуації, яка є кризовою, тобто однозначно протилежною до звичної чи природної та такою, що має згубні наслідки для людей, їх безпеки, довколишнього середовища, для іміджу установи публічної влади [1]. Що ж до поняття «криза», то воно в цьому колі виявляється як більш глобальне й широкі, охоплюючи будь-яку зміну «звичайного стану речей» і маючи результатом відповідні труднощі. До того ж масштаби таких труднощів варіюються від незначних (для прикладу – побутова сварка) до значних (для прикладу – глобальна природна катастрофа чи епідемія). Натомість поняття «надзвичайна ситуація» та «небезпечна подія» позначають зазвичай явища, які призводять (можуть призвести) до виникнення небезпеки життю чи здоров'ю людей, а також до завдання їм матеріальних збитків. Тобто, з одного боку, вони можуть бути частиною кризової ситуації, а з іншого – криза може трансформуватися у небезпечну подію або надзвичайну ситуацію.

Науковець Г. Ситник, робить висновки з аналізу взаємозумовленості кризових і надзвичайних ситуацій, відзначаючи, що «кризова ситуація, критична ситуація, надзвичайна ситуація є результатом дії взаємопов'язаних чинників, і тому окремі з цих понять через це часом уживаються як синоніми», проте тут же висновкує, що ототожнення понять «надзвичайна ситуація» та «кризова ситуація» є «методологічною помилкою», адже існують між ними змістовні та функційні відмінні риси. Так, поняття «криза» має ширше соціальне й управлінське значення і виявляється в економічній, психологічній, культурній, політичній сферах, натомість поняття «надзвичайна ситуація» відповідно до положень чинного законодавства передбачає такі особливості, як порушення нормальних умов життєдіяльності населення, що виникає виключно внаслідок епідемій, аварій, катастроф, стихійних лих чи інших негативних подій, які призводять до небезпеки для життя й здоров'я всіх осіб [7].

Осмислення цих категорій є важливим для відповідного планування управлінських рішень, інформаційної політики в напрямку дії та ефективності систем реагування на такі небезпеки. Дослідниця Г. Ситник акцентує на тому, що кризові явища потребують передусім стратегійного аналізу, прогнозування й комунікаційного супроводу, натомість надзвичайні ситуації – оперативного втручання, координації дій служб та інформування громадян. Тобто розмежування цих аналізованих нами понять сприяє підвищенню рівня ефективності державного управління у сфері безпеки та кризового управління [7].

Отже, не кожна криза супроводжується небезпекою фізичної шкоди або потребує залучення спеціальних служб реагування, тоді як надзвичайна ситуація обов'язково передбачає загрозу життю, здоров'ю або суттєві матеріальні збитки. Крім того, у межах кризової ситуації можуть виникати окремі надзвичайні події як її складові елементи, але сама по собі криза не завжди зумовлює виникнення надзвичайного стану.

1.2 Ухвалення та реалізація ефективних управлінських рішень як результат комунікаційної діяльності

Під ухваленням управлінських рішень можна розуміти процес їх розроблення та вибору. Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації.

Управлінське рішення ухвалюється не будь-яким працівником, а тільки суб'єктом управління: керівником організації або структурного підрозділу чи колегіальним органом (спостережною радою, правлінням, дирекцією тощо).

За каналами прямого зв'язку віддаються розпорядження, команди об'єктові управління для виконання, а за каналами зворотного зв'язку перевіряється їх виконання [1].

Ухвалення рішень – складова будь-якої управлінської функції, оскільки рішення – це головний продукт праці менеджера. Тому розуміння природи ухвалення управлінських рішень надзвичайно важливе з погляду найкращого уявлення про процес управління загалом.

Поняття «управлінське рішення» треба відрізнити від «рішення» загалом. Людина впродовж свого життя ухвалює безліч рішень: у виробництві, сфері придбання товарів, особистих стосунках тощо, але не всі вони управлінські.

Управлінське рішення характеризують такі ознаки:

- цілі (суб'єкт управління ухвалює рішення, виходячи не з власних потреб, а з метою розв'язання проблем конкретної організації);
- наслідки (рішення, що ухвалюються менеджером високого рангу, можуть суттєво впливати на стан об'єкта управління);
- поділ праці (в організації існує певний поділ праці: одні працівники зайняті аналізом проблем і ухваленням рішень, інші – реалізацією ухвалених рішень);
- професіоналізм (для ухвалення рішень в організації менеджер має володіти відповідними знаннями, навичками, мати певний досвід роботи) [2].

В основі будь-якого рішення лежить проблемна ситуація. Термін «проблема» в перекладі з грецької мови означає «завдання», «питання». Можна сказати, що проблемна ситуація – це ситуація, яка потребує втручання управлінця, ухвалення ним рішення, призначеного перевести об'єкт управління із проблемного стану в інший, який більше відповідатиме завданням управління.

Вирішення проблемної ситуації потребує насамперед збирання відповідної інформації.

Першоджерелом постановлення питання про виникнення проблемної ситуації можуть бути підлеглі, менеджери більш високого управлінського рівня, інші особи [11].

Сукупність відомостей, повідомлень, що характеризують проблему, – це інформаційна модель проблемної ситуації. На основі обміркування інформаційної моделі у свідомості менеджера формується концептуальна модель – особисте бачення проблеми. Інформаційна модель повинна формуватися таким чином, щоб управлінець міг побачити глибину й масштаби проблемної ситуації.

Виділяють два типи проблем:

1. Проблеми стабілізації потребують таких рішень, які мають бути спрямовані на усунення недоліків, що перешкоджають функціонуванню системи. Розв'язання проблеми стабілізації забезпечує використання сукупності заходів, які не змінюють основних характеристик системи.

2. Проблеми розвитку, вдосконалення потребують рішень, орієнтованих на підвищення ефективності функціонування системи за рахунок зміни основних характеристик об'єкта управління або системи управління ним. Для розв'язання таких проблем використовують сукупність заходів щодо переходу системи з наявного стану в новий (кращий, удосконалений) [2].

Розв'язуючи проблему, слід звертати увагу на зміст управлінського рішення, який може бути економічним, організаційним, правовим, технологічним, соціальним тощо.

Економічний зміст управлінського рішення виявляється в тому, що на його розроблення й ухвалення потрібні фінансові, матеріальні та інші витрати. Тобто кожне рішення має реальну вартість.

Організаційний – дозволяє створити досить чітку й закріплену систему прав, обов'язків, повноважень і відповідальності працівників та окремих підрозділів щодо виконання певних операцій, робіт, етапів розроблення та реалізації рішень.

Правовий зміст передбачає визначення й точне дотримання зовнішніх і внутрішніх нормативних актів і положень.

Технологічний зміст виявляється в можливості забезпечення персоналу необхідними технічними, інформаційними засобами й ресурсами для розробки та реалізації рішень.

Соціальний зміст управлінського рішення виявляється в механізм управління персоналом, у використанні певних інструментів впливу на людей [3].

Виділяють індивідуальну, групову, організаційну та міжорганізаційну форми ухвалення рішень.

Управлінське рішення має відповідати певним вимогам:

1. Наукова обґрунтованість, яка полягає в тому, що управлінське рішення формується з урахуванням об'єктивних закономірностей, що відображають умови перебігу певних процесів та явищ, зокрема в економічній сфері.

2. Кількісна та якісна визначеність рішення передбачає, що залежно від змісту рішення його результати можуть бути виражені як кількісними, так і якісними показниками.

3. Правомірність рішення означає відповідність управлінського рішення чинним правовим нормам, внутрішнім положенням організації.

4. Оптимальність рішення передбачає досягнення такого рівня, який би забезпечив відповідність рішення економічному критерію ефективності: досягнення максимального кінцевого результату за найменших витрат ресурсів, у тому числі часу.

5. Своєчасність ухвалення рішення характеризується правильним вибором моменту його ухвалення. Це дуже важливо, тому що умови діяльності організації постійно змінюються, потрібно вдало визначати, коли слід застосовувати відповідні заходи.

6. Комплексність управлінського рішення полягає в урахуванні сукупності аспектів (економічного, психологічного, інформаційного тощо) розробки й ухвалення рішення.

7. Гнучкість управлінського рішення передбачає можливість його коригування в разі суттєвої зміни певних умов функціонування організації. [7].

Отже, результативність управління в кризовий період визначається не лише самим рішенням, а й рівнем організації його реалізації, комунікаційною підтримкою та постійним моніторингом змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

На процес ухвалення управлінських рішень впливає широкий спектр різних чинників. Серед них особливе значення мають такі аспекти:

1. Особисті якості та поведінка керівника. Він має володіти необхідними здібностями для ухвалення належних рішень, які залежать від психологічних рис, рівня освіти, знань, віку, досвіду тощо.

2. Середовище ухвалення рішень, яке може мати кілька форм:

- В умовах визначеності, коли керівник повністю розуміє можливі наслідки реалізації будь-якого з альтернативних варіантів.

- В умовах невизначеності, коли складно передбачити наслідки вибраного рішення.

- В умовах ризику, коли існує ймовірність помилкового рішення, що може негативно вплинути на організацію. У таких ситуаціях особливо важливими стають навички аналізу, оцінка ризиків та відповідальність керівника.

- Обмежений час на ухвалення рішення також відіграє значну роль. Часто керівники стикаються з дефіцитом часу, що ускладнює аналіз усіх можливих альтернатив.

3. Інформаційні обмеження. Якість і повнота доступної інформації значно впливають на ухвалення рішень, оскільки пошук точних даних потребує часу та ресурсів. Згідно із законами вихідних даних Г. Спенсера

ефективність рішення залежить від наявності відповідної інформації. Компетентний керівник здатен ухвалювати раціональні рішення навіть за умови її нестачі, але лише по-справжньому талановитий лідер спроможний діяти результативно за відсутності потрібних даних.

4. Підтримка керівника колективом має вирішальне значення для забезпечення взаєморозуміння в організації. Це полегшує як процес інформування про ухвалені рішення, так і їх виконання співробітниками. Новопризначені керівники можуть стикатися з етапом недовіри колективу, що може ускладнити реалізацію їх ідей. У таких випадках важливу роль відіграють їх особистісні якості.

5. Взаємозалежність рішень. Окремі рішення можуть впливати на всі підрозділи або підсистеми організації, тому слід враховувати їх загальну вигоду. Наприклад, автоматизація виробничих процесів може скоротити кількість робочих місць, але водночас підвищить загальну ефективність підприємства.

6. Фінансування та економічна доцільність також є суттєвими факторами. Використання внутрішніх чи зовнішніх фінансових ресурсів має приносити організації економічну вигоду.

7. Відповідність управлінської структури цілям і місії організації є необхідною умовою для забезпечення ефективності операцій [11].

Діапазон управлінських рішень охоплює все – від найпростіших побутових ситуацій до стратегічних питань на рівні організації чи навіть держави. Щоденні рішення часто ухвалюються без глибокого аналізу, однак ухвалення важливих рішень зазвичай потребує значного мисленнєвого навантаження та часу, зокрема через психологічні чинники. Брати відповідальність за ключові організаційні рішення – це важкий моральний тягар, який найвиразніше усвідомлюється на рівні державного управління. Нерідко керівники ухвалюють рішення щодо майна чи ресурсів, які належать іншим людям, а отже, їхні дії впливають на життя багатьох людей. Ухвалити

рішення буває просто – достатньо вибрати певний план дій; однак зробити правильний вибір завжди набагато складніше [11].

1.3 Нормативно-правова база та принципи комунікаційної діяльності в публічному управлінні

Дієва комунікаційна робота, яку здійснюють державні органи, постає принципом для забезпечення відкритого врядування, формування довіри серед населення та гарантування прозорості в механізмах управління. Вона спирається на чітко окреслені законодавчі положення та сукупність засадничих норм, що встановлюють правила поширення відомостей, ведення взаємодії із соціумом та адекватної відповіді на суспільні звернення. Отже, саме гармонійне поєднання правового фундаменту та безумовного дотримання цих принципів формує дієвий комунікаційний цикл у сфері публічного адміністрування.

В Україні правове регулювання комунікацій побудовано на багаторівневій основі, що включає Конституцію, основоположні закони, підзаконні акти, стандарти, встановлені Кабінетом Міністрів, а також міжнародні документи, які спрямовують модернізацію комунікацій у відповідності до європейських стандартів.

Основний Закон України, її Конституція, слугує принципом, що окреслює засади державного буття, устрій публічної адміністрації та визначальні права, якими наділені українці. Цей документ створює ту нормативну основу, в межах якої має відбуватися комунікаційна взаємодія між державними інституціями та органами місцевого самоврядування. Головний Закон забезпечує кожній особі фундаментальне право мати власні погляди та висловлювати їх, набувати відомостей, а також мати змогу безперешкодно збирати, зберігати й оприлюднювати дані, якщо вони не належать до кола державної чи іншої таємниці, визначеної чинним

законодавством. Ці положення формують першооснову відкритості влади, одночасно зобов'язуючи управлінські структури функціонувати на засадах прозорості, гарантуючи суспільству повне та однакове право на доступ до відомостей, які мають загальносуспільне значення.

Особливої ваги набувають положення Основного Закону, які стосуються залучення народу до керівництва державними процесами. Завдяки таким інструментам, як подання заяв, громадські обговорення, голосування, плебісцити на місцях та інші прояви прямої демократії, люди можуть реалізувати своє право на взаємодію з державними структурами [12]. Це зміцнює комунікаційну роль держави, оскільки передбачає не лише поширення відомостей від владних інституцій серед населення, а й сприйняття та взяття до уваги поглядів громади під час формування будь-яких рішень. Отже, Конституція закріплює двонаправленість комунікаційних потоків, які мусять бути прозорими, відповідати принципу рівності сторін та сприяти еволюції демократичних традицій.

Водночас Основний Закон не вміщує повного регламенту щодо всіх тонкощів комунікаційної діяльності. Його положення є швидше декларативними та окреслюють лише загальні межі, встановлюючи фундаментальні напрямки та формуючи необхідне правове підґрунтя для подальшої деталізації. З огляду на це, подальший розвиток системи взаємодії у сфері публічного адміністрування відбувається завдяки ухваленню профільних законодавчих актів. Ці закони виступають у ролі деталізатора, прописуючи процедури отримання доступу до відомостей, порядок взаємодії між урядовими установами та населенням, установлюючи етичні критерії для службовців, а також визначаючи механізми проведення громадських обговорень та інші важелі комунікаційного впливу.

Розглядаючи цю ситуацію, далі на черзі є значущим складовим нормативно-регулятивного ґрунту відповідні законодавчі документи, що розширюють конституційні засади й установлюють деталізовані норми для комунікаційної роботи. Зокрема це такі українські закони:

– «Про інформацію» (цей Закон регулює відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації) [13];

– «Про забезпечення доступу до відомостей, що становлять суспільний інтерес» (цей Закон визначає порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом, та інформації, що становить суспільний інтерес) [14];

– «Про порядок розгляду пропозицій, заяв і скарг осіб» (цей Порядок визначає процедуру приймання, реєстрації, розгляду звернень громадян, здійснення контролю за дотриманням строків їх розгляду, основні вимоги до організації і проведення особистого прийому громадян та загальні засади ведення діловодства за зверненнями громадян у Державній службі України з питань праці та її територіальних органах) [15];

– «Про органи місцевого самоврядування» (цей Закон відповідно до Конституції України визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування, разом з іншими, складають єдиний правовий комплекс, який унормовує як загальні постулати, так і практичні алгоритми взаємодії владних структур із населенням) [16].

Свідоме застосування цих правочинів дозволяє на практиці втілити задекларовані в Конституції права на відвертість, звітність і прозорість у сфері державного управління.

Постанови, що виносить Кабінет Міністрів України, разом із настановами та практичними порадами стосовно донесення інформації до населення, керування офіційними інтернет-ресурсами, опрацювання запитів та влаштування громадських обговорень, є ключовими для становлення державної політики у сфері комунікацій. З-поміж іншого саме уряд

затверджує стратегії комунікації, які окреслюють пріоритетні напрями для інформування з боку держави, засади взаємодії у кризових ситуаціях, правила співпраці зі засобами масової інформації та єдині вимоги до цифрового представлення урядових повідомлень.

Крім того в комунікаційній царині функціонують етичні кодекси, внутрішні статuti органів виконавчої влади, єдині вимоги до складання публічних звітів та настанови для службових осіб щодо застосування мереж соціальної взаємодії.

Ключовим елементом правової бази є міжнародні акти, ухвалені Радою Європи, ООН, ЄС та ОЕСР, вони допомагають українській державній адміністрації влитися у відповідність до актуальних демократичних критеріїв. Такі засади, як «добре урядування» (good governance), ідея «відкритого уряду» (Open Government Partnership), а також норми щодо прозорості й електронного врядування, визначають стратегічні вектори еволюції державних комунікаційних практик в Україні.

Деякі електронні сервіси є дуже затребуваними й активними у практиці публічного управління (див. рис. 1).



Рис. 1. Статистика використання електронних сервісів

Із метою визначення результативності впровадження цифрових рішень в адмініструванні послугами у сфері землі, було здійснено аналіз статистичних відомостей щодо використання ключових електронних інструментів Державного земельного кадастру (ДЗК) за звітний 2025 рік. На основі цих даних створено візуалізацію, що відображає місячну змінність подання заявок на три основні сервіси:

- надання витягів з ДЗК;
- реєстрація земельної ділянки;
- внесення змін до відомостей ДЗК.

Сформована діаграма чітко ілюструє як сезонні, так і функціональні закономірності використання цих ресурсів. Упродовж року найбільша потреба виявляється в послугі реєстрації землі, обсяг звернень за якою в окремі періоди перевищує шістдесят тисяч. Особливо жвавий період припадає на весняні місяці – з лютого по квітень, що, імовірно, зумовлено нарощуванням темпів землевпорядних робіт після закінчення зимового затишшя. Ця закономірність підкреслює, наскільки електронний формат спростив доступ населення до однієї з критично важливих земельних адміністративних процедур.

Не менш значущою залишається функція отримання витягу із ДЗК, попит на який зберігається на високому рівні незалежно від пори року. Діаграма засвідчує, що потреба у цьому сервісі менш схильна до сезонних коливань, оскільки оформлення таких документів є необхідним у контексті широкого спектру юридичних дій: купівля-продаж об'єктів, оформлення спадкового майна, укладання договірних зобов'язань чи здійснення перевірки правового статусу ділянок.

Третій сегмент звернень – внесення коректив до наявної інформації у ДЗК – характеризується меншими, проте стійкими показниками. На візуалізації простежується, що пікові моменти активності для цієї послуги настають навесні (березень, квітень) та восени (жовтень). Це може бути

спричинене потребою у приведенні даних у відповідність після завершення нотаріальних операцій або ж зміною якісних характеристик ділянок у зв'язку з веденням господарської діяльності.

Резюмуючи представлені графічні свідчення, можна дійти висновку, що цифрові засоби ДЗК закріпилися як повноцінна складова взаємодії інституцій та громадян. Стабільно високі показники підтверджують зростання рівня довіри до онлайн-взаємодії, а також доведену ефективність державної політики цифровізації публічних послуг. Надана діаграма є логічним доповненням до проведеного аналізу та забезпечує наочну демонстрацію змін, що є невід'ємною частиною всебічного дослідження управлінських механізмів у сфері землекористування [17].

Засади комунікаційної роботи в державному управлінні

Основні засади комунікаційної діяльності мають гарантувати високу якість і результативність зв'язку між владними структурами та населенням. Вони окреслюють ті етичні, організаційні й інформаційні норми, яких зобов'язані дотримуватися службовці.

Таблиця 1

Принципи комунікаційної роботи в державному управлінні

Принцип	Сутність принципу
Відкритість і прозорість	– вимагає максимально повно інформувати суспільство про діяльність державних органів, забезпечувати доступність наявної інформації, регулярно оприлюднювати ухвалені рішення, фінансові звіти, статистичні дані та нормативні акти. Прозорість є ключем до формування суспільної довіри та підзвітності.
Легкість доступу до інформації	– інформаційні матеріали мають бути викладені у зрозумілій, логічно структурованій формі, що уможливорює їхнє легке сприйняття усіма категоріями громадян, включно з особами з особливими потребами. Критично важливими є доступні цифрові платформи, простота мови у повідомленнях та зручність процедури отримання

	публічної інформації.
Точність і неупередженість	– урядові установи несуть відповідальність за надання лише верифікованої, повної та актуальної інформації. Будь-які спроби маніпуляцій, приховування фактів чи оперування непідтвердженими даними руйнують довіру та суперечать належним стандартам державної служби.
Оперативність	– комунікація повинна відбуватися швидко, особливо у ситуаціях, пов'язаних із кризами чи надзвичайними подіями. Швидке поширення офіційних повідомлень запобігає розповсюдженню паніки та хибної інформації, що набуває особливого значення у часи воєнного стану.
Партнерство та зворотний зв'язок	– владні структури мусять не лише передавати інформацію, але й активно взаємодіяти з громадянами: організовувати громадські слухання, проводити консультації, оперативно реагувати на запити, використовуючи соціальні мережі та інші канали для збору позицій мешканців. Залучення громадськості до процесу ухвалення рішень покращує якість публічного врядування.
Професіоналізм	– комунікаційна діяльність має здійснюватися фахівцями високої кваліфікації, які володіють сучасними методами роботи зі ЗМІ, техніками кризового зв'язку, медіаграмотністю та навичками аналітичної роботи.
Етичність і рівне ставлення	– комунікаційні процеси мають ґрунтуватися на повазі до кожного громадянина, без застосування мови ворожнечі, політичної упередженості чи будь-якої форми дискримінації. Дотримання етичних норм є необхідною умовою для збереження авторитету владних інституцій.
Звітність	– службові особи зобов'язані регулярно звітувати перед населенням, надаючи роз'яснення щодо ухвалених рішень та мотивів управлінських кроків. Звітність забезпечує громадський

	контроль над діяльністю влади та зміцнює демократичні засади.
--	---

Сформована за: [18]

Отже, нормативно-правова база та основні принципи комунікаційної діяльності у сфері публічного управління формують інтегровану систему, спрямовану на забезпечення відкритості, ефективності та підзвітності державної влади. Конституційні положення, деталізовані спеціалізованими законами і нормативно-правовими актами, встановлюють базові рамки прозорості взаємодії між органами влади та громадськістю. У той же час міжнародні стандарти задають стратегічний напрямок розвитку, орієнтований на впровадження демократичних підходів і цифрової трансформації управлінських процесів. Практична реалізація зазначених норм, зокрема через запровадження інноваційних цифрових сервісів і дотримання принципів етичної поведінки, оперативності та партнерства, сприяє зміцненню довіри громадян до влади та їх активному залученню до процесів прийняття управлінських рішень. Таким чином, ефективна комунікаційна політика виступає одним із базових елементів сучасного публічного управління, орієнтованого на задоволення потреб громадян і формування сталих демократичних інститутів.

Висновки до першого розділу

Управлінські комунікації є ключовим чинником забезпечення ефективної та злагодженої діяльності органів влади, установ і організацій, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як війна.

У надзвичайних обставинах комунікаційні процеси повинні відповідати критеріям оперативності, чіткості, адресності та психологічної стійкості, що сприяє стабільності управління й зниженню соціальної напруги. Кризовий контекст потребує адаптації комунікаційних стратегій,

застосування інструментів швидкого інформування, прозорого зворотного зв'язку та тісної координації дій між усіма рівнями управлінської вертикалі.

Ефективне ухвалення управлінських рішень у таких умовах базується на якісному інформаційному забезпеченні, аналітичному прогнозуванні та гнучкості в підходах. Реалізація рішень вимагає постійного інформування, активної взаємодії з виконавцями та оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Усе це свідчить про важливість системного, стратегічного підходу до комунікацій як невід'ємного елементу ефективного державного та організаційного управління в умовах воєнного часу.

Законодавчі й нормативні акти, а також засадничі положення комунікаційної роботи створюють міцну основу, що лежить в основі належного державного управління. Суворе слідування встановленим критеріям щодо відкритості, зрозумілості, правдивості та актуальності відомостей забезпечує покращення рівня державних заходів та посилення впевненості населення у діях уряду. В нинішній період, особливо в умовах воєнного стану, значення неупереджених та висококваліфікованих державних комунікацій стає більш вагомим, що вимагає безперервного оновлення відповідної нормативної бази та формування інноваційних методів контакту з громадськістю.

Ефективні управлінські комунікації в умовах воєнного часу виступають фундаментом для прийняття виважених рішень, підтримання суспільної стабільності та забезпечення злагодженої роботи всіх ланок державної влади. Вони не лише сприяють оперативному поширенню необхідної інформації, а й формують довіру громадян до державних інституцій, що є критично важливим у ситуації постійних загроз і високої невизначеності.

Водночас нормативно-правова база та принципи публічних комунікацій створюють необхідні умови для чіткої, прозорої та безпечної взаємодії між владою та суспільством. У період воєнного стану важливість системного дотримання цих положень зростає, адже саме правове регулювання забезпечує баланс між відкритістю інформації та захистом національної безпеки. Сукупність цих чинників підтверджує, що комунікації є не лише інструментом інформування, а й стратегічним ресурсом ефективного державного управління.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІНСЬКІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УХВАЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Сучасний стан управлінських комунікацій у процесі ухвалення та реалізації рішень

Умови воєнного стану в Україні стали масштабним викликом для системи державного управління, оборони, волонтерського руху та гуманітарної допомоги. Від початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року управлінські комунікації зазнали суттєвих змін, адаптуючись до високого рівня невизначеності, загроз безпеці, інформаційного тиску та потреби в надшвидкому ухваленні рішень. У цьому контексті управлінські комунікації стали не лише інструментом координації, а й фактором національної стійкості.

Державні органи влади адаптувалися до роботи в умовах війни через впровадження цифрових та оперативних каналів зв'язку. Значну роль у забезпеченні злагодженої роботи уряду та місцевих адміністрацій відіграє вертикальна система управління – від Офісу Президента, Кабінету Міністрів до обласних військових адміністрацій (ОВА) та територіальних громад [18].

Координаційні наради, брифінги, інструкції та накази поширюються через захищені канали зв'язку або інструменти електронного документообігу, такі як СЕДО чи система «Трембіта». Система Електронного Документообігу (СЕДО) – це автоматизована система, впроваджена в Українському Католицькому Університеті, яка сприяє організації спільної діяльності службовців із різними електронними документами. Так, впровадження е-документообігу дозволяє створити єдине сховище даних, а з

цим – систематизувати, пришвидшити і впорядкувати діловодство освітнього закладу й загалом галузі.

«Трембіта» – українська система електронної взаємодії між інформаційними ресурсами, підсистемами, електронними реєстрами тощо. Ця система надає органам публічної влади на місцевому й центральному рівнях безперешкодний і оперативний доступ до інформації, яка їм буде потрібна у процесі здійснення фахових повноважень; система має забезпечувати використання й дотримання єдиних стандартів доступу до інформаційних ресурсів, зниження рівня повторення відомостей у різних державних реєстрах і підвищення рівня інтеперабельності інформаційних систем; через використання системи «Трембіта» публічний орган згідно зі своїми повноваженнями може приєднуватися до потрібного йому інформаційного ресурсу та отримувати певний набір інформації (в автоматичному чи ручному режимах).

Важливою особливістю стало посилення публічної комунікації – щоденні звернення Президента, пресбрифінги урядовців, оновлення в офіційних телеграм-каналах. Це підвищує довіру населення та забезпечує ефективну інформатизацію в умовах інформаційної війни.

У Збройних силах України комунікації організовані за принципом суворої ієрархії та багаторівневої структури. Для обміну даними використовуються захищені засоби зв'язку – радіозв'язок, Starlink, шифровані месенджери та військові інформаційні системи [20].

Генеральний штаб координує взаємодію підрозділів через ситуаційні центри та бойові командні пункти, що дозволяє оперативно реагувати на зміни на фронті. Важливою складовою є координація з державними органами, волонтерськими фондами та логістичними операторами, що забезпечує оперативність ухвалення рішень. Генеральний штаб Збройних Сил України відіграє ключову роль у координації взаємодії між різними військовими підрозділами, особливо в умовах активних бойових дій. Одним із головних інструментів такої координації є функціонування ситуаційних

центрів та бойових командних пунктів. Ситуаційні центри забезпечують цілодобовий моніторинг оперативної обстановки, аналіз розвідданих та координацію дій на тактичному й стратегічному рівнях. Вони використовують сучасні цифрові засоби зв'язку, системи управління військами та інформаційні платформи, що дає змогу в реальному часі передавати важливу інформацію до командирів усіх рівнів [21].

Бойові командні пункти, у свою чергу, забезпечують безпосереднє керівництво підрозділами на місцях. Завдяки налагодженій структурі вертикального управління та застосуванню автоматизованих систем командування, підрозділи можуть оперативно реагувати на зміну обстановки на фронті, швидко ухвалювати рішення та здійснювати координацію дій між різними родами військ – сухопутними, повітряними, морськими, а також силами територіальної оборони [21].

Окрему увагу приділено координації з державними органами, зокрема Міністерством оборони, Службою безпеки України, Державною прикордонною службою та іншими структурами сектору безпеки і оборони. Така взаємодія дозволяє забезпечити правову та адміністративну підтримку військових операцій, мобілізаційні заходи, а також евакуацію населення з небезпечних територій [22].

Невід'ємною складовою сучасної системи військового управління стала співпраця з волонтерськими фондами, які оперативно реагують на потреби армії – від постачання екіпірування та засобів захисту до закупівлі транспортних засобів, дронів, медичних препаратів тощо. Така взаємодія ґрунтується на постійному зворотному зв'язку між армією та громадянським суспільством, що значно підвищує гнучкість і стійкість логістичних процесів.

Крім того до процесу забезпечення військових потреб активно залучаються логістичні оператори, які мають досвід управління постачанням у складних умовах. Їхня участь дає змогу забезпечити безперервне транспортування вантажів, розгортання польових складів, а також використання резервів у кризових ситуаціях. Системна взаємодія всіх

учасників – військових, державних, волонтерських та комерційних структур – формує єдиний фронт оборони, де кожен елемент виконує чітко визначену функцію, спрямовану на досягнення спільної мети – захисту державного суверенітету [23].

Окрему роль в умовах війни відіграють волонтерські організації, які часто працюють у форматі «реального часу». У зв'язку з децентралізованим характером управління, тут переважають горизонтальні комунікації – Google Workspace, Telegram-групи, CRM-системи, Trello-дошки, електронні таблиці.

Як приклад ефективної волонтерської схеми можна навести фонд «Повернись живим», що є однойменним благодійним фондом компетентної допомоги армії, уміщуючи у своєму складі також однойменний центр ініціатив – громадську організацію, яка спрямована на посиленню сфери безпеки та оборони України [24].

Благодійний фонд «Повернись живим» діє від 2014 року, його мета – зробити Сили оборони більш ефективними, зберігаючи життя військовослужбовців і системно протидіючи ворогові. Саме з цією метою здійснено такі заходи:

1) закуповується відповідне обладнання (тепловізійна оптика, квадрокоптери, автомобілі, системи спостереження та розвідки), для чого ця благодійна організація отримала дозвіл на закупівлю й імпорт товарів військового та подвійного призначення. Зокрема для підрозділів Сил оборони було придбано комплекс ударного БпЛА Bayraktar TB2, 12 спеціальних броньованих автомобілів, понад 4700 одиниць колективного піхотного озброєння (міномети, кулемети, гранатомети) [24];

2) для підрозділів інструкторами Фонду було підготовлено понад 11 тисяч вправних військових фахівців – снайперів, саперів, операторів безпілотних літальних апаратів, фахівців піхотного озброєння; проведено навчання з домедичної допомоги, зокрема в межах навчально-тренувальних комплексів тактичної медицини, що розгортаються в межах підрозділів

Збройних сил України; організовано заходи зі сприяння проведенню секретних операцій;

- збір коштів для Збройних сил із дотриманням принципу прозорості й відкритості (Фонд має прозору фінансову звітність, де кожен донат можна відстежити в режимі реального часу). Для прикладу, за період від 2014 року до 2024-го Фонд зібрав на потреби Сил оборони України понад 16 млрд грн.;

- створення аналітичного та ветеранського напрямків роботи Фонду, які стали відділами створеної надалі Громадської організації «Повернись живим», що 2024 року стала однойменним Центром ініціатив, представники якого працюють у громадському середовищі, що повномірно доповнює благодійницьку діяльність. Аналітичний напрямок (відділ) Центру при цьому досліджує стратегійне середовище країни, за допомогою чого команда пропонує комплексні рекомендації для посилення сектору безпеки та оборони країни. Натомість ветеранський відділ організує та розвиває (реалізує) відновлення / реабілітацію ветеранів (ветеранок) і чинних військовиків (військовиць) після поранення, травмування / захворювань, залучаючи засоби фізкультури та спорту [24].

Гуманітарні організації (ООН, МКЧХ, UNICEF, WFP) працюють у тісній взаємодії з українськими державними інституціями та волонтерами. Комунікація здійснюється на трьох рівнях: штаби в Києві, регіональні координатори, польові офіси [25].

Для роботи із запитами застосовуються спеціальні цифрові інструменти – KoBoToolbox (збір даних), UNHCR PRIMES (база даних бенефіціарів), а також мапи допомоги та онлайн-звіти [26].

Для ефективної роботи із запитами на гуманітарну допомогу та координації між різними учасниками процесу активно застосовуються спеціалізовані цифрові інструменти, які забезпечують збір, обробку та аналіз даних у режимі реального часу. Серед найбільш поширених платформ варто виділити KoBoToolbox, UNHCR PRIMES, а також інтерактивні мапи допомоги та онлайн-звіти [27].

KoBoToolbox – це відкрита платформа для мобільного збору даних, яка дозволяє швидко створювати електронні форми опитування, проводити польові дослідження та систематизувати інформацію з різних джерел. Її активно використовують міжнародні гуманітарні організації, ООН, неурядові організації та державні установи в кризових ситуаціях. KoBoToolbox дозволяє здійснювати збір запитів від постраждалих громадян, оцінювати потреби на місцях (needs assessment), моніторити доступність послуг і відстежувати динаміку змін. Дані збираються як онлайн, так і офлайн, що є критично важливим у районах з нестабільним інтернет-з'єднанням [27].

UNHCR PRIMES (Population Registration and Identity Management EcoSystem) – це екосистема інструментів, розроблена Управлінням Верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR) для реєстрації, ідентифікації та управління даними бенефіціарів. Вона охоплює такі модулі, як RAIS (Refugee Assistance Information System), proGres (реєстрація та облік осіб), BIMS (біометрична ідентифікація) тощо. PRIMES дозволяє уникнути дублювання допомоги, сприяє точному обліку переміщених осіб, ефективному розподілу ресурсів та створенню профілів потреб кожної людини або домогосподарства. Це особливо важливо для забезпечення прозорості у роботі з внутрішньо переміщеними особами (ВПО) та біженцями [27].

Мапи допомоги – це візуалізовані цифрові платформи, які показують, які організації, в яких регіонах, і яку саме допомогу надають. Прикладом є платформи на базі ArcGIS, OpenStreetMap або інтерактивні дашборди, які публікують міжнародні гуманітарні кластери чи урядові структури. Ці мапи дозволяють знизити ризик дублювання зусиль, ідентифікувати прогалини в покритті допомогою, сприяти більш справедливому розподілу ресурсів та швидкому ухваленню управлінських рішень.

Онлайн-звіти формуються на основі даних з вищезгаданих систем і публікуються у вигляді інтерактивних панелей (dashboard), які оновлюються щоденно або щотижнево. Вони містять ключові індикатори: кількість

оброблених запитів, види наданої допомоги, географію звернень, а також інформацію про виконавців і фінансування. Звіти можуть створюватися за допомогою таких інструментів, як Power BI, Tableau, Google Data Studio або аналітичних платформ гуманітарних кластерів ООН [27].

Для більшої візуальної наочності узагальнено вищенаведену інформацію у вигляді таблиці.

Таблиця 2

**Цифрові комунікаційні інструменти, що є актуальними
на сьогодні в Україні**

Цифрові інструменти	Їх характеристика
Система електронного документообігу	– упроваджена в Українському католицькому університеті автоматизована система, що допомагає працювати з електронними документами в межах єдиного сховища даних, систематизувати й упорядкувати діловодство
Система електронної взаємодії «Трембіта»	– надає органам влади оперативний і безперешкодний доступ до інформації для здійснення повноважень, забезпечує використання єдиних стандартів такого доступу; – кожен орган влади може підключитися до необхідного інформаційного ресурсу й отримувати потрібну інформацію в автоматичному чи ручному режимах
Автоматизовані системи на бойових командних пунктах	– забезпечують керівництво військовими підрозділами для оперативного реагування на бойову ситуацію, швидкого ухвалення рішень і координування дій між сухопутними, повітряними, морськими силами
Google Workspace,	– ці інструменти допомагають працювати волонтерам у

Telegram-групи, CRM-системи, Trello-дошки, електронні таблиці	режимі «реального часу», де переважають горизонтальні комунікації
Моделі Благодійного фонду «Повернись живим»	– громадська організація, що сприяє посиленню безпеки та оборони України, допомагаючи зберегти життя військовиків і протидіяти ворогові; – благодійна організація, що має дозвіл на закупівлю та імпорт товарів військового призначення (зокрема для Сил оборони придбано комплекс ударного БпЛА Bayraktar, броньовані автомобілі, піхотне озброєння; – Центр ініціатив, що має аналітичний та ветеранський напрямки діяльності
KoBoToolbox	– цифровий інструмент для збору даних, відкрита платформа для збору даних, що дозволяє проводити польові дослідження та систематизувати інформацію з різних джерел; – дозволяє збирати запити від постраждалих громадян, оцінювати місцеві потреби, доступність послуг і динаміку змін
Unhcr Primes	– база даних бенефіціарів, система інструментів для реєстрації, ідентифікації біженців, проведення обліку переміщених осіб, створення профілів потреб кожної особи чи домогосподарства
Мапи допомоги	– цифрові платформи, де видно, які організації яку допомогу надають. Застосовуються інтерактивні дашборди (dashboard) з даними міжнародних гуманітарних структур. Це гарантує більш справедливий розподіл управлінських ресурсів
Онлайн-звіти	– формуються на основі даних і публікуються як

(інструменти Power BI, Tableau, Google Data Studio)	інтерактивні панелі, містять ключові елементи – кількість оброблених запитів, види допомоги, інформацію про виконавців.
---	---

Сформовано за: [21; 23; 24; 26; 27]

Отже, використання цифрових інструментів забезпечує прозорість, ефективність і гнучкість системи гуманітарного реагування. Вони дозволяють оперативно адаптуватися до змін у ситуації, уникати нераціонального використання ресурсів і формувати засновану на даних політику підтримки постраждалого населення.

Попри високий рівень адаптації, існує низка проблем. Насамперед це – перевантаження каналів комунікацій, відсутність уніфікованих протоколів між секторами, кіберзагрози, а також недостатній рівень підготовки персоналу у сфері кризових комунікацій.

Однак український досвід доводить, що синергія державних, військових, волонтерських і гуманітарних структур є ефективною. Вона дозволяє забезпечити управлінську стійкість навіть у надскладних умовах повномасштабної війни.

2.2 Особливості комунікаційної взаємодії органів публічного управління з громадським суспільством

Комунікаційна взаємодія органів публічного управління з громадянським суспільством відіграє визначальну роль у сучасній моделі демократичного врядування. Завдяки налагодженню ефективного обміну інформацією та залученню громадськості забезпечується прозорість, підзвітність і підвищується результативність роботи влади. У контексті зростаючих суспільних очікувань, активізації ролі громадських організацій

та стрімкого розвитку цифрових технологій взаємодія між державою і громадянами отримує нові виміри та форми. Вона перестає бути лише засобом поширення інформації, перетворюючись на дієвий інструмент партнерства. Це дозволяє враховувати потреби різних соціальних груп, сприяти формуванню довіри та укріпленню соціальної згуртованості. Вивчення особливостей такої комунікації стає надзвичайно актуальним для розуміння сучасних тенденцій розвитку публічного управління та підвищення рівня його ефективності.

Однак комунікація як така не є ефективною, якщо громадяни позбавлені реальної можливості брати участь у процесі прийняття рішень. Для того щоб держава прислухалася до суспільства, необхідно впроваджувати дієві механізми громадської участі. У зв'язку з цим доцільно зосередитися на аналізі інституційних інструментів, які дають змогу громадськості впливати на діяльність органів влади, таких як громадські ради чи електронні петиції.

1. Громадські ради при органах влади

Громадська рада – це консультативно-дорадчий орган, що утворений у межах міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, Раді міністрів Автономного Криму, місцевій державній адміністрації та має на меті координування заходів із забезпечення консультування із громадськістю щодо формування й реалізації державної політики.

Громадська рада керується Конституцією України та різноманітними законами України, указами Президента України й актами Кабінету Міністрів України, Порядком проведення консультування з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, зокрема на місцевому рівні, рішеннями органів виконавчої влади, у межах яких вона утворена.

І. Шпекторенко визначає такі головні завдання громадських рад:

- сприяти реалізації громадянами їх права на участь в управлінні державою;

- забезпечувати врахування громадської думки в підготовці та організації виконання рішень органів виконавчої влади на центральному й місцевому рівнях [1].

2. Електронні петиції

За положеннями статті 40 Конституції України, громадяни мають право скеровувати (надсилати, передавати) індивідуальні й колективні звернення в письмовій формі чи й особисто звертатися до органів публічної влади всіх рівнів, посадових і службових осіб цих органів управління, які своєю чергою мусять розглянути такі звернення, надавши обґрунтовану відповідь щодо них у встановлений законом строк [12].

3. Публічні консультації та обговорення проєктів нормативно-правових актів

Відкрите громадське обговорення (консультації) є процесом, який проводиться міською радою з метою представлення проєкту рішення, обговорення пропозицій щодо вирішення певного питання або проведення опитування для з'ясування громадської думки серед широкого кола членів територіальної громади. Консультації дають змогу жителям громади брати участь у вирішенні питань, що стосуються міста, висловлювати свої ідеї та зауваження до запропонованих проєктів рішень.

4. Звітність органів влади перед громадськістю

Діяльність органів державної влади та їх посадових осіб проаналізовано з урахуванням вимог українського суспільства щодо принципів підзвітності і підконтрольності. Розглянуто ключові проблеми, які стримують розвиток публічної звітності перед громадянами. У висновках та рекомендаціях акцент зроблено на активнішому використанні існуючих механізмів, створенні нових процедур впливу і контролю з боку громадськості.

5. Платформи електронного урядування

Сучасні цифрові платформи та інструменти електронного врядування (e-Government) кардинально змінюють архітектуру взаємодії між

державними інституціями та громадянським суспільством. Їхня функція виходить за межі простого надання адміністративних послуг, перетворюючи їх на ключові засоби горизонтального зв'язку, підзвітності та оперативного реагування на суспільні запити.

В умовах криз (зокрема, під час збройної агресії) функціонал «Дії» забезпечує двосторонній оперативний зв'язок. Завдяки інструменту «Дія.Опитування» влада отримує можливість швидко збирати масову громадську думку щодо критично важливих рішень, а також залучати громадян до конкретних суспільно значущих дій (наприклад, реєстрація пошкоджень майна) [25].

Для більшої візуальності розгляду інституційних інструментів узаємодії органів влади та суспільства пропонуємо таблицю з їх узагальненою характеристикою.

Таблиця 3

Актуальні інституційні інструменти

Інструменти взаємодії органів влади та суспільства	Їх характеристика
Громадська рада при органі влади	– консультативно-дорадчий орган, утворений при в межах виконавчої влади для координування й забезпеченням консультацій із громадськістю; – сприяє участі громадян в управлінні державними справами, ураховує громадську думку в підготовці управлінських рішень
Електронні петиції	– індивідуальні чи колективні звернення громадян до органів влади з обов'язковим розглядом тими й наданням обґрунтованої відповіді
Публічні консультації та обговорення нормативних актів	– дають змогу жителям громади брати участь у вирішенні місцевих питань, висловлювати свої думки та зауваження до запропонованих ним

	проектів
Звітування органів влади перед громадянами	– відповідно до принципів підзвітності й підконтрольності – із появою нових процедур впливу і контролю з боку громадян
Платформи електронного урядування	– ключові засоби горизонтального зв'язку, підзвітності й оперативного реагування на проблеми. Наприклад, інструмент «Дія.Опитування» надає змогу аналізувати громадську думку з важливих питань, залучати громадян до значущих подій.

Сформовано за: [12; 25]

Після розгляду основних інструментів взаємодії влади та громадськості в Україні варто звернути увагу на те, як подібні механізми працюють в інших державах. Це дозволяє побачити, які рішення вже довели свою ефективність у демократичних країнах, та зрозуміти, що з цього досвіду може бути корисним для подальшого розвитку української системи публічних комунікацій.

Вебпортал OSALE (Естонія) функціонує як спільна платформа для всіх державних установ країни. Його основна мета полягає в забезпеченні більшої прозорості та відкритості під час ухвалення рішень, що сприяє покращенню якості державної політики, законодавства та управлінських рішень [27].

Платформа Demokratia.fi у Фінляндії надає громадянам можливість висловлювати свої думки стосовно законопроектів, брати участь у публічних обговореннях та відстежувати етапи проходження законодавчих процесів [28].

Особливу увагу слід приділити висвітленню діяльності парламентів держав-членів Європейського Союзу через телебачення та радіо, що виступає важливим механізмом забезпечення прозорості, підзвітності та інформування

громадськості. Реалізація цього завдання відбувається за допомогою спеціалізованих телеканалів, радіопрограм та онлайн-платформ.

У Німецькому Бундестазі забезпечується трансляція всіх пленарних засідань, а також значної кількості засідань громадських комітетів і слухань. Ці трансляції ведуться у прямому ефірі через парламентський телеканал без коментарів і в повному обсязі. Окрім цього, окремі сесії передаються в прямому ефірі низкою німецьких теле- та радіомовників, серед яких Phoenix, Deutschlandradio, WDR Event, Bayerischer Rundfunk, SWR Info, NDR Info Spezial, rbb Inforadio та AntenneSaar.

Німецький радіоканал Deutschlandradio [30] висвітлює дебати у Бундестазі у форматі спеціальних програм. Вони транслюються за допомогою DAB+, DVB-S ZDF-Vision та через онлайн-стрімінг. На офіційному сайті Бундестагу громадськість може знайти детальну інформацію про технічні характеристики доступних каналів.

Громадський телеканал Phoenix [31] здійснює трансляцію пленарних засідань Німецького Бундестагу, а також засідань Бундесрату, Європейського Парламенту та інших законодавчих органів. Управління каналом здійснюється у форматі спільного підприємства телекомпаній ARD та ZDF.

Ефективна взаємодія між парламентом і суспільством є ключовою складовою демократичного врядування, що сприяє зміцненню довіри громадян до державних інституцій, а також забезпечує прозорість і підзвітність влади. Дослідження механізмів і каналів комунікації показує, що результативний діалог залежить від гармонійного поєднання традиційних підходів, таких як особистий прийом громадян, письмові звернення та проведення громадських слухань, із сучасними можливостями цифрових технологій.

Установлені ефективні механізми комунікації між владними структурами та громадянським суспільством є основою для забезпечення стійкої взаємодії та постійного обміну ідеями, що становлять невід'ємну частину сучасного управлінського процесу. Завдяки цьому громадяни

отримують змогу активно долучатися до прийняття управлінських рішень, висловлювати свої потреби та здійснювати контроль за їх виконанням, тоді як органи влади мають можливість коригувати свою політику відповідно до актуальних запитів суспільства. Такий двосторонній інформаційний обмін сприяє розбудові прозорої, відповідальної й відкритої системи управління, у якій інтереси держави та громади ефективно співпрацюють і доповнюють одне одного.

2.3 Напрямки вдосконалення управлінських комунікацій в умовах воєнного часу

Управлінські комунікації в умовах воєнного часу набувають критичного значення, оскільки від ефективності передачі інформації, команд, рішень і зворотного зв'язку залежить не лише злагодженість дій, а й фізичне виживання людей, збереження інфраструктури, забезпечення обороноздатності та підтримка громадянського порядку. Війна кардинально змінює не лише технологічну базу комунікацій, а й саму їхню філософію: від бюрократичного формалізму — до швидкої, адаптивної, часто неформальної, але високоефективної взаємодії в реальному часі.

Основні проблеми комунікацій в умовах війни:

1. Дезінформація та інформаційні атаки.

Одним з головних викликів стала агресивна інформаційна війна. Росія систематично вдається до кампаній дезінформації, зокрема спрямованих на поширення фейкових новин, викривлення реальних подій, імітацію офіційних повідомлень та створення паніки серед населення. Це змушує державні інститути України не лише комунікувати рішення, а й активно боротися за інформаційну перевагу, викривати фейки, розвивати канали офіційного інформування та зміцнювати довіру громадян до джерел правдивої інформації [32].

2. Перебої зв'язку та руйнування інфраструктури.

Ракетні удари, атаки дронів та інші дії ворога часто спрямовані на критичну інфраструктуру, що безпосередньо впливає на комунікації: зникає доступ до мобільного інтернету, електропостачання, серверів. У деяких регіонах (Харківська, Херсонська, Донецька області) мали місце тривалі перебої в телеком-мережах, що унеможливлювало своєчасну передачу інформації та ускладнювало координацію дій на місцях [33].

3. Психоемоційний стан учасників комунікації.

Високий рівень стресу, втома, емоційне вигорання, травматичний досвід і постійна небезпека впливають на якість комунікації. Люди гірше сприймають нову інформацію, можуть неадекватно реагувати, приймати поспішні рішення. Це вимагає впровадження більш чутливих, стресостійких методів комунікації та підтримки персоналу [34].

4. Хаос і непередбачуваність подій.

Воєнні дії не підлягають класичному плануванню. Вони потребують імпровізації, гнучкого реагування, роботи в умовах невизначеності. Традиційні управлінські схеми, затвердження документів, погодження на декількох рівнях часто виявляються неефективними або непридатними. Виникає потреба в оперативних, динамічних комунікаційних практиках.

Дієве використання комунікаційних стратегій, зокрема ефективне й результативне інформування громадян, може сприяти зміцненню того ж таки міжнародного іміджу країни, підвищенню довіри до нашої держави з боку міжнародного (європейського) суспільства та сприяти співпраці з країнами, що надають нам допомогу в протистоянні з російським імперіалістом-агресором. Стратегійні комунікації мають важливе значення для публічного управління в кризові періоди як засіб комплексного реагування на війну чи надзвичайні ситуації, упроваджуючи ефективний обмін інформацією між органами публічної влади на всіх рівнях, забезпечуючи нагальну мобілізацію ресурсів і координування зусиль, а також впливаючи на реакцію громадськості в критичні для неї періоди.

Стратегійна комунікація як інструмент управління комплексно використовує слова, образи для впливу на громадськість із метою зміни її поведінки та досягнення національних інтересів. Така комунікація передбачає координування дій органів публічної влади, узгодженість питань обміну інформацією та практикою, що мусить допомогти державі вирішити її поточні й майбутні безпекові проблеми та відповідно реагувати на них, використовуючи інформацію для національного й державного розвитку та реалізації визначених цілей. Ефективна стратегійна комунікація допомагає зменшити загрозу національній безпеці, планувати та впроваджувати державну політику [35].

Сучасні глобальні зміни у світі та російська воєнна агресія активізували розвиток безпекову геополітику. При цьому переплітаються традиційні й нетрадиційні загрози, призводячи до нових регіональних / локальних криз, за умови ескалації небезпечних дій окремих держав і блокової політики серед «великих держав». Це призводить до нагромадження глобальних і регіональних джерел небезпеки, які загрожують миру та впливають на загальну безпеку [36].

Таким чином, існує своєрідний парадокс: у той час як загальна модель міжнародної безпеки змінюється, боротьба / інтриги «великих держав» довкола питань управління загальною безпекою зазнає поступової ескалації, а тому держава як суб'єкт управління постає перед бар'єрами / перешкодами для зміцнення стратегійної комунікації. Сучасна ж стратегія управлінської комунікації в галузі безпеки й оборони включає підтримку й досягнення національних інтересів держави.

Ці інтереси можуть виявлятися в різні часові періоди:

- у мирному стані (із метою стримування небезпек і стратегійний паритет у міжнародному соціумі);
- у кризовому стані (із метою отримання й зміцнення довіри в міжнародному соціумі);

– у воєнному стані (із метою встановлення внутрішньої та зовнішньої легітимності в міжнародному соціумі) [37].

У доктрині інформаційної безпеки України стратегійні комунікації передбачають системне й цільове застосування функцій комунікації, що повинні впроваджувати державні завдання для їх вирішення, реалізовувати інформаційно-психологічні технології, публічну дипломатію, військові методи, взаємозв'язки із громадськістю у процесі управлінської діяльності органів публічної влади, Збройних сил України, правоохоронних і розвідувальних органів, органів оборонно-промислового комплексу, цивільного захисту. При цьому діяльність цих органів підконтрольна громадянському суспільству згідно з конституційними та законодавчими нормами. Також контролювати цю політику мусять окремі громадяни та громадські об'єднання, що добровільно беруть участь у забезпеченні безпеки рідної країни [38].

Як проєкт, побудова ефективної комунікаційної системи є складним для реалізації, адже пов'язаний із формуванням консенсусу в епоху цифрового суспільства як керівної ідеології міжнародної комунікації, у якій стратегійна комунікація є значущим інструментом. У цій площині має бути обов'язковою синергія, що підвищує рівень ефективності комунікації, яка у свою чергу передбачає комплексне оцінювання національної управлінської комунікації у вимірі її ефективності та зворотного зв'язку [39].

У площині реалізації стратегійної комунікації відзначаються й певні проблеми (бар'єри):

- відсутність консенсусу між суб'єктами управління в реалізації такої політики;
- відсутність доступу до офіційних інформаційних каналів зв'язку;
- проблеми у визначенні пріоритетів публічного управління, зокрема у сфері інновацій.

Ці проблеми ускладнюють комунікантам їхні спроможності публічного управління на всіх рівнях. Проте сучасні «великі держави» формують

систему стратегійної комунікації довкола керування безпекою в умовах мінливих ситуацій, розвитку національної безпеки, що покращує ефективність стратегійної комунікації й робить більш ефективною систему безпеки окремої країни.

У довколишньому світі відбувається постійний пошук новітньої архітектури системи безпеки, що має можливість подолання небезпеки тероризму, екстремізму й поширення зброї масового враження. Зокрема з урахуванням проблем у соціально-економічній сфері України, майбутніх і чинних наслідків російської воєнної агресії потрібно буде нагально вирішувати питання зовнішньополітичної стратегії нашої держави, для чого потрібно донести ці прагнення до громадськості. Таке донесення становить значущий інструмент у налагодженні діалогу із громадянським суспільством, а також із закордоном, а засобами збільшення інформаційного потоку є сучасні інструменти цифрової дипломатії, які сприятимуть розширенню комунікаційної присутності України у світовому громадському просторі. Такими інструментами є соціальні медіа, селфі-дипломатія, інформаційні міжнародні кампанії тощо [40].

В Україні визначено відповідну проблематику, що забезпечить створення ефективної системи стратегійних комунікацій. У цьому напрямку визначено головні напрямки щодо ефективного координування суб'єктів таких комунікацій і систем ієрархічної побудови, а також цільових орієнтирів у площині ухвалення управлінських рішень. Ключовим завданням України в цьому напрямку є забезпечення загальної спрямованості різних суб'єктів у площинах вирішення спільних завдань і реалізації управлінських рішень [41].

І саме національні інтереси, що становлять складову національної безпеки України, мають забезпечуватися системою стратегійних комунікацій, яка визначається як дієвий механізм реалізації інформаційної політики держави, що базується на виконанні нею стратегійних завдань через використання наявних комунікаційно-інформаційних каналів. Такими каналами є взаємодія з громадськістю, стосунки з медіа, здійснення публічної

дипломатії, військових зв'язків і заходів з упровадження інформаційних технологій. Зокрема в умовах підвищення рівня інформатизації суспільства, зростання значення інформаційних проблем і загроз розвиток механізмів стратегійних комунікацій та інструментарію їх використання стає помітно доцільним. Також додається до цього кола завдань міжнародна взаємодія, зокрема відповідно до Дорожньої карти партнерства у сфері стратегійних комунікацій між Міжнародним секретаріатом НАТО та РНБО України. Цей документ містить ключову мету, завдання й опис форматів співпраці у безпековій галузі.

Розглядувані методологічні підходи до впровадження стратегійних комунікацій через свою універсальність можуть бути впроваджені в систему публічного управління України. Проте потрібно відзначати й суттєву відмінність таких комунікацій від інших процесів, зокрема це орієнтованість на довгострокові наслідки. Тобто мають бути запроваджені такі стратегійні інструменти, що сприятимуть саме поступальному впливу на розвиток думки громадськості [42].

Чинні стратегічно-комунікаційні стандарти країн-членів НАТО та їх напрацювання визначають напрямки їх діяльності у цій сфері, які конкретизуються через інтеракційний блок (публічна дипломатія, зв'язки з мадіа та громадськістю тощо), військовий блок (військова співпраця, операційна безпека, питання фізичного впливу тощо), інформаційно-психологічний блок (операції у психологічній та інформаційній сферах), технічний блок (кібербезпека тощо). У результаті наші стратегійні комунікації відтворюють наратив про посилення допомоги західних країн та ефективного її використання проти російських агресорів.

Стратегійні комунікації, використані в умовах воєнного стану – у «бойовому» просторі – забезпечують ефективне транслювання належних наративів громадянам. Зокрема воєнні та суспільні лідери мусять уміти належно передати інформацію як тим громадянам, так і військовослужбовцям, політикам і громадянам інших країн світу, для чого

потрібно вміло планувати такі комунікації для досягнення потрібного впливу на аудиторію. Через це стратегійна комунікація перетворилася на ефективну інформаційну зброю проти ворожих сил, які не обмежуються агресорами-військовиками, адже відома всім «п'ята колона» існує й в Україні, як би це не було абсурдним в умовах постійних обстрілів і небезпеки життю.

Тобто в межах Інтернету й масових мереж розгорнулася когнітивна (інформаційна) війна – у цифровому та віртуальному вимірах, із психологічною метою маніпулювання, контролю, психічного навіювання, нівелювання інформаційних атак ворогів, що відбувається в синергетичному вимірі комунікування, де в інформаційному середовищі поєднуються належні спеціальні повідомлення. Таким чином створюються потужні кампанії психологічного впливу, і водночас – протистояння їм за допомогою відповідних соціальних медіа, що сприяє досягненню відповідних стратегійних цілей, спрямованих на боротьбу з ворожою дезінформацією та впровадження позитивного наративу як психологічної допомоги свідомим громадянам України.

Відповідно до вищенаведеного в операціях стратегійної комунікації беруть безпосередню участь і Збройні сили України, адже саме вони покликані захищати Батьківщину. Тому їх представники, які працюються в медіа-просторі, мусять створювати позитивну інформацію, закликати європейські сили до посилення / продовження економічної та військової допомоги українському війську. Відповідно держава та її уряд використовує різноманітні інструменти – інформаційні, військові, дипломатичні, культурні, економічні для активізації дипломатії щодо залучення західних партнерів до такої підтримки нашої країни.

Громадянське суспільство України відіграє також активну роль у такій підтримці – і не лише через донаткування чи волонтерство, а й через відповідні патріотичні публікації в соціальних мережах, виставляючи відповідні вірусні фотографії та відео, де видно сутність війни та злочини агресорів. Такі дії посилюють стратегійну комунікацію у країні, доповнюючи

зусилля уряду, військовиків і медіа, а також показують перспективи повоєнного відновлення та відбудови України. Тобто будь-яке підключення громадянина до Інтернету дозволяє йому брати участь у захисті рідної країни через власні висловлювання й розповіді, і така стратегійна комунікація разом із бойовими операціями виконує свою бойову роль, забезпечуючи єдність суспільства у сфері національної безпеки [26].

Звісно, визначаються і певні ключові потреби у сфері стратегійної комунікації, спрямованої на національну безпеку. Ними можна назвати такі:

- потреба конкретної державної / національної політики та відповідної нормативно-правової бази щодо розвитку й підтримки такої (захисної) безпекової комунікації;
- потреба розроблення та впровадження механізмів інформаційно-психологічних операцій, цивільно-військової співпраці;
- потреба підвищення професійного рівня фахівців у сфері стратегійної комунікації;
- потреби розроблення для такої діяльності відповідних технологій аналітичного, науково-методичного характеру;
- потреба вдосконалення довгострокових програм і проєктів із визначенням основних пріоритетів, завдань у комунікаційній сфері, зокрема щодо підвищення ефективності стратегійної комунікації, боротьби з дезінформацією, забезпечення достовірності інформації;
- потреба діалогу із міжнародними організаціями в цій сфері та зарубіжними країнами-партнерами, зокрема у формі обміну досвідом, навчальними програмами, формування спільних проєктів, розроблення спільних стратегій;
- потреба подальшого розвитку та використання сучасних іт-технологій, зокрема впровадження й координації залучення штучного інтелекту, аналітичних технологій та інших інноваційних інструментів, зокрема для виявлення дезінформації у просторі, моніторингу громадської думки та врахування його результатів у політиці зворотнього зв'язку;

– потреба постійного оцінювання ефективності наявної та чинної стратегійної комунікації та її результатів – для виявлення елементів, які потребують посиленої уваги, внесення відповідних корективів і віднайдень шляхів удосконалення комунікації із громадськістю та медіа.

Отже, в умовах воєнного часу управлінські комунікації набувають стратегічного значення як інструмент забезпечення оперативності, єдності дій та підтримки суспільної стабільності. Ефективна взаємодія між усіма учасниками управлінського процесу вимагає адаптації комунікаційних підходів, впровадження сучасних технологій інформування та постійного вдосконалення каналів зворотного зв'язку. Удосконалення управлінських комунікацій у таких умовах має ґрунтуватися на принципах відкритості, довіри, професійної відповідальності та готовності до швидкого реагування на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Саме такі підходи сприятимуть посиленню ефективності управління й підвищенню стійкості державних інституцій до проблем воєнного часу.

Висновки до другого розділу

Аналіз нинішнього стану управлінських комунікацій доводить їх критичну важливість у процесах прийняття й реалізації рішень, особливо в умовах війни. Зростає потреба в оперативному, точному, узгодженому та стабільному обміні інформацією. Водночас залишаються невирішеними проблеми розрізненості комунікаційних процесів, слабкої взаємодії між управлінськими рівнями та недостатнього рівня зворотного зв'язку.

Воєнні умови ставлять нові вимоги до системи управління, зосереджуючи увагу на необхідності чіткого структурованого обміну інформацією, зміцнення інформаційної безпеки та централізованої координації дій. Ефективність управлінських комунікацій у таких кризових ситуаціях залежить значною мірою від готовності керівників діяти в

стресових умовах, за умов нестабільності інформаційних потоків і наявності різноманітних загроз.

Поліпшення управлінських комунікацій у воєнний час вимагає запровадження сучасних цифрових засобів зв'язку, створення планів кризового інформування, розвитку культури комунікації та професійної підготовки працівників. Такий підхід дозволяє забезпечувати стійкість і продуктивність управлінських процесів навіть за умов надзвичайних ситуацій.

Важливим аспектом сучасного управління стає ефективна комунікація між державними органами та громадянським суспільством. Для врахування потреб населення та формування рішень із урахуванням суспільних очікувань широко впроваджуються механізми взаємодії з громадськістю: робота громадських рад, електронні петиції, публічні консультації та обговорення проєктів нормативних актів. Систематичне звітування органів влади також сприяє більш оперативному реагуванню на запити суспільства.

Цифрові платформи електронного урядування, такі як «Дія» та її інтегрований інструмент «Дія.Опитування», відіграють особливу роль у цьому напрямі. Вони забезпечують двосторонню комунікацію між громадянами та владою, сприяючи швидкому збору й аналізу інформації. Це не лише підвищує довіру до державних інституцій, а й забезпечує прозорість процесів управління і зміцнює соціальну згуртованість у складних умовах воєнного часу.

У межах цієї роботи потрібно врахувати й особливості воєнного стану, які впливають на взаємодію влади та суспільства, виявляючи певні нові форми цієї взаємодії. Річ у тім, що той же воєнний режим також є інструментом публічного адміністрування, що регулює суспільні відносини задля забезпечення публічного інтересу та надає органам влади додаткових повноважень. Він передбачає забезпечення безпеки в державі, застосування заходів примусу, контроль за дотриманням режимних правил.

Не слід забувати, що запровадження воєнного стану є надзвичайним заходом і застосовується лише коли інші засоби гарантування безпеки громадян уже не діють повною мірою. Режим воєнного стану передбачає два аспекти: установлення його засад на нормативному рівні задля реагування на збройну агресію, захисту національних інтересів і державного суверенітету; окремий різновид діяльності органів влади – виконання організаційних, захисних, регулятивних дій, спрямованих на реалізацію завдань воєнного стану в різних площинах – інформаційній, психологічній, економічній тощо. У таких умовах традиційні підходи до обох аспектів потребують оновлення та адаптації як до сучасних проблем, так і до вимог євроінтеграції, що є пріоритетним напрямком державного розвитку.

Отже, гармонійне поєднання традиційних методів громадської участі з сучасними цифровими технологіями формує базис для стабільної й ефективної системи управлінських комунікацій. Це дозволяє оперативно ухвалювати рішення та адекватно реагувати на проблеми сьогодення.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання поставлених у бакалаврській роботі завдань було комплексно досліджено роль управлінських комунікацій у процесі ухвалення та реалізації рішень в умовах воєнного стану, з'ясовано, що управлінські комунікації є фундаментальним елементом сучасної системи державного управління. Саме через ефективну комунікаційну взаємодію реалізуються управлінські функції, забезпечується координація дій різних суб'єктів управління, формуються стратегії розвитку та ухвалюються оперативні рішення.

У процесі роботи проаналізовано трансформацію управлінських комунікацій під впливом війни, яка призводить до зміни традиційних підходів до комунікаційного забезпечення управління. В умовах воєнного стану комунікації стають більш централізованими, залежними від цифрових технологій, орієнтованими на швидке реагування, посилену безпеку та стабільність інформаційного простору.

Також дослідження дозволило виокремити основні проблеми у сфері комунікації управлінських рішень під час війни, зокрема інформаційне перевантаження, відсутність сталого зворотного зв'язку, фрагментацію інформаційних потоків, поширення дезінформації та брак координації між різними органами управління. Ці чинники значно ускладнюють ефективність реалізації управлінських рішень.

У межах дослідження було розглянуто практичний досвід державних органів, військових підрозділів і громадських організацій у забезпеченні ефективної комунікації в умовах війни. Виявлено, що ключовими чинниками успіху є злагодженість дій, чітке інформування, довіра до джерел, адаптивність комунікаційних стратегій та готовність до роботи в умовах інформаційної нестабільності.

Практичні рекомендації, сформульовані в межах дослідження, мають на меті покращення системи управлінських комунікацій у кризовий період. Йдеться, зокрема, про потребу впровадження єдиних стандартів інформаційного обміну, розвитку цифрової інфраструктури, підвищення рівня комунікаційної культури посадових осіб, активного використання зворотного зв'язку та формування кризових комунікаційних стратегій. Ці кроки дозволять підвищити ефективність державного управління в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шпекторенко І. В. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2024. 85 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/%D0%A8%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%86.%D0%92._%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_%D1%83_%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%96_%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1_2024.pdf
2. Сивак Т. В. Стратегічні комунікації в органах публічної влади України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2018. Вип. 6. С. 28–33. URL: https://www.researchgate.net/profile/Tetyana-Syvak/publication/347906870_STRATEGICNI_KOMUNIKACII_U_SISTEMI_PUBLICNOGO_UPRAVLINNA_UKRAINI/links/65fe7aa9a4857c79626f733d/STRATEGICNI-KOMUNIKACII-U-SISTEMI-PUBLICNOGO-UPRAVLINNA-UKRAINI.pdf
3. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посіб. 2-е вид., допов. К. : Академвидав, 2010. 543 с
4. Ромат Є. В. Маркетингові комунікації : підручник. Київ: Студцентр, 2022. 336 с. URL: <http://library.hneu.edu.ua/storage/new-arrivals-books/April2024/08.pdf>
5. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: ВНЗ «Крок», 2023. 276 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0035.pdf

6. Круковська О. В., Борковська В. В., Короленко О. Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 10–16. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.6.10>

7. Ситник Г. П. Взаємозумовленість кризових та надзвичайних ситуацій у контексті публічного управління у сфері національної безпеки. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2020. 2(8). С. 180-193. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/1687>

8. Словник української мови. Академічний тлумачний словник. 1970-1980. URL <https://slovopys.kubg.edu.ua/akademichnyi-tlumachnyi-slovnyk-1970%E2%80%941980/>

9. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. Вебсайт Інформаційного агентства Ліга: закон. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T125403>

10. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16.11.2021 р. N 1882-IX. *Офіційний веб портал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>

11. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади. Київ. 2016. URL: <https://imi.org.ua/books/praktychnyj-posibnyk-dlya-pratsivnykiv-komunikatsijnyh-struktur-v-orhanah-vlady-i1910>

12. Конституція України: Конституція України; Верховна Рада України, Закон від 28.06.1996 № 254 к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

13. Закон України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 р. № 2657-XII. – Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

14. Закон України «Про забезпечення доступу до відомостей, що становлять суспільний інтерес» від 13 січня 2011 р. № 2939-VI.

Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

15. Закон України «Про порядок розгляду пропозицій, заяв і скарг осіб» від 5 липня 1996 р. № 393/96-ВР. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>

16. Закон України «Про органи місцевого самоврядування» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

17. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. Електронні сервіси. Статистика використання електронних сервісів. *e.land.gov.ua*. URL: <https://e.land.gov.ua/statistics/>

18. Кабінет Міністрів України. *Офіційний портал*: веб-сайт. URL : <https://www.kmu.gov.ua>

19. Кабінет Міністрів України. Постанова від 24.10.2020 № 1024 «Про затвердження...». URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/10242020>,

20. Суспільне. Проблеми управління під час війни: вебсайт. URL: <https://suspilne.media>

21. LIGA.net. Залужний і система управління армією: веб-сайт. URL: <https://www.liga.net>

22. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. Боротьба з дезінформацією: веб-сайт. URL: <https://spravdi.gov.ua>

23. Дорожня карта Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО: веб-сайт. URL: https://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap_Ukr.pdf.

24. Повернись живим. «Хто ми / Who We Are». *Savelife.in.ua*. URL: <https://savelife.in.ua/en/about-foundation-en/>

25. Дія. Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/>

26. Мінцифра. Резервні канали зв'язку у критичній інфраструктурі: веб-сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua>

27. European Commission. Osale: the Estonian eParticipation tool (Osale). URL: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/eparticipation-and-evoting/document/awards-osale-estonian-eparticipation-tool-osale>
28. Demokratia.fi. URL: <https://cop-demos.jrc.ec.europa.eu/citizen-engagement-organisations/demokratiafi>
29. Medienkanäle, die über Parlamente berichten. URL: <https://www.europarl.europa.eu/at-your-service/de/stay-informed/channels-covering-parliaments>
30. Deutschlandradio. URL: <https://www.deutschlandradio.de/>
31. Phoenix. URL: <https://www.phoenix.de/livestream.html>
32. Keenan L. How Ukraine Seized the Initiative on the Digital Front of the War with Russia. Modern War Institute, 2022. URL: <https://mwi.usma.edu/how-ukraine-seized-the-initiative-on-the-digital-front-of-the-war-with-russia/>
33. Chiriac O., Matisek J. Homeland Defense in the Information Space: Learning from Russian Influence Campaigns in Eastern Europe. Modern War Institute, 2022. URL: <https://mwi.usma.edu/homeland-defense-in-the-information-space-learning-from-russian-influence-campaignsin-eastern-europe/>.
34. Суспільне. Емоційне вигорання та робота в умовах війни: веб-сайт. URL: <https://suspilne.media>
35. Karpchuk N., Yuskiv B., Pelekh O. The Structure of Strategic Communications during the War: the Case-Study of the Telegram Channel Insider Ukraine. Politologija. 2022. №. 3(107). P. 90–119. <https://www.redalyc.org/journal/6948/694873801003/694873801003.pdf>
36. Sheludiakova, N., Mamurov, B., Maksymova, I., Slyusarenko, K., Yegorova, I. Communicating the Foreign Policy Strategy: on Instruments and Means of Ministry of Foreign Affairs of Ukraine/ SHS Web of Conferences. EDP Sciences. 2021. № 100. P. 02-05. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110002005>.

37. Cornish P., Lindley-French J., Yorke C. Strategic Communications and National Strategy: A Chatham House Report. The Royal Institute of International Affairs. DOI <http://doi.org/10.17721/2521-1706.2018.05.197-206>

38. Jing L. Jing N. Research on the Construction of China's Strategic Communication System in Global Security Governance. Open Journal of Political Science. 2023. № 13. P. 271–281. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=125531>

39. Guerrero-Castro C. E. Strategic Communication for Security & National Defense: Proposal for an Interdisciplinary Approach. *Connections: The Quarterly Journal*. 2013. №. 2(12). P. 27–52. URL: <https://connections-qj.org/article/strategic-communication-security-national-defense-proposal-interdisciplinary-approach>

40. NATO Strategic Communications Policy: веб-сайт. URL: <https://stratcomcoe.org/>

41. London, 2011. 42 p: веб-сайт. URL: <http://sp.niss.gov.ua/content/articles/files/24-1436781085.pdf>

42. Ділай А. Ю. Підготовка фахівців зі стратегічних комунікацій для Міністерства оборони України. *Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації*. 2020. № 3(43). С. 78–84. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/34323/1/A_Dosenko_DR_3_43_2020_IJ.pdf

43. Довіра соціальним інституціям і партіям: грудень 2020. КМІС, 2021. URL: <http://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1005&page=3>.

44. Фролова Н., Рейтерович І. Комунікаційні аспекти публічної політики України. *Грааль науки*. 2021. №8. С. 73-78. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.24.09.2021.12>

45. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>

46. Улітко Р. І. Дослідження ефективності застосування та напрямів розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні,

на прикладі Зарічненського управління Вараської філії Рівненського обласного центру зайнятості» / наук. кер. М. Ф. Зяйлик. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2024. 81 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/47163>

47. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с. URL: <https://pumo.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/02/encyklopedychnyj-slovnyk-z-derzhavnogo-upravlinnya.pdf>

48. Ільганаєва В. О. Соціальні комунікації : словник-довідник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. 328 с. URL: https://lira-k.com.ua/files/contents/12856.pdf?srsltid=AfmBOopOqamxYW5UuDtCkbOS9RywxBh1lXhDmUHBaNiobCUA_hAY3Uu6

49. Стрижак О. Є., Ємець В. В., Дейнека І. В., Савченко Я. В. Науково-технологічні засади створення та використання когнітивних сервісів для оцінювання інтелектуальних досягнень суб'єктів навчання: аспект stem-освіти. *Академічні студії. Серія «Педагогіка»*, 2024. №4. С. 89–98. DOI: <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2024.4.13>

50. Коломієць О. Соціокультурний вимір проблеми гібридної війни. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*. 2023. Вип. 49. С. 62–69. DOI : <https://doi.org/10.30970/PPS.2023.49.7>