

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

**В. Т. Бондар**

**ОСОБЛИВОСТІ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ:  
СОЦІАЛЬНО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТИ**

**Монографія**

УДК 35:005.591

Б81

**Рецензенти:**

**Н. Г. Клименко**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

**С. Ю. Лукін**, доктор наук з державного управління, доцент, директор Регіонального центру підвищення кваліфікації Київської області;

**А. Г. Лотарев**, кандидат наук з державного управління, доцент, проректор з наукової роботи вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК»

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Навчально-наукового інституту публічного управління  
та державної служби  
(протокол № 11 від 07 квітня 2026 року)*

**Бондар В. Т.**

**Б81** Особливості реформування системи державного управління в сучасних умовах: соціально-технологічний та інформаційно-психологічний аспекти : монографія / В. Т. Бондар. – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2026. — 144 с.

ISBN 978-966-397-629-7

DOI 10.36059/978-966-397-629-7

У монографії досліджено особливості реформування системи державного управління в сучасних умовах: соціально-технологічний та інформаційно-психологічний аспекти. Відповідно до чого проведено комплексний аналіз теоретико-методологічних засад сучасного стану соціальних і технологічних трансформаційних перетворень, особливостей прояву феноменів «відновлення», «інформаційно-психологічної безпеки» та «інформаційно-психологічної небезпеки», адгократичної й інформаційної функцій держави, розгортання стратегічних наративів у світовому медійному просторі, впливу мови ворожнечі на прийняття управлінських рішень у системі державного управління, використання постправди для деструктивного тиску зовнішніми акторами, суб'єктності країн у системі міжнародної безпеки, політико-управлінських аспектів і парадигми цінностей з урахуванням воєнного стану в Україні, пріоритетів із забезпечення стійкості системи державного управління та її суб'єктів. Отримані наукові результати, включно з проведеним анкетуванням управлінського персоналу окремого органу місцевого самоврядування районного рівня дали можливість сформулювати висновки і пропозиції теоретичного та прикладного характеру.

Результати авторського дослідження можуть бути корисними для фахівців й експертів у галузі державного управління у сфері національної безпеки, науковців, викладачів, здобувачів освіти та всіх, хто цікавиться даною проблематикою.

УДК 35:005.591

ISBN 978-966-397-629-7

© В. Т. Бондар, 2026  
© КНУ імені Тараса Шевченка, 2026

# ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>5</b>
<b>Розділ 1</b>	
<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ВИЗНАЧЕННЯ ОКРЕМИХ КАТЕГОРІЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ</b> .....	<b>15</b>
1.1 Методологічні підходи державного управління трансформаційними процесами .....	<b>16</b>
1.2 Взаємозалежність феномену інформаційно-психологічної безпеки та феномену інформаційно-психологічної небезпеки в діалектиці .....	<b>25</b>
1.3 Інноваційна та адюкратична функції держави .....	<b>34</b>
<i>Висновки до першого розділу</i> .....	<b>46</b>
<b>Розділ 2</b>	
<b>СУЧАСНІ ЗОВНІШНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ</b> .....	<b>48</b>
2.1 Розгортання стратегічних наративів у світовому медійному просторі .....	<b>49</b>
2.2 Мова ворожнечі та її вплив на прийняття управлінських рішень .....	<b>62</b>
2.3 Постправа в контексті інформаційно-психологічних спеціальних операцій супротивника .....	<b>69</b>
<i>Висновки до другого розділу</i> .....	<b>73</b>
<b>Розділ 3</b>	
<b>ДЕТЕРМІНАНТИ, ЯКІ ВИЗНАЧАЮТЬ ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ЗОВНІШНІЙ ВИМІР</b> .....	<b>76</b>
3.1 Фактор перспективи країни в умовах світового гібридного протистояння .....	<b>77</b>
3.2 Політико-управлінські аспекти .....	<b>82</b>

3.3 Парадигма цінностей . . . . .	89
<i>Висновки до третього розділу . . . . .</i>	<b>100</b>
<b>Розділ 4</b>	
<b>ПРІОРИТЕТИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ</b>	
<b>СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>В СУЧАСНИХ УМОВАХ . . . . .</b>	<b>102</b>
4.1 Забезпечення національної стійкості як пріоритет суб'єктів системи державного управління . . . . .	103
4.2 Забезпечення стійкості суб'єктів системи державного управління . . . . .	108
4.3 Вдосконалення кадрової політики з питань забезпечення інформаційно-психологічного захисту . . . . .	112
<i>Висновки до четвертого розділу . . . . .</i>	<b>116</b>
<b>ВИСНОВКИ . . . . .</b>	<b>119</b>
<b>СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ . . . . .</b>	<b>126</b>

# ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Зростання інтенсивності гібридного протистояння в світі внаслідок активізації зовнішніх акторів у проведенні інформаційно-психологічних спеціальних операцій (інших заходів впливу) відносно країни-об'єкта разом із тривалим протистоянням України російській агресії все більше спрямовує науковців до вивчення проблемних питань розгортання сфер соціальної екосистеми пов'язаних із людською діяльністю. Не залишається поза увагу дослідників й проблематика утримання темпів сталого розвитку системи державного управління. Адаптації та забезпечення стану стабільності системи державного управління — відкритої та керуючої системи, який відповідав би сучасній еволюційній траєкторії, можливо забезпечити сталий розвиток усього суспільства.

Трансформаційні процеси на тлі деструктивного тиску на публічний простір, і через нього на свідомість окремого індивіда, суспільство в цілому, окреслюють важливість розкриття сутності феномена інформаційно-психологічна безпека та феномену інформаційно-психологічна небезпека. Важливим також є встановлення взаємозв'язку між цими явищами задля досягнення необхідного балансу в розвитку відкритої соціальної системи, якою є суспільство, окрема соціальна сфера.

Ці та інші розмісли актуалізують комплексний підхід до вивчення безпекового середовища, проведення емпіричних досліджень, систематизації отриманих результатів й їх використання в управлінській діяльності, вдосконаленні концептуальних підходів, реалізації заходів у практичній площині.

**Стан наукової розробленості теми.** Дослідження розгортання системи державного управління, зокрема його соціально-технологічний та інформаційно-психологічний аспекти, мають міждисциплінарний характер і потребують розуміння теоретичних основ на певних наукових напрямках.

Важливе місце для розуміння трансформаційних процесів, а також формування системних механізмів забезпечення соціально-технологічного розвитку та інформаційно-психологічної безпеки, посідають наукові розробки

у сфері загальної теорії систем, представлені працями зарубіжних вчених Л. Бальцеревича [125], Н. Лумана [66], І. Прігожине [172], І. Стренгерс [172], А. Тоффлер [172] а також вітчизняними — Н. Алюшиної [5], О. Власюка [24], В. Голубь [30], В. Горбуліна [31], А. Качинського [48], Н. Кононенко [59], К. Крикуна [61], М. Орел [83, 84], Т. Пікуля [76], Л. Рябопол [89], Г. Ситника [95], В. Хіценка [154]. Цікаві розвідки із теоретичних підходів розкриття темпоральної парадигми та принципу комплементарності у С. Бородіної [18], С. Дорогунцова [36], Б. Жилієва [40], О. Ральчук [36], концепції зацікавлених сторін авторства Е. Фрімана і Дж. Мак-Веа [141].

Аспекти міждисциплінарного концепту інформаційно-психологічна безпека та нового підходу до наукових досліджень цього феномену у своїх працях висвітлювали науковці: В. Алещенко [3, 4], Д. Арабаджиєв [6], Н. Заріцька [41], С. Лихачов [65], Н. Науменко [70], М. Требін [105], О. Хміляр [4].

У фокусі інтересів з вивчення концептуальних підходів влади окремих країн та наднаціональних інститутів у визначенні потенційних загроз й організації протидії у гібридному протистоянні привертають увагу праці зарубіжних авторів Т. Джандера [149], А. Карпа [190], Е. Лонергана [156], Е. Лофгрена [158], М. Мак-Грегора [158], У. Мак-Намари [158], П. Модільяні [158], М. Монтгомері [156], А. Пауль [170], Дж. Рікелеса [170], А. Родрігуез [170], І. Челана [170], М. Чіхайя [170], Дж. Ші [170]. Також слід відзначити вітчизняних вчених з розробки окремих аспектів у дослідженні: сутності світової гібридної війни у різних її вимірах: В. Горбуліна [31], О. Власюка [24], О. Ляшенка [60]; методології державного управління — В. Бакуменка [7, 52], Ю. Ковбасюка [52–54], С. Кравченка [54], П. Надолішного та Ю. Сурміна [100].

Дослідження гібридного протистояння та інформаційного впливу зовні на публічну сферу країни-об'єкта, наслідків деструктивного тиску відносно системи державного управління, національної безпеки завдячує науковому доробку зарубіжних авторів, таких, як: А. Гарвей [145], Д. Килкуллен [152], У. Кларка [134], К. Олмстед [168], М. Редхеад [175], С. Уіллетц [168], С. Урізе [167].

Формуванню й розвитку окремого наукового напрямку у сфері безпекових досліджень сприяли праці О. Власюка [24], В. Горбуліна [31], О. Дзьобаня [35], Д. Дубова [39], С. Завгородньої [83], Г. Заворітньої [97, 98], А. Качинського [31], М. Орел [83], Т. Паламарчук [98], Т. Пікуля [76], Л. Рябопол [89], Г. Ситника [83, 97, 98], Т. Ткачука [104].

Значним внеском у набутті проблематики розбудови окремих складових системи та механізму державного управління стали праці вітчизняних науковців: О. Гриня [32], О. Джураєвої [34], С. Жданенко й Ю. Калиновського [45],

С. Мельничука [67], Ю. Москальчука [69], М. Орел [83, 96, 97], О. Рафальського [43, 44, 59, 86, 120], Г. Ситника [83, 84, 94–98], І. Ткача [103].

Еволюція концептуальних підходів до забезпечення національної безпеки, розвиток теорії систем та формування окремого напрямку досліджень стійкості системи державного управління завдячує насамперед О. Резніковій [87, 88], О. Чихонцовій [115] та іншим.

Обговорення понять «стратегічний наратив», «стратегічні комунікації» в розробках дослідників різних галузей науки, державного управління. Міждисциплінарного характеру додають наукові праці у сфері міжнародних стратегічних комунікацій Д. Дубова [39], соціальних комунікацій — Г. Піскорської [77], теоретичних розробок від Д. Дубова [39], М. Ожевана [74], А. Рагнева і М. Чеховської [114].

Дослідження прояву феномена «мова ворожнечі» в інтернет-середовищі, пропагандистському дискурсі країни-агресора від вітчизняних учених, зокрема, Л. Ажнюка [2], І. Бегер [110], М. Бутиріної [21, 22, 131], З. Галаджун [22], О. Головка [29], О. Гундерук [110], Р. Дубровського [47], П. Катеринича [47], І. Кіндрась [47], Л. Темченко [22], К. Темчур [131], Н. Фенько [110], В. Чекштуріної [113], А. Ярош [121].

Перебування іншого феномена — «постправа», в дискурсивному полі, якому було надано відповідну увагу в праці у контексті вивчення особливостей людського пізнання соціальної реальності, його місці в інформаційному просторі завдячує науковому доробку вітчизняних учених: О. Агаркову [1], М. Бутиріній [21, 22, 131], Ю. Візницькій [23], А. Гурківській [33], Л. Дорош [37], Т. Ковальовій [51], В. Крикуну [62], К. Мелекесцеву [159], З. Самчуку [90], Н. Саноцькій [91].

Досить цікаві прикладні дослідження зі стабілізації політичного поля України, прогнозних оцінок, механізмів авторства Г. Зеленько [43], О. Калакури [44], Ю. Шайгородського [119, 120].

Велика увага в вітчизняному науковому середовищі надавалася аксіологічним підходам оцінювання зміни ціннісних орієнтирів українського суспільства в різні історичні періоди в працях О. Варипаєва [68], П. Гай-Нижника [25], А. Далекорея [117], Н. Камінської [46], С. Кульчицького [63], О. Льовкіної [117], А. Міносяна [68], М. Міщенко [63], В. Огризка [72, 73], Л. Протосавицької [81], О. Турченко [106], Н. Українець [109], Л. Чупрія [117], О. Ярошко [122]. Розвитку національно-громадянського й етнічного в українському соціумі було приділено увагу співавторами А. Дегтеренком, М. Калакурою, В. Котигоренком, Н. Кочан, О. Ляшенком, Л. Мазукою, О. Майбородою, Ю. Ніколайцем, В. Новородовським та О. Рафальським [60].

Досягнення науково-технологічного прогресу не залишився поза увагою дослідників у цій сфері. Зокрема технології штучного інтелекту та її впливу на стан соціоекономічної екосистеми, що відображено у працях зарубіжних дослідників А. Гюстоцці [194], Ф. Лесплінггарта [133], С. Копеланда [194], К. Уаллнера [194], В. Чателета [132, 133], а також щодо механізмів формування демократичного інформаційного поля у працях Ю. Ніколаєця [71], М. Орел та Г. Ситника [96].

З тематики адюкратії — дослідження у В. Сухоноса [101], А. Леал-Родрігез [140], П. Пандувінарсіх й В. Рахмадані [169], Дж. Ролдана і С. Феліпе [140]. Дотичні: за концептуального підходу до створення ситуаційних центрів виконавчих органів регіонального управління Ю. Бродського і С. Ковбасюка [20]; ситуаційного підходу до адаптації суб'єктів господарювання в кризових умовах О. Тімінського [102], Л. Чорної [116]; впровадження адюкратії в публічну політику Р. Гааса [144], Д. Домбровського та С. Рейча [137], Ф. Рурке і П. Шульмана [180].

Питанням методології оцінювання процесів і результатів у складних системах, методологічного забезпечення державного управління присвячено чимало досліджень, серед яких варто виокремити роботи І. Алексеєнко [28, 95], В. Колтуна [57, 58], В. Горбуліна [31, 92], В. Гошовської [28], А. Качинського [31], В. Князева [52], Ю. Ковбасюка [52], С. Кравченка [83], Л. Комахи [28, 95], О. Орел [83], І. Розпутенка [52], Г. Ситника [95]. Сучасні наукові розробки з тематики психологічної готовності, психологічної стійкості керівника, лідерства в сфері державного управління відзначають праці вітчизняних учених: Т. Коломієць і Т. Кулаковського та О. Мосієнко [56].

Натомість проблематика сучасного формування та функціонування системи державного управління під впливом соціально-технологічного й інформаційно-психологічного аспектів представлена в науковій літературі поки фрагментарно. Недостатньо досліджені питання щодо методологічних підходів державного управління трансформаційними процесами в умовах воєнного стану і повоєнної відбудови, розширення функціональних спроможностей системи за рахунок більш активного впровадження інноваційної та адюкратичної функцій. Спостерігається тенденція поширення стратегічних наративів у світовому інформаційному просторі, таких явищ, як, зокрема мова ворожнечі, постправа. У той же час під виглядом забезпечення національної безпеки пропонуються безсистемні заходи в окремих галузях. Теоретичні розвідки не охоплюють достатньою мірою висвітлення значимості фактора перспективи країни у гібридному протистоянні, що торкається безпосередньо політико-управлінських аспектів, парадигми цінностей, вдосконалення кадрової політики з питань

якомога повного забезпечення контингенту державної служби належним інформаційно-психологічним захистом, а суб'єктів системи державного управління — стійкості.

Зазначені вище аспекти потребують належного наукового опрацювання, а відповідні наукові знання — подальшого розвитку з огляду на їх практичне значення в сучасних умовах розвитку системи державного управління. Такі міркування дозволяють ствердно говорити про наукову і практичну доцільність постановки й вирішення *наукової проблеми* — розроблення концептуальних, методологічних, інструментальних, прикладних компонентів забезпечення інформаційно-психологічної безпеки на рівні «людина — суспільство — держава» в державному управлінні, в умовах невизначеності безпекового середовища та повоєнної відбудови України, з урахуванням особливостей трансформаційних процесів держави разом із системою міжнародної безпеки.

В Україні дослідження особливостей трансформаційних змін системи державного управління під впливом соціально-технологічного й інформаційно-психологічного чинників розпочалися не так давно, і поки не досягли системного характеру. У вітчизняному експертному середовищі ще відсутній єдиний підхід до визначення ключових термінів, об'єктів, суб'єктів, векторів спрямування процесів трансформації, фактору перспективи країни в умовах світового гібридного протистояння, постправди, мови ворожнечі, показників забезпечення інформаційно-психологічної безпеки, ціннісних орієнтирів розбудови націєцентричної держави в епоху інформаційних технологій, зокрема штучного інтелекту — понять і категорій міждисциплінарного характеру. Незважаючи на ряд завдань, визначених у концептуальних засадах і підходах влади по забезпеченню національної безпеки, відсутнє наукове обґрунтування достатньою мірою формування сучасних підходів, вибору певної моделі розбудови соціоекономічної екосистеми, ключових завдань, що потребують вирішення, й інші фактори.

З огляду на викладене, а також з урахуванням особливостей формування системи державного управління в сучасних умовах, розроблення науково-обґрунтованих рекомендацій на предмет врахування особливостей формування системи державного управління за транзиту суспільства через призму соціально-технологічного та інформаційно-психологічного аспектів має край важливе значення для державного управління.

**Об'єкт дослідження** — система державно управління.

**Предмет дослідження** — особливості формування системи державного управління в сучасних умовах: соціально-технологічний та інформаційно-психологічний аспекти.

**Метою дослідження** є дослідити особливості реформування системи державного управління в умовах зовнішнього інформаційно-психологічного впливу та впровадження технології штучного інтелекту в соціоекономічну екосистему.

Реалізація визначеної мети передбачала розв'язання **завдань**, зокрема:

- окреслити сучасне розуміння суспільних трансформацій та актуальних наукових підходів щодо циклічності процесів, визначення переваг стратегічного планування в державному управлінні та регулюванні процесом відновлення;
- визначити діалектику внутрішніх, іманентних причинно-наслідкових зв'язків, причин й джерел, механізмів і траєкторію розвитку та забезпечення інформаційно-психологічної безпеки;
- розглянути інноваційну й адгократичну функції держави через призму сучасної трансформації гібридного протистояння та розвитку технології штучного інтелекту;
- розкрити сутність, місце і значення технології адгократії у забезпеченні стійкості системи державного управління;
- систематизувати стратегічні наративи за їх змістом та тематикою для вироблення основи формулювання контрзаходів із забезпечення інформаційно-психологічної безпеки;
- вивчити особливості прояву феномену «мова ворожнечі» у парадигмі інформаційно-психологічної безпеки;
- визначити перспективи протидії постправді в системі державного управління;
- дослідити місце і роль фактора перспективи країни як чинника у забезпеченні сталого розвитку системи державного управління через парадигму концепції гібридної війни;
- розглянути вплив інформаційно-психологічного чинника на систему державного управління;
- розкрити взаємозв'язок між парадигмою цінностей та сучасним розвитком технології штучного інтелекту;
- визначити місце і роль концепту національної стійкості відносно системи національної безпеки з протидії зовнішньому деструктивному інформаційно-психологічному впливу на публічний простір;
- проаналізувати прояви особистісної психологічної стійкості керівних кадрів державних адміністративних органів через механізм управління стресом, які перебувають під постійним деструктивним тиском від інформаційно-психологічного впливу;
- обґрунтувати необхідність впровадження професійного навчання працівників, на яких поширюється дія Закону України «Про державну

службу», сучасних підходів з формування в них психологічної стійкості й лідерства, як одного із механізмів забезпечення інформаційно-психологічного захисту керівного складу.

**Методологія дослідження.** Дослідження проводилося в кілька етапів. На початку — огляд наукової літератури, групування джерел за основними напрямками, зокрема: теорія систем, теорія самоорганізації, теорія феномену часу, діалектика як теорія розвитку, дослідження у сфері трансформаційних перетворень. Враховуючи необхідність опису й уточнення основних системних механізмів і процесів забезпечення стійкості функціонування системи державного управління й інформаційно-психологічної безпеки, було виокремлено та проаналізовано окремі наукові праці з питань методології державного управління, розробки певних категорій суспільних трансформаційних процесів, підходів розкриття темпоральної парадигми, парадигми складної екзогенної циклічності, концепту суспільних трансформацій, концепції зацікавлених сторін, концепції модернізації, ситуаційного підходу. На цьому етапі застосування таких підходів, як аналіз, синтез, аналітичний, системний, системно-структурний, структурно-функціональний, історичний, ситуаційний, аксіологічний, онтологічний, детермінізму, квантової фізики і механіки, й методів, зокрема сходження від абстрактного до конкретного, індукції та дедукції, формально-логічне мислення дозволило сформулювати теоретичну основу подальшого дослідження. А саме: визначити особливості прояву феномена «відновлення», трансформаційних процесів в державному управлінні завдяки принципу комплементарності, резонансу, циклічності, лінійності і функціональності, соціальної доцільності; умов забезпечення домірності до часових й еволюційних закономірностей розвитку керуючих систем; важливості стратегічного планування процесу відбудови на основі кількох циклів функціонування основних середовищ — внутрішнього та зовнішнього, концепції залучення і взаємодії зацікавлених сторін до відбудови України; окреслити основні положення концепції довіри та безпека в цифровому просторі; виокремити характерні ознаки інноваційної й адгократичної функції державного управління. Разом із цим, виявлені закономірності дали змогу уточнити основні дефініції, встановити системні елементи і зв'язки, визначити шляхи адаптації соціальних технологій до держави, умови формування інформаційного поля, питомі характеристики технології на основі принципу «ad hoc» і застосування в праці поняття «технологія адгократії», значення інноваційної функцій та функції адгократії як складових системи державного управління. Виділити взаємозв'язки забезпечення інформаційно-психологічної безпеки, суттєві причинно-наслідкові зв'язки між впливом інформаційно-психологічного чинника на систему державного управління, національної безпеки

і потребою побудови стійкої системи інформаційно-психологічної безпеки як її складника, стадії розвитку безпекових категорій в діалектиці, системоутворювальний фактор у формуванні інформаційного поля, інформацію як системоутворювальний фактор соціальних і керуючих систем, організаційні форми ситуативного управління. Виявити об'єктивні залежності інформаційного продукту від культури адюкратії, парадигми цінностей. Охарактеризувати критерії, чинники, показники безпекового стану у сфері державного управління, які мають міждисциплінарний характер та можуть становити основу для розроблення специфічних показників процесу відновлення, взаємозумовленості, стабільності, стійкості у різних сферах соціоекономічної екосистеми.

На наступному етапі дослідження здійснено огляд й аналіз поширених в розвинених країнах практик й концептуальних підходів: у безпековій проблематиці, сфери публічного управління та адміністрування; розвитку мультидомених середовищ, зокрема інформаційного, цифрового, онлайн простору; діючих нормативно-правових положень, рекомендацій, аналітичних звітів й експертних досліджень провідних міжнародних установ та організацій, таких, як: Європейський Союз, Європейська Комісія, НАТО, Сполучені Штати Америки, Німеччина, Атлантична рада (США), Інститут Гудзону (США), Королівський об'єднаний інститут оборонних і безпекових досліджень (Велика Британія), Інститут стратегічного діалогу (Німеччина), Центр безпеки і оборони Німецької ради з міжнародних відносин, Лабораторія цифрових судових досліджень при Атлантичній Раді (США), інтернет-провайдер Гугл. Крім цього, вивчено досвід низки країн щодо впровадження новітніх підходів в систему державного управління у напрямі розширення функціональних спроможностей, підвищення стану безпеки в окремих секторах — США, Німеччина, Фінляндія, Швеція. Наголошено на особливостях застосування досягнень науково-технологічного розвитку, зокрема технології штучного інтелекту юрисдикціями, які було віднесено до категорії країн-суб'єктів гібридного протистояння та пов'язаних із ними державними і недержавними факторами, передусім росії, КНР. Додатково на цьому етапі застосовувалися спостереження, анкетування працівників корпусу державної служби окремого адміністративного органу, порівняння, аналогії, що сприяло виокремленню передових світових практик, які мають потенціал для імовірної імплементації в Україні.

Таким чином, поєднання теоретичних методів та емпіричних досліджень дозволило не лише вирішити визначені наукові завдання, а й сформувати висновки та рекомендації, які мають важливе практичне значення для України.

Керуючись логікою дослідження, було визначено структуру монографії, яка складається зі вступу, чотирьох розділів з висновками до них, а також загального висновку, списку використаних джерел.

Рукопис підготовлений в рамках плану науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт Науково-дослідницького інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету ім. Тараса Шевченка, зокрема кафедр: глобальної та національної безпеки за темою «Державна політика щодо врегулювання воєнно-політичних конфліктів та реінтеграції тимчасово окупованих територій» (номер державної реєстрації 0123U102174, 2023 р.); державного управління — «Використання можливостей статусу кандидата на вступ в ЄС для підвищення ефективності публічного управління та адміністрування в Україні» (0123U102187, 2023 р.); публічної політики — «Публічне управління в умовах кризових ситуацій: теорія та практика» (0124U000045, 2024 р.); регіональної політики — «Теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій запровадження інноваційних управлінських технологій у місцевому самоврядуванні» (0123U102412, 2023 р.).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що дана робота — одна з наукових праць, у якій комплексно, із використанням сучасних методів пізнання, урахуванням новітніх досліджень науки державного управління, теорії і методології державно-управлінської діяльності, досліджено особливості та здійснено системний аналіз сутності сучасного стану соціальних й технологічних трансформаційних перетворень. Цю монографію можна охарактеризувати як дискурс теорії і практики прояву таких феноменів, як відновлення, інформаційно-психологічна безпека, адюкратія, стратегічний наратив, мова ворожнечі, постправа, фактор перспективи країни за гібридного протистояння, який, з огляду на впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема технології штучного інтелекту у сферу державного управління, є необхідним та важливим на шляху розвитку науки державного управління.

Практичне значення окремих положень рукопису обумовлюється тим, що сформульовані положення, висновки можуть бути використані державними службовцями і посадовими особами місцевого самоврядування у практичній діяльності, науковцями — для подальших розробок з цієї проблематики, вищим закладом освіти — під час підготовки аспірантів й магістрів публічного управління та адміністрування, перепідготовки і підвищення кваліфікації корпусу державних службовців.

Апробація результатів дослідження відбувалася під час численних наукових і науково-практичних конференцій, включно міжнародних, круглих столів, семінарів й інших заходів. Практична реалізація стала можливою завдяки проведення автором монографії семінарів і лекцій в рамках підготовки бакалаврів та магістрів Інституту за програмами: *освітньо-професійними* — «Урядування

у публічній сфері», «Урядування у сфері національної безпеки»; *освітньо-науковими* — «Стратегічний менеджмент у сфері національної безпеки», «Парламентаризм і парламентська діяльність».

**Простір для подальших досліджень.** Хоча дослідженню проблематики суспільних трансформацій в умовах воєнного стану, повоєнної відбудови України, а також особливостей забезпечення стабільності системи державного управління в контексті світового гібридного протистояння та епохи штучного інтелекту нині провадяться досі активно, усе ж залишається науковий простір для подальших розвідок. Зокрема, наукового і практичного вирішення потребують питання, що стосуються комплексного підходу до забезпечення високої спроможності державного управління управляти ризиками, що пов'язані із зовнішнім деструктивним тиском на публічний простір з боку акторів країни-агресора шляхом інформаційно-психологічного впливу на вітчизняне суспільство, та інші. В теоретичній площині перспективні наукові розвідки, зокрема, в дослідженнях технології адюкратії, мультидоменних середовищ, фактора перспективи країни в системі міжнародної безпеки, прояву феномена «мова ворожнечі», «постправа», «інформаційно-психологічна безпека», «інформаційно-психологічна небезпека», та їх практичного застосування в системі державного управління як функціональні складові в забезпеченні інформаційно-психологічної безпеки.

\*\*\*

Автор висловлює щире вдячність за підтримку й сприяння в підготовці цієї монографії керівництву ННІ публічного управління та державної служби Київського національного університету ім. Тараса Шевченка, зокрема *Ларисі Григорівні Комасі*, доктору філософських наук, професору, директору Інституту. Також глибоко вдячний рецензентам — *Наталії Григорівні Клименко*, доктору наук з державного управління, професору, професору кафедри глобальної та національної безпеки ННІ публічного управління та державної служби Київського національного університету ім. Тараса Шевченка; *Сергію Юрійовичу Лукіну*, доктору наук з державного управління, директору Регіонального центру підвищення кваліфікації Київської області; *Андрію Григоровичу Лотареву*, кандидату наук з державного управління, проректору з наукової роботи Університету економіки та права «КРОК» за виявлений інтерес до матеріалу дослідження, доброзичливі відгуки і змістовні зауваження, що сприяли підвищенню якості праці.

## Розділ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ВИЗНАЧЕННЯ ОКРЕМИХ КАТЕГОРІЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Проблематика відновлення України набуває актуальності в публічному просторі на тлі протиріч між демократичними розвиненими країнами та авторитарними режимами. Загострення гібридного світового протистояння поглиблює розлам між цими двома таборами, спричиняє зіткнення їх зовнішньополітичних й економічних інтересів на галузевих глобальних, регіональних, а також національних ринках, і Україна — не виняток.

Активізація зовнішніх державних та недержавних акторів у проведенні інформаційно-психологічних спеціальних операцій (інших заходів впливу) відносно країни-об'єкта разом із тривалим протистоянням України російській агресії все більше актуалізує вирішення проблемних питань розгортання сфер соціоекономічної екосистеми. Трансформаційні соціально-технологічні зміни на тлі деструктивного тиску на свідомість окремого індивіда, суспільство окреслюють важливість подальшого розкриття сутності прояву феномена «інформаційно-психологічна безпека» та феномену «інформаційно-психологічна небезпека», встановлення взаємозв'язку між цими явищами у досягненні необхідного стабільного стану для сталого розвитку відкритих соціальних систем.

Розгортання інформаційного суспільства, динаміка науково-технологічного прогресу, непередбачувані соціальні зміни, воєнний стан, повоєнне відновлення України — чинники, що виокремлюють на рівні традиційних функцій держави такі її функції, як інноваційна та адґократична. Дії зовнішніх акторів по вдосконаленню підходів й засадничих основ забезпечення кіберможливостей і розвитку технологій, зокрема штучного інтелекту, свідчать про постійну змінюваність безпекового середовища. Оскільки розвиток

та імплементація новітніх технологій відбувається порівняно рівномірно як розвиненими демократіями, так й супротивною стороною, то не втрачає актуальності процес модернізації функціонального стану державного управління.

Виклики, яким протистоять вітчизняні органи виконавчої влади та суспільство внаслідок повномасштабної агресії РФ проти України, призвели до зміни алгоритмів управлінських процесів від планового й стратегічного до ситуаційного — так званого управління «ad hoc». Проблеми, пов'язані з режимом воєнного стану, диктували їх невідкладне розв'язання, ускладнюючи ситуацію тим, що все відбувалося незаплановано і вперше. Перехід війни у фазу на виснаження, масштабування руйнівних наслідків для соціо економічної екосистеми, перевантаження управлінської ланки запитами воєнного й невоєнного характеру, кумулятивний ефект відкладених проблем неспростовно доводить потребу адаптування системи державного управління.

Окреме питання, це виживання України як держави та суспільства як нації, що вимагає ефективної повоєнної відбудови, і без залучення міжнародної допомоги априорі це неможливо. У контексті концепції зацікавлених сторін, за якої співробітництво відбувається налагодженням і розвитком взаємозв'язків, співпраця можлива завдяки насамперед взаємній довірі, психологічній сумісності, спільним цінностям між всіма учасниками. Тож вкрай важливо позиціонування залучених стейкгоल्дерів в однорідному інформаційному полі. Це підтверджує необхідність не лише модернізації традиційних управлінських підходів в системі державного управління, а й розширення спектру її функціональних складових.

## **1.1 Методологічні підходи державного управління трансформаційними процесами**

Однією із суттєвих атрибутивних рис поточного етапу розвитку українського суспільства, системи міжнародної безпеки є суспільні трансформації. У контексті державного будівництва повоєнним відновленням, як відзначає В. Голубь: «для сучасних транзитивних суспільств характерна спонтанність, неоднорідність і протиріччя процесу розвитку, функціональна диференціація політичної системи, а також наявність різнопланових, навіть протилежних політичних цінностей й установок. Найбільш перспективним напрямом подальших досліджень проблем соціальної модернізації слід вважати аналіз та розробку варіантів і моделей еволюції посттоталітарних країн, виходячи з урахування міжнародного контексту розвитку транзитних країн, враховуючи

загально-цивілізаційні параметри та національні особливості [30]». Особливої ваги смисли щодо пошуку й застосування оптимальних моделей еволюції країни в повоєнний час, зокрема розбудови націєцентричної моделі Української держави зі стійкою, стабільною системою державного управління.

Зовнішні чинники, зокрема гібридне світове протистояння, диктують потребу врахування фактора перспективи країни, її ієрархічне позиціонування в системі міжнародної безпеки, взаємодії з іншими міжнародними утвореннями. До прикладу, постають питання як моделювати і розвивати партнерські чи союзницькі механізми співпраці з тими країнами, що перебувають одночасно в подібному до нашої держави стані. Тобто за моделлю «об'єкт — об'єкт» гібридного протистояння по відношенню до суб'єкта походження зовнішнього деструктивного тиску. Або за умови, на переконання автора, коли існує висока, чи потенційна імовірність трансформації суб'єктності зарубіжної країни в контексті її фактора перспективи до побідного з нашою державою статусу [13], чи інші сценарії (*місце і роль фактора перспективи в системі державного управління розглянуто в підрозділі 3.1*).

Концепт суспільних трансформацій пропонує спосіб розуміння часових процесів в системі державного управління, що корелюється з логікою теорії самоорганізації — однією з базових методологічних підстав постнеокласичної науки в описі модусу сприйняття часу. Модус, як зазначають зарубіжні дослідники І. Пригожине, І. Стренгерс, А. Тоффл, великою мірою характеризується вимогою до подій, і ця вимога в тому, що події можуть корегувати спрямованість еволюційних процесів, виступаючи як початок нового еволюційного процесу [172]. Першорядні завдання, це встановити, у якому стані перебуватиме вітчизняна соціоекономічна екосистема після завершення війни, і з чого слід починати її відбудову. З'ясувати, які події після фази збройного протистояння виявляться сприятливими для початку нового еволюційного процесу та суспільної трансформації з траєкторією на євроатлантичну інтеграцію, розбудову стабільного і сталого соціального, оборонно-промислового сектора та інших сфер. Або, навпаки, переважатимуть події спрямуванням на соціальну трансформацію в регресивному напрямі у бік тоталітарних режимів.

Для аналізу трансформаційних процесів в системі державного управління критичним може виявитися застосування підходів, зокрема квантової фізики і квантової механіки. Вдаючись до такого інструментарію, видається обґрунтованим рішення залучити одночасно онтологічне й гносеологічне підґрунтя через так званий «принцип комплементарності». Принцип, який в свою чергу, є наскрізною властивістю буттєвих феноменів і когнітивних механізмів, здатних забезпечити дослідникові адекватне відображення картини світу та пізнання дійсності.

На цей рахунок, можемо спиратися на умовивід В. Налімова з квантової механіки, про те, що лише однієї найбільш досконалої логічної конструкції буде недостатньо для опису складності світобудови [162]. Звідси, виникають нові підходи до багатозначних логік (Д. Бочвар, Я. Лукасевич, Е. Пост), відповідно до яких, принципи класичної аристотелівської логіки вже не мають абсолютного значення. Важко не погодитися з такою позицією. Оскільки, як система державного управління окремої держави, так й система міжнародної безпеки, за багатозначності складників, завдань і мережевих взаємодій уявляють надскладну відкриту систему. Саме тому, дослідження такого роду соціальних феноменів потребує застосування сучасних логічних підходів.

Через призму науково-прикладного аспекту комплементарності соціального та економічного розвитку, О. Бородіна висноує: *«принцип комплементарності* означає використання для визначення причин і наслідків сучасних кризових явищ в українському соціумі поєднання декількох понять, які в традиційному розумінні можуть бути взаємовиключними, однак за умов поєднання даватимуть найбільш повну якісну характеристику явища і процесів. На цій основі стає можливою розробка дієвих комплексних заходів виходу з кризи [18]». Зростає потреба застосування цього принципу для усебічного дослідження суспільних трансформацій, відповідної інтерпретації притаманних їм властивостей з метою належного управлінського планування, стратегічного прогнозування. Це складає основу ефективного державного регулювання, розгортання системи державного управління, розробки та застосування новітніх механізмів.

Проблема управління трансформаційними процесами, а процес, зокрема відновлення саме і є таким явищем, не випадково перебуває у фокусі уваги експертів та вчених. Актуалізується потреба методологічних досліджень задля пошуку нетрадиційних ресурсів, резервів відбудови країни, результати яких могли б виокремити причини не завжди ефективного керування державою процесом суспільної трансформації, тим більш, у невизначених умовах воєнного стану. Доходимо суті, що одним із найважливіших чинників є невідзначеність темпоральних аспектів її питомої та керуючої системи — системи державного управління. Тому важливо обґрунтувати темпоральні виміри управління трансформацією, що здійснювалося низкою вчених [26; 36; 54; 57], зокрема, згідно з підходами тайм-менеджменту [5; 36], теорією феномену часу [40; 61; 66], темпоральною парадигмою [58].

Характеризуючи трансформацію як «масштабний перехід від одного стабільного суспільного стану до іншого потенційно стабільного стану», Л. Бальцерович зазначає, що «середовищем» для стану стабільності виступає

еволюційний час [125]. За такого уявлення, феномен «стабільність» можна інтерпретувати як певний збіг, відповідність етапу еволюційного розвитку на вісі часу.

Розмірковуючи про систему державного управління, одним із способів аналізу може стати з'ясування ступеня відповідності її нинішнього стану зовнішньому середовищу, та очікуваному (запланованому) стану упродовж наступного певного часу. Якщо говорити про сучасний стан світового гібридного протистояння, за якого Україна є повноцінним об'єктом гібридного нападу зі сторони країни-агресорки безпосередньо, і з боку її сателітів опосередковано, то у прогнозованому майбутньому за зміни об'єктної статусності країни до об'єкта лише інформаційної, економічної, гібридної чи іншої, крім відновлення збройного протистояння, війни, то важливо не потрапити до пастки часу.

Коли відбудовою опікуватимуться представники країн, які саме генерують ці інформаційно-психологічні загрози і виклики, то, як наслідок, розвиток Української держави направлятиметься в бік тоталітаризму або авторитаризму. Очевидно, за умови, що Україна надасть повну перевагу представникам її нинішніх партнерів і союзників узяти участь у відбудові, тоді це гарантуватиме еволюційний рух країни за євроатлантичним вектором.

Суб'єкт-об'єктна взаємодія як в системі державного управління, так й в системі міжнародної безпеки, може здійснюватися в різних часових детермінантах чи фазах циклу. Тоді у досягненні певного результату визначальним фактором може виступати *темпоральний баланс* (дисбаланс) між екзогенною (*світовий гібридний устрій й його зовнішні фактори впливу*) та ендогенною (*розвиток системи державного управління у вітчизняному внутрішньому середовищі*) циклічністю.

В силу еволюційного характеру трансформації суспільства важливо, щоб система державного управління не тільки залишалася на вже досягнутому рівні розвитку, а і розгорталася випереджальними темпами. Оскільки *принцип випередження* є не лише достатнім, а й необхідним при дослідженні відкритих систем. Як зазначає Г. Ситник: «Передбачивши її траєкторію та здійснюючи комплекс випереджальних досліджень, одержимо її у «фокусі» методологічних розробок на рівні теоретичному і конкретних управлінських рішень на рівні практичному [95]». Тому оцінювання та корегування траєкторії розвитку вітчизняної системи державного управління вкрай важливо. Враховуючи постійний вплив на неї не залежних за джерелом і походженням екзогенних факторів, що генеруються зовнішніми акторами через інформаційно-психологічний вплив на мультидоменні середовища.

Щоб ефективно управляти траєкторією трансформації, однією із умов є вивчення зарубіжного досвіду вдосконалення концептуальних підходів. До прикладу, в стратегічних програмних документах:

США — за доктринальний напрям розвитку визнано прискорення зміни поколінь від існуючої оборонно-промислової бази до більш надійної, стійкої та динамічної модернізованої промислово-оборонної екосистеми [165]; забезпечення стійких ланцюгів постачання, доступу до трудових ресурсів, придбань державою у фінансовому, корпоративному секторі задля динамічного розвитку, економічного стримування опонентів [139]; впровадження в зовнішньополітичний курс стратегії так званої «виробничої дипломатії» задля захисту оборонно-промислової бази союзників і партнерів забезпеченням ланцюгів постачання, укріпленням союзницьких та партнерських зв'язків [173];

Європейській Комісії — вдосконалення регіональної політики з побудови більш конкурентоспроможної Європи збалансуванням нормативного регулювання з інноваціями задля прискорення переходу до екологічно чистих виробництв; підвищення оборонних амбіцій; провадження соціальної й економічної політики, доступного житла; підтримки сільського господарств, екологічної політики; захисту європейської демократії; відстоювання глобальних, геополітичних інтересів [138].

Концептуалізація управління процесом відбудови України, згідно з одним із «принципів Лугано» — *залучення багатьох зацікавлених сторін* [75], передбачає, а також на основі так званої «концепції зацікавлених сторін» (Е. Фріман, Дж. Мак-Веа), що взаємодія між внутрішнім середовищем будь-якої великої організації та його зовнішнім середовищем відбувається саме завдяки зв'язкам. Це сприяє ефективному стратегічному управлінню через задоволення очікувань усіх зацікавлених сторін, які декларують повноваження, наміри або володіють певними правами, активами відносно цієї самої організаційної системи [141].

З позицій системного підходу, внутрішні і зовнішні зв'язки є одним із *системоутворювальних факторів*. Завдяки тому, якими результативними виявляться ці зв'язки між усіма зацікавленими сторонами, й залежатиме майбутнє всієї системи. Можна стверджувати, що процес відновлення, це процес соціальний, за участі міжнародних та вітчизняних учасників задля досягнення цілей, як-то, насамперед збереження країни розвитком державоутворювальних компонентів. Феномен «відновлення» проявляє функціонально-діяльнісний смисл, організаційно-структурні ознаки явища *системного*. Іншими словами, *відновлення* — це *система*. А її системоутворювальний фактор зумовлює досягнення стратегічних цілей [8].

Переїняття позитивного зарубіжного досвіду важливо, проте ефективну еволюцію стратегії чи концепції слід очікувати тоді, коли трансформаційні заходи будуть вмонтовуватися в рутинний процес [136]. У разі, якщо збігаються фази внутрішнього і зовнішнього циклів розвитку систем, то вплив екзогенних та ендогенних факторів розвитку спричиняє ефект резонансу.

Саме *принцип резонансу* утворює власний трансформаційний потенціал системи. Уявляючи процес відновлення України як велику відкриту складну систему, можна визнати, що ефективність її розгортання, успішність регулювання, стратегічного планування державою залежатиме, зокрема від того, якою мірою концептуальні підходи кореспондуються і гармонізуються зі стратегічними та програмними документами тих країн, які будуть залучені до цього процесу. Наскільки темпоральні виміри вітчизняної системи державного управління узгоджуються із об'єктивними вимогами еволюційного розвитку, відповідають часовій вісі.

Відтак до інших визначальних факторів успішності розгортання системи відновлення України додаємо *фактор забезпечення домірності (доведення, підлаштування, пропорційності)* до часових, еволюційних закономірностей розвитку керуючих підсистем. Однією з яких, у даному контексті, є вітчизняна система державного управління.

Характерною ознакою еволюційних процесів є циклічність, тому одне із визначальних завдань, це використання *принципу циклічності*. Тобто будь-який доеволюційний стан передбачає, що система вже володіє початковим ресурсним чи енергетичним потенціалом. Як зазначає В. Хіценко: «Метасистемний перехід — це результат накопичення деякого «потенціалу розвитку» з наступним якісним стрибком складності й невірноваженості [154]». Такі метасистемні переходи є важливим аспектом, і вони притаманні циклічному розвитку соціальних систем — як системи державного управління, так і системи відновлення.

Для того, щоб розпочався еволюційний рух соціальної системи, необхідний поштовх ззовні, як додатковий потенціал енергії чи ресурс на початковій точці еволюційного циклу. Зовнішні джерела або ресурс — це є надсистеми, або найбільш складні відкриті системи.

Таким чином, щоб розпочати еволюційний цикл процесу відновлення, потребується зовнішній поштовх. А саме залучення ресурсів надсистеми, якою є міжнародна система глобального чи регіонального масштабу, економічного, фінансового, інвестиційного або іншого профільного наповнення.

У той самий час, складники чи то міжнародної системи, чи то національних систем країн, які залучатимуться до відновлення України, відіграватимуть роль суб'єктів-регуляторів. Що, в міру відмінної стадії транзиту

їх країни, або їх еволюційного процесу, вони можуть знаходитися як поміж собою в різному просторі і часі, так й по відношенню до вітчизняних регуляторів системи державного управління також. Звідси, об'єднуючим фактором для оптимізації взаємодії між усіма зацікавленими сторонами виступатимуть об'єктивні закони та закономірності, як-то, загальна циклічність, що притаманна буттю.

Відбір серед потенційних учасників може проводитися за методикою чи моделлю, встановленою уповноваженим вітчизняним державним органом. До прикладу, за *рейтинговим* критерієм. Тобто оцінку зарубіжних потенційних учасників здійснювати за методом простого ранжування (*надання переваги*) з урахуванням фактора перспективи їх країни-походження (*юрисдикції*). За результатами, класифікувати на чотири категорії юридичних чи фізичних осіб зареєстрованих в: 1) *країні-об'єкті*; 2) *країні потенційному об'єкті*; 3) *країні-спостерігачу*; 4) *країні-суб'єкті*, але в цій категорії — за особливих умов. Відповідно до результатів, створювати і формувати за рейтингом відповідні чотири базові групи з попередньо відібраних учасників. Наступним етапом може бути профільний відбір в рамках вже сформованих базових груп, оцінювання претендентів за фінансово-економічними й іншими показниками.

Методологія вимірювання спроможності Української держави задля досягнення певної міри паритетності у взаємостосунках з міжнародними партнерами, визначення траєкторії потенційного співробітництва може базуватися на класичних методах дослідження й оцінювання окремих напрямів державної політики, стану державоутворювальних компонентів тощо.

Такий підхід дозволить отримати масиви даних, знання про настрої частини населення, окремих індивідів або цільових фокус-груп. За цифровізації — більш інформативний метод, це контент-аналіз, який уможливить поступово насичувати дослідницький інструментарій. Об'єктивне звуження методик, як-то в окремих ситуаціях або за поставлених вузькопрофільних завдань, знижуватиме результативність їх застосування у порівнянні з більш сучасними методами. До прикладу, сегментація поля дослідження до політичної соціалізації та комунікації, пояснюється західними дослідниками психології медіа, тим, що ці явища відбуваються в онлайн-середовищі [167].

Перебування вітчизняного суспільства в умовах воєнного стану, перманентної кризи в усіх суспільних сферах, це додає обмежень на застосування традиційних опитувань чи інтерв'ю. Сюди також відносимо зміну середовища з реального на віртуальне, де панують інші, притаманні лише йому закони, що значно звужує можливості «реальних» методів та підходів. Отже, можна говорити про стрімку й кардинальну зміну реального буттєвого середовища соціалізації і комунікації.

Окреме питання — неоднорідність вітчизняної суспільної сфери у тому сенсі, що наслідком повномасштабного вторгнення росії стало вимушене переміщення населення з окупованих територій. У свою чергу, це спричинило неоднорідність соціокультурних параметрів буттєвого середовища. Тому дослідження їх варіативності важливо для отримання співмірної картини про стан громадянського суспільства як всередині країни, так й за її межами — а саме, стану українських спільнот в країнах їх проживання, ситуації навколо українських біженців війни.

Феномен реалізації соціокомунікативного механізму в державному управлінні диктує потребу впровадження спеціалізованих програм, інструментів. Варто акцентувати увагу на ролі новітніх цифрових технологій. Зокрема, застосування штучного інтелекту, політичного автоматичного навчання, таких методів, як аналіз великих даних (Big Data), соціальний мережевий аналіз (Social Network Analysis, SNA), автоматизований контент-аналіз, етнографія цифрових спільнот, цифрова етнографія (нетнографія).

Цифрова етнографія, до прикладу, зумовлює вивчення процесу взаємодії громадськості з політичними лідерами, які при цьому напрями думання формуються в таких онлайн-середовищах. Безпосередньо дослідники можуть стати пасивними учасниками таких спільнот, або їх активними членами — формувати власні фокус-групи. Серед переваг нетнографії, це, насамперед: занурення в середовище дослідження (аналіз не лише поверхових поведінкових патернів, а й політичних чи соціальних цінностей, норм та ідей, культурних або мовленнєвих традицій); адаптивність (спостереження зсередини за суспільною трансформацією, еволюційним процесом в умовах реального часу); подолання бар'єру приватності і максимальне наближення до особистісного простора індивіда, його внутрішніх етичних міркувань (відстеження ціннісних зсувів малих фокус-груп).

Одним із ключових новітніх методів оцінювання політичних уподобань, орієнтацій та цінностей спільноти у реальному часі є аналіз великих даних. Серед його переваг: швидкість і масштаб; опосередкованість (через соціальні мережі, запити, сайти, блоги); точність й деталізація, що дає змогу переходу від кількісних до якісних досліджень обробкою великих масивів даних. З-поміж його недоліків, доступ до даних, по-перше, адмініструється приватними онлайн-операторами (X, Facebook, Google тощо); по-друге, наявні дані не завжди є репрезентативними через використання цифрових платформ лише окремими групами населення.

Іншим викликом для дослідження стану мультидоменних середовищ, системи державного управління за цифровізації є поширення феномену так званих «тіньових (затемнених) даних». Саме того сегменту даних закритих

онлайн-суспільств (груп, осіб), приватних чатів, повідомлень у месенджерах, застосунках, які потенційно відіграють значну роль у формуванні поведінки або підходів окремих державоутворювальних компонентів до регулювання суспільної сфери.

Для вивчення структури взаємодії між групами населення в рамках цифрових платформ використовується, зокрема, новітній метод соціального мережевого аналізу. Це дозволяє вивчати канали поширення інформації через вузли, зв'язки і кластери, що формуються користувачами або акторами (внутрішніми / зовнішніми по відношенню до цільового середовища). Завдяки аналізу й картографуванню, що можна назвати однією із ключових переваг цього методу, доступна візуалізація активних зон населення, їх інтенсивність, змінюваність у часі упродовж активної дії або її наслідки. Що робить цей метод достатньо ефективним при оцінюванні наслідків деструктивного тиску через інформаційно-психологічний вплив від інформаційно-психологічних спеціальних операцій (інших акцій впливу), криз різної природи.

Ще один сучасний інструмент — автоматизований контент-аналіз, завдяки технологіям обробки природної мови та машинного навчання він призначений виявляти ключові теми й проблематику, настрої і патерни в текстових повідомленнях. З-поміж його переваг: масштабність, швидкість реагування, автоматизація. Проте, ефективність методу звужують проблеми, пов'язані з якістю текстових даних та контекстуальною інтерпретацією смислів. Пастками для технології нейролінгвістичного програмування стають нормативні тексти, неповні або неграмотно представлені повідомлення, нелітературний контент.

Спеціалізований метод на основі технології штучного інтелекту — політичне автоматичне навчання, використовує потужність машинного навчання для автоматизації процесу створення прогностичних моделей для політичних додатків. Технологія забезпечує прогнозування результатів виборів, аналіз громадських настроїв й передбачення їх впливу на політику, систему державного управління, сприяння аналітикам даних, іншим зацікавленим сторонам у створенні точних прогностичних моделей [153].

За цифровізації, громадянське суспільство отримує більше можливостей для виявлення своєї позиції завдяки онлайн-опитуванням, коментарям на форумах і в соціальних мережах. А дослідники — інструменти для вивчення та оцінювання окремих визначених компонентів системи державного управління, можливість знаходити кореляцію чи відповідність між шаблонами мислення або напрямками думання, розробляти прогностичні моделі розгортання соціоекономічних систем, суспільної трансформації.

Іншим джерелом аналізу є перелік маркерів, передусім міжнародних індикаторів, індексів, рейтингів. Загалом цю емпіричну базу складає близько

500 міжнародних індикаторів, за посередництвом яких вимірюються окремі аспекти діяльності та стану державних інститутів й інституцій.

З основних, це: Індекс електронного урядування (E-Participating Index); Індекс верховенства права (Open Government Index ranking, WIP); Світовий індекс урядування (Worldwide Governance Indicators, WGI); Індекс урядової ефективності (Government Effectiveness, WPI); глобальний Індекс конкурентоспроможності (GSCI); барометр відкритих даних (Open Data Barometer); глобальний Індекс стійкості (Global Resilience Index). У цих, й інших індексах, фігурує також і Україна як об'єкт моніторингу.

Крім наведених вище факторів впливу на поведінку мультидоменних середовищ і пов'язаного з цим набору інструментів, маркерів та методів дослідження, до оцінювання спроможності окремих державоутворювальних компонентів додається інформаційно-психологічний чинник. Феномен, який віддзеркалює наслідки зовнішнього інформаційно-психологічного впливу на публічну сферу. Припускаємо, що його дія може викликати когнітивне спотворення. А наслідки — проявлятися в упередженій інтерпретації подій аудиторією, на яку цей вплив спрямований. У такий спосіб, поглиблюється поляризація між реальною картиною світу та її віртуальним образом. Звідси — проблематика достовірності інформації, яка використовується цифровими доменами, соціальними мережами, системами електронного урядування як явище, що зумовлює пов'язаним із цим виклик на предмет оцінювання надійності контенту, виявлення фейків, дезінформації, маніпулятивних онлайн технологій тощо.

## **1.2 Взаємозалежність феномену інформаційно-психологічної безпеки та феномену інформаційно-психологічної небезпеки в діалектиці**

Класифікуючи інформаційно-психологічні загрози в умовах гібридної війни, В. Алещенко розрізняє, за *наслідками* — свідомість індивідуальну, колективну масову; за *джерелами* — окремі особи, соціальні групи, суспільство, органи влади держави [3]. В співавторстві з О.Ф. Хміляр, з огляду на воєнний стан, і те, що проблемі забезпечення інформаційно-психологічної безпеки особистості в прямій постановці та комплексно поки відводилося ще недостатньо уваги, він підкреслює необхідність її конкретизації в концептуальних підходах влади й засадах державного регулювання цієї сфери в Україні, та акцентує на одній з головних функцій державного управління по забезпеченню інформаційно-психологічної безпеки суспільства загалом й особистості

зокрема [4]. Д. Абаджиев, Т. Сергієнко відзначають тенденцію посилення внаслідок імплементації новітніх технологій інформаційно-психологічного впливу маніпулятивного характеру на свідомість людей як в політичному процесі, так і в буденному житті [6]. Н. Заріцька виокремлює важливість підвищення медіаграмотності в забезпеченні інформаційно-психологічної безпеки, аргументуючи це застосуванням зовнішніми акторами різноманітних маніпулятивних технік у мас-медіа та кіберпросторі, що «провокують в особистості асоціацію, засвоєння особистістю хибних норм і цінностей, нав'язаних агресором для вироблення таких стереотипів поведінки, які б більше загострювали конфлікт і породжували деформацію системи суспільних відносин як у площині стосунків «особистість — суспільство», так і в площині «особистість — держава» [42]». Тут наведено думки лише окремих дослідників та не повний перелік фактів, однак і вони свідчать про наявну функціональну проблему виживання соціальної системи. Додається масштабність прояву феномену інформаційно-психологічної небезпеки у зв'язку із переходом гібридного протистояння до нової фази — на більш інтенсивний та світовий рівень.

У контексті трансформаційних процесів, О. Дзьобань, посилаючись на так звану концепцію «функціональних імперативів» (Т. Парсонс, Р. Бейлз, Б. Шилз), в своїй монографічній праці пише про проблеми адаптації системи до зовнішнього середовища, досягнення мети (залежно від зовнішніх об'єктів), інтеграції, відтворення структури й зняття напруги. Він резюмує, що безпека особистості, суспільства, держави прямо залежать від ступеня стійкості соціальної системи й її основних компонентів (сфер). Що, у процесі існування і розвитку суспільна система відчуває на собі постійний вплив двох протилежних тенденцій — дезорганізації та організації (самоорганізації). Спираючись на принцип ентропії і закон наростання ентропії, що властивий для закритих систем, дослідник доводить, що зростання ентропії відображає зростання дезорганізації в системі. Беручи до уваги, що соціальна система транзитного типу належить до класу відкритих систем, то ентропійним процесам протистоять антиентропійні процеси. Звідси — дезорганізації протидіє організація (самоуправління). Втім — зазначає дослідник, лише суспільної самоорганізації на перехідному етапі недостатньо для регулювання складних суспільних процесів, які породжують явища дезорганізації тобто явища небезпеки. Тому потреба в особливому механізмі регулювання у досягненні безпеки, головним компонентом цього виступає механізм державного управління [35].

У процесі забезпечення державою національної безпеки, однією із складових якої є інформаційно-психологічна безпека, ключовою задачею, як доводить А. Качинський, є потреба спостереження за динамікою процесу, а не за окремими подіями: «завдання полягає у побудові кількісної

оцінки, за допомогою якої можна зробити висновок про загрозу розпаду системи [48, с. 17]». Тобто слід отримати й оцінити якісну властивість стану системи. Г. Ситник разом із співавторами висноває, що «безпека соціальної системи залежить від особливостей соціальної взаємодії та її здатності адаптуватися до нових умов, а баланс між безпекою та небезпекою є визначальним фактором стійкості систем [94, с. 436]». Також, науковець в іншій своїй праці доводить, що «сучасні трансформації в різних сферах суспільного життя спонукають до подальшого з'ясування сутності природи безпеки соціальних систем і механізмів її забезпечення в контексті онтологічного, гносеологічного, політологічного, правового, ціннісного та етичного аспектів, що суттєво ускладнює пошук адекватних рішень щодо забезпечення безпеки цих систем [95]».

Можна констатувати, що одним із системоутворювальних факторів розвитку суспільства як системи відкритої, є, зокрема діалектична взаємозалежність між проявами феномену інформаційно-психологічної безпеки і феномену інформаційно-психологічної небезпеки — чинників, які формують цивілізаційну траєкторію. Стабілізуючий чинник — інформаційно-психологічна безпека, за природою є антиентропійного спрямування, з вектором на упорядкування й організацію системи захисту. На тлі дестабілізуючого чинника ентропійного походження, дезорганізуючого у відкритій соціальній системі — інформаційно-психологічної небезпеки.

Такий варіант формалізації когнітивного простору безпекового середовища та прояву його складників, включно феноменів наведених вище, зумовлює діалектичний підхід до розгляду предмета.

У словниках, людина від природи за Аристотелем є політичною істотою, амбівалентною до інших людей, звідси — витoki небезпеки, взаємної загрози й протистояння [112]. Серед поглядів Т. Гоббса знаходимо: якщо люди мають від природи рівні якості, то вони мають рівне право на все, і саме в цій рівності закладена небезпека ворожнечі у боротьбі за блага, що зумовлює обмеження їх прав на користь загальних законів й верховної влади, і з цього часу «природна людина» стає «соціальною людиною», членом суспільства [99, с. 60].

Поряд із цим, безпека соціальна, це: «стан життєдіяльності людини в суспільстві, що характеризується стійкістю щодо впливу чинників, які загрожують падінням рівня та якості її життя [99, с. 30]». Особливим станом суспільного життя, що виникає внаслідок дії дестабілізуючих факторів і проявляється у зростанні негативних соціальних настроїв та деструктивної поведінки, за якими криється небезпека соціального «вибуху», руйнування певних соціальних структур чи всього суспільства, є стан соціальної напруженості [82, с. 177].

Інформаційно-психологічна безпека сприймається як більш високий рівень розвитку відкритої системи. Заразом із інформаційно-психологічною небезпекою, яка є у протидії, інформаційно-психологічна безпека демонструє розвиток цієї системи. Виникає потреба пояснити яким способом, відповідно до формально-логічного мислення, відбувається якісне перетворення «природної людини» до «суспільної людини» з подальшим формуванням сучасної людини.

Звертаючись до питання діалектики як теорії розвитку, вітчизняний філософ В. Босенко виходить із того, що в світі існує зв'язок усього зі всім, що проявляється у відповідних формах руху та їх перетвореннях. Рух, який існує, і реалізуючись, проявляє себе через постійне заперечення його конкретних форм. Перетворюючись, кожна конкретна форма руху заперечує саму себе як щось кінцеве, окреме, особливе чи відносне, таким способом підтверджує існування протилежного — безкінечного, загального чи абсолютного, яке і доводить зміст руху взагалі. Адже будь-яка форма руху проявляється через внутрішню суперечність, заперечує себе та утримує в собі свою протилежність. Тому протиріччя форми руху, речі з самою собою, і є джерелом руху, рушійною силою розвитку взагалі [19]. За Ф. Енгельсом, подібний підхід має місце і до виразу форми руху/речі в мисленні. Як дійсна суперечливість форми руху/речі є суперечливість її самій собі, так й поняття, за допомогою яких повинна бути відображена суперечливість дійсних форм / речей, виступають внутрішньо суперечливими в собі поняттями. Іншими словами, вони розглядаються самі по собі, є іншими по відношенню до самих себе [38]. Тільки тоді, як резюмує В. Босенко: «природа змісту руху пізнання, яка утримується в природі руху практичного змісту пізнання є як би деяке співпадіння з рухом Природи, з рухом взагалі [19]».

Отримуємо смисловий ланцюжок перетворення «*своє — інше — себе*», коли поняття мислиться суперечливо. Перше поняття має бути роздвоєним, а його *протилежність* виступає одночасно як у формі заперечення першого поняття, і *запереченням* у смислі *друге поняття* проти *першого поняття*. Утворюється внутрішній зв'язок, який зумовлює розвиток що забезпечує цілісність. Відсутність заперечення в першому понятті унеможливує його суперечливість, тому весь процес зупиняється в нерозвиненій стадії. Тут продемонстровано сутність роздвоєння єдиного цілого.

Таким чином, в першому понятті по відношенню до другого поняття має утримуватися внутрішній зв'язок знаходженням відповідно належного в запереченому. Для цього протилежності доводяться до тотожності протилежностей для отримання нового єдиного смислу вже на рівні ствердження через заперечення — як єдність заперечення ствердженням. Без цього руху процес

мислення зупиняється лише на рівні уявлення та утримує обидва поняття в незалежному співіснуванні, без взаємопроникнення.

Гегель Г. зазначав, що, в протилежності (зовнішній суперечливості) відношення сторін таке, що кожна визначається іншою і тому є тільки моментом, але в той же час кожна визначається сама собою, і це надає їй самостійність; в суперечності відношення такі, що кожна із сторін в своїй самостійності утримує іншу, і в зв'язку із цим можливість самостійності обох виключена [27]. Повертаємося до смислового ланцюжка «*своє — інше — себе*» через прийняття того, що протилежності які утворюють внутрішню суперечливість, проявляються як одно в іншому, через інше і для іншого, але не в протилежності, а у взаємопроникненні цих двох протилежностей.

У цьому контексті формально-логічне мислення розділяє інформаційно-психологічну безпеку та інформаційно-психологічну небезпеку на опосередковані протилежності. Обмежується констатацією зовнішніх зв'язків між двома поняттями та їх взаємозалежністю. Фіксує в них форми руху, явища і процеси в їх уявній інтерпретації. Робить первинне роздвоєння на протилежності (заперечення) в формі логічних суперечностей. Диктує потребу подальшого діалектичного осмислення з метою забезпечення системи взаємозв'язків, єдності із зовнішнім середовищем.

Основні закони діалектики. 1. Взаємного проникнення протилежностей (*джерела розвитку — теза*). 2. Взаємного переходу кількісних та якісних змін (*механізми розвитку — антитеза*). 3. Заперечення заперечення (*траєкторія розвитку — синтез*).

1. Припустимо, що більш статичним є поняття «інформаційно-психологічна безпека». Оскільки саме інформаційно-психологічна безпека в діалектичному контексті проявляється не як собі рівність, не як щось, що існує поряд з інформаційно-психологічною небезпекою (щось протилежне їй), що перебуває в зовнішніх, абстрактних відношеннях, а як та ж сама інформаційно-психологічна небезпека, але зі сторони її форми і визначеності. Інформаційно-психологічна безпека є моментом інформаційно-психологічної небезпеки, як «*її-своє-інше*», постійно заперечуване, як окрема інформаційно-психологічна небезпека, яка прагне певної міри рівноваги.

Подібне уявлення внутрішньої суперечливості і взаємопроникнення цих двох феноменів дозволяє дійти сутності процесів забезпечення інформаційно-психологічної безпеки. Не лише в реальному стані забезпечення безпеки окремої соціальної системи, чи особистості, чи суспільства, за якого інформаційно-психологічна безпека кожного складника розглядається як відносна

стабільність по відношенню до зовнішнього середовища — де існують актори чи джерело агресії. А й одночасно в тому, що за соціальних трансформацій кожна сфера екосистеми прагне розвитку.

Можна уважати, що саме інформаційно-психологічна безпека є тим чинником, який покликаний забезпечувати постійне відтворення та інтегрованість сфер в тій чи тій великій системі. Від біологічного організму, який розвивається, або будь-якої відкритої системи що розгортається у часі і просторі, як демонстрація протиріччя «стійкість (стабільність) — зміна (мінливість)» — до окреслення поведінки соціальної системи, де системи більш стійкі, чим більше вони мінливі або рухливі.

Такий погляд дає можливість розширити рамки так званого «принципу лінійності і функціональності» в системі державного управління, за якого встановлюються прямі й безпосередні зв'язки між суб'єктами та об'єктами управління (*лінійний*), а для досягнення цілей державного управління в органі державної влади створюються (*функціональний*) окремі підрозділи, тобто орган державного управління має складну внутрішню структуру [82, с. 216]. Річ у тім, що лінійно-функціональний принцип направлений на мінімізацію витрат та максимізацію результату від управлінських рішень, при цьому досягнення ефекту соціалізації взаємодією виконавців чи їх індивідуалізації є на другому плані. Цей принцип не дозволяє достатньою мірою визначати роль інформаційних соціальних мережевих структур, які набувають ваги за сучасного гібридного протистояння як один із каналів здійснення зовнішніми акторами деструктивного інформаційно-психологічного впливу на публічний простір обраної ними країни-об'єкта.

Мають місце розмисли в усвідомленні і визначенні інформаційно-психологічної небезпеки — рухливості, що людина сприймає в уявленні як певну інформаційно-психологічну безпеку. Інформаційно-психологічна безпека в сутності є лише формою існування, формою відображення рухливої інформаційно-психологічної небезпеки, і не може бути пізнана як одночасна в собі інформаційно-психологічна небезпека чи внутрішня суперечливість. Завдяки діалектиці можливо віднайти в конкретній сфері реальності й дійсності суперечливість інформаційно-психологічної безпеки і інформаційно-психологічної небезпеки в різних областях та формах руху.

Розглядаючи взаємозв'язок «інформаційно-психологічна безпека — інформаційно-психологічна небезпека» як діалекту єдності та боротьби протилежностей, можна визначити, що в рамках взаємопроникнення протилежностей ці обидва феномени є в сутності тотожність протилежностей. Нерозривність цієї пари не в зовнішньому, а в тому, що інформаційно-психологічна безпека є інформаційно-психологічної небезпекою зі сторони форми,

визначеності. Звідси — інформаційно-психологічна безпека, це не тільки момент єдності, а й боротьба протилежностей. Інформаційно-психологічна небезпека, зі своєї сторони, спираючись на сам факт небезпеки (загрози), і є тією самою інформаційно-психологічною небезпекою в її конкретиці, визначеності — *«своє — інше — себе»* — небезпеки, через що вона реалізує себе та розглядає як форму реалізації.

Феномен «інформаційно-психологічна безпека — інформаційно-психологічна небезпека» проявляється у межах закону як *«одне — в — іншому — і — через — інше»*, а не як чередування в часі та за певних умов. Змінюється лише форма інформаційно-психологічної небезпеки, і в цьому відношенні інформаційно-психологічна безпека як вираження конкретних форм, моментів небезпеки як форм боротьби протилежностей, проходить, а інформаційно-психологічна небезпека як боротьба лишається. Це дає підстави резюмувати: інформаційно-психологічна небезпека — категорія абсолютна, інформаційно-психологічна безпека є категорією відносною.

Інформаційно-психологічна безпека є необхідною внутрішньою умовою інформаційно-психологічної небезпеки. Як момент інформаційно-психологічної небезпеки в її внутрішній суперечливості — *«своє — інше»*, інформаційно-психологічної небезпеки — сама інформаційно-психологічна небезпека в своєму протиставленні собі. Відносність прояву феномена інформаційно-психологічної безпеки та абсолютність прояву феномена інформаційно-психологічної небезпеки у фактичній зміні безпекових форм, а інформаційно-психологічна небезпека фактично залишається.

З-поміж суперечностей у площині «інформаційно-психологічна безпека» — «інформаційно-психологічна небезпека» як соціальне й економічне явище, в контексті єдності та боротьби протилежностей (суперечності) виокремлюємо:

- а) *єдність та боротьба між матеріальним змістом суспільного способу виробництва і суспільною формою виробництва* — розвиток продуктивних сил (людини, діяльність людини економічної) поступово змінюється на самодіяльність людини соціальної (усуспільненої), що зумовлює виникнення й закріплення суб'єкт-об'єктних відносин в межах сучасного способу виробництва, а також, принципу організації системи державного управління та цілепокладання в умовах гібридного протистояння;
- б) *суперечність між організаційною і суспільною формами забезпечення інформаційно-психологічної безпеки* — якщо організаційна форма проявляється передусім у самоорганізації в певній соціально-економічній системі, тоді як суспільна вимагає централізації чи

формалізації діяльності людини економічної через призму ієрархічної взаємодії, тобто суб'єкт-об'єктних відносин;

- в) *суперечність між суспільними формами* — за суспільного поділу праці унеможливається самодіяльність, тоді умовна межа між людиною економічною та людиною соціальною зумовлює поляризацію «людина — держава», «людина — суспільство».

Тут можна сформулювати *тезу*. В основі процесів пов'язаних із інформаційно-психологічною небезпекою — діяльність людини з перетіканням взаємин природних у взаємини штучні (суспільні). Виникнення зв'язку «суб'єкт — об'єкт», устремління від духовного і практичного на індивідуальне (особистісне, власне).

2. Відповідно до закону *взаємного переходу кількісних та якісних змін* встановлюється взаємозалежність кількісних й якісних характеристик у процесі розвитку соціоекономічних явищ, їх міра. Саме істотна властивість формує найважливішу сторону якості, а сутнісна якість є формою прояву основних суперечностей. Сутнісні суперечності зумовлюють сутнісні якості: суперечність між матеріальним змістом і суспільною формою проявляється в якостях «ефективність, економічність»; суперечність між суспільною й організаційною формами — «керованість»; суперечність між суспільними формами — «продуктивність». У свою чергу, якості розкриваються у властивостях, як-то: «ефективність — економічність», «керованість».

Якщо інформаційно-психологічна безпека сприяє розкриттю та реалізації потенціалу індивідуальних можливостей в соціалізації індивідуального «діяльність — самодіяльність — творчість», то існуючі міри, тобто взаємозалежності якості і властивості, недостатньо сприяють забезпеченню розвитку людини під дією якісної різноманітності, що виникає внаслідок інформаційно-психологічної небезпеки.

Це явище зумовлює перехід до нових мір, а саме: якості «ефективність — економічність» перетворюються на кількісну характеристику в мірі соціально-сті, де якістю є «естетичність, етичність»; кількісні характеристики лінійних структур (бюрократичні інституції) перетворюються в якісні для організацій дивізіонального / матричного типу (ад'юнкратичні утворення в формі тимчасових колективів / груп / підрозділів, ситуаційні центри), а якісні в кількісні («складність», «диференційованість»).

Взаємозалежність понять «якість — кількість» через міру посилює сприйняття інформаційно-психологічної безпеки як розвиток, пов'язаний із поступовим накопиченням нових елементів (заходів, засобів тощо), які протягом певного періоду починають домінувати над попередніми, створюючи синергетичний ефект від взаємодії.

За такого бачення, існуючі форми забезпечення інформаційно-психологічної безпеки повинні вчасно переглядатися на предмет їх відповідності даному діалектичному закону. Визначати, які з кількісних та якісних змін відповідають якісному переходу на новий рівень розвитку, що зумовлено станом соціальної чи господарської діяльності суспільства, а які є результатом еволюційного процесу кількісного зростання (на попередній основі), і вже втратили принципову новизну.

Таким чином, *антитеза*: інформаційно-психологічна безпека набуває типізації, формування загального, як заперечення індивідуального, через узагальнення спільних властивостей з нескінченного розмаїття, що змінюється кількісно, та перетворення цього на новому рівні в формі якості нової міри. Відбувається стабілізація окремих властивостей на новій якісній основі узагальненням, типізацією зв'язків складових. Якісним перетворенням ці зв'язки і суперечності поступово втрачають силу й відбувається послідовний їх перенос в новий синтез. У розкритті сутності цього перетворення, в контексті подолання суперечностей між феноменом «інформаційно-психологічна безпека» і феноменом «інформаційно-психологічна небезпека», головна роль повинна відводитися розумінню зв'язку циклів, через які проходить явище «інформаційно-психологічна небезпека» як зростання узагальнення, що відображається у діалектичному законі заперечення заперечення.

3. *Заперечення заперечення* — це один із ключових законів діалектики, що характеризує траєкторію розгортання речі, явища, руху до нового циклу. До прикладу, з переходом до циклу децентралізація самодіяльності відбувається заперечення попередніх чи існуючих форм інформаційно-психологічної безпеки новими формами, або взагалі виникає нова форма — інформаційно-психологічна безпека на глобальному рівні, або окремого суб'єкта системи міжнародної безпеки.

Специфічні форми цього закону можуть проявлятися у: запереченні більш розвиненою формою діяльності менш розвиненої; заперечення новими прогресивними організаційними формами інформаційно-психологічної безпеки менш розвинених її форм. Звідси, *синтезом* є узагальнення на новому рівні, що є переходом у наповненні змістом індивідуального всезагальним. Саме загальне (інформаційно-психологічна безпека) виступає формою прояву необхідності, що знаходить свою дійсність в діяльності (по забезпечення безпеки відповідними органами держави) по перетворенню, зміні, запереченні (інформаційно-психологічної небезпеки).

Відповідь на поставлене запитання щодо механізмів і траєкторії розвитку дає алгоритм розгортання суперечностей матеріального змісту на рівні перетворення «*теза — антитеза — синтез*», між суспільними

формами суперечності «інформаційно-психологічна безпека» — «інформаційно-психологічна небезпека». З появою синтезу завершується один процес й починається новий. При цьому необхідністю можна вважати зростання в ряду якісних станів узагальнення, що зумовлює вичерпання попередньої форми закінченого циклу та перенос цієї попередньої форми в форму наступну.

### 1.3 Інноваційна та адгократична функції держави

Соціальні перетворення в інформаційному суспільстві виокремлюють і роблять значущою одну із функцій держави — *інноваційну*.

З-поміж подій, які свідчать про адаптування системи державного управління країн-суб'єктів, що здійснюють деструктивний тиск як інструмент впливу на демократичні країни, можна віднести, зокрема:

- прийняття рф, КНР, КНДР та Іраном спільного плану дій під кодовою назвою «Щит», в якому деталізовано дорожню карту взаємних кіберможливостей, обмін бібліотеками шкідливого програмного забезпечення, проведення спільних навчань так званих «червоних команд», створення груп швидкого реагування для протидії західним цифровим вторгненням, а також окремий напрям по використанню вразливості «нульового дня» в критичній інфраструктури Заходу як превентивного кроку в рамках так званої «Секретної оборонної стратегії чотирьох критично важливих галузей промисловості у боротьбі з передовими кіберзагрозами» [186];
- підписання Кубою спільної декларації з Білоруссю, Буркіна-Фасо, Венесуелою, Єгиптом, Іраном, КНДР, Киргизстаном, Лаосом, Нікарагуа, росією про співпрацю в галузі кібербезпеки з метою покращення обміну інформацією, спільного навчання й реагування на кіберзагрози, а також тристоронньої угоди про кібербезпеку з Іраном та рф про обмін технологіями, навчальні програми, спільне реагування на кібератаки [135].

Для демократичного табору постає виклик — відповідно вдосконалювати систему державного управління орієнтуючись на розгортання інформаційно-технологічного сектору, розвивати інноваційну функцію держави, інтернаціоналізувати механізми державного управління.

Як відзначає О. Рафальський: «виникнення та виділення інноваційної функції держави не можна вважати випадковим, оскільки функції держави виникають і розвиваються відповідно до її історичних завдань та цілей, тобто

їх зміст, склад і в цілому їхня система зумовлені потребами суспільства у конкретний проміжок часу [86, с. 44]».

У питанні, які особливості інноваційної функції держави на даному етапі, О. Джураєва звертає увагу на те, що її слід відносити як окрему складову не лише до загальної економічної функції, а й як визначати про діяльність держави зі створення умов та підтримки впровадження наукових розробок, запровадження і діяльності високотехнологічних виробництв у рамках її економічної функції [34, с. 8].

До основних видів завдань сучасної держави, як системи управління у забезпеченні цілісності, керованості і розвитку суспільства, С. Мельничук відносить: *забезпечення цілісності суспільства* (створення дієвого апарату держави, засобів забезпечення стабільності суспільства та взаємодії з іншими державами і міжнародними організаціями); *управління справами суспільства* (розподіл повноважень між владними органами, вирішення загальносуспільних справ, охорона навколишнього середовища); *розвиток суспільства* (формування демократичних інститутів, формування інформаційного суспільства тощо) [67, с. 50].

Як відзначає І. Ткач, для здійснення державної влади, виконання державних функцій та забезпечення захисту її інтересів створюється державний апарат [103, с. 19]. Однією із спільних ознак в діяльності суб'єктів системи організації влади, інший дослідник — О. Гринь, виокремлює мету, яку державні інституції мають задля реалізації завдань і функцій держави відповідно до своєї компетенції [32, с. 11].

За О. Рафальським, функції держави відображають характер її специфічної діяльності як апарату управління на певній території, а якість їх виконання «безпосередньо залежить від системи організації державної влади, її раціональності, впорядкованості, управлінської спадкоємності та інноваційності [86, с. 45]».

Отже, можемо говорити, що сучасні трансформації світового безпекового середовища зумовляють відповідне реагування державою на появу нових функцій, зокрема, інноваційної. Розвиток інноваційної функції вимагає координування процесів інтеграції України в міжнародні інституції і наддержавні інститути, що віддзеркалювало б політику по забезпеченню міжнародної підтримки в умовах екзистенційного випробування.

Беручи за основу суб'єкт-об'єктну сутність гібридного протистояння, важливим для нашої країни, а також інших країн-об'єктів нападу, постає аналіз джерел деструктивного тиску на національний публічний простір, який походить від агресивної зовнішньої політики країни-суб'єкта-агресора, разом із вивченням сучасного досвіду розвинених демократій, гармонізації зусиль із країнами-партнерами та союзниками.

Щоб генерувати інформаційно-психологічний вплив на усе досконалішому рівні, як технічному, так і організаційному, влада супротивної сторони повинна впроваджувати на регулярній основі заходи з модернізації підходів формування та проведення відповідних інформаційно-психологічних операцій (інших заходів впливу). Зі свого боку, країна-об'єкт — віднаходити більш гнучкі й нові механізми співпраці, взаємодії в рамках співробітництва з іншими країнами-об'єктами гібридного нападу із суголосним конструктивним зовнішньополітичним курсом.

Певний інтерес в дослідженні концептуальних підходів влади окремих технологічно розвинених країн з адаптування до сучасного стану гібридного протистояння, посиленням інноваційної функції, становлять аналітичні напрацювання державних інституцій та спеціалізованих аналітичних центрів.

1. У щорічному звіті Міноборони США на адресу Конгресу під назвою «Військові та безпекові події за участю КНР у 2024 році» наголошується на посиленні влади Китаю зусиль з домінування в когнітивній сфері за допомогою психологічної війни та кібероперацій. Йдеться про організацію і проведення спеціальних операцій проти населення у масштабах світу, дестабілізацію супротивників, стримування втручання США в потенційні конфлікти. Задля інформаційно-психологічного впливу через психологічні атаки й кібератаки на публічний простір окремої країни та відносно осіб, які приймають рішення, було доручено провідним національним технологічним компаніям (Baidu, Alibaba, Huawei) створити генеративний штучний інтелект для розроблення більш складної дезінформації.

Ці заходи когнітивного спрямування визнаються американськими експертами як критичний компонент стратегії у досягненні Китаєм інформаційного домінування. З приводу забезпечення виконання Стратегії національної безпеки на 2024 р., у П'ятому розділі Звіту «Ресурси та технології для прискореної модернізації» виокремлено ключові напрями. Це: а) створення самостійного оборонно-промислового сектору, поєданого з цивільним промисловим та технологічним сектором для задоволення потреб збройних сил КНР у сучасних військових спроможностях; б) мобілізація значних ресурсів для модернізації оборони, зокрема, реалізацією національної Стратегії розвитку військово-комунікаційних засобів КНР, а також через шпигунську діяльність для придбання чутливого обладнання подвійного призначення і військового призначення, що вже дозволило суттєво реорганізувати оборонно-промисловий сектор для покращення досліджень, розробок, придбання, випробувань, оцінки, виробництва власних систем озброєння; в) проголошення владою у 2023 р. про зростаючі темпи

річного військового бюджету номінально на 7,2 % упродовж понад 20 років для збереження позиції другої країни за обсягом державних військових витрат у світі.

Проте, як відзначається, у військовому бюджеті на 2024 рік відсутні декілька основних позицій по витратах і, експерти припускають або про недофінансування на оборонну та безпекову діяльність, або її позабюджетне фінансування — йдеться про обсяг нестачі в діапазоні 40–90 % від оприлюдненого показника. За оцінками Пентагону, фактичний оборонний бюджет КНР становить біля 330–450 мільярдів доларів. Крім державних асигнувань, отримання додаткового фінансування планується залученням більшою мірою приватного технологічного сектора до співробітництва з військово-оборонним сектором.

Привертає увагу порівняння авторів Звіту у контексті змін з попередніми стратегіями Китаю. Так, у Стратегії національної безпеки на 2022 р. йшлося про те, що Китайська Народна Республіка є єдиним конкурентом Сполучених Штатів Америки, тому потреба досягнути у 2049 році «національного відродження» до сторіччя утворення Республіки.

Для цього необхідні сучасні, боездатні та світового класу збройні сили. Стратегія–2023 — дещо розширені плани перетворення китайської армії на потужніший інструмент національної сили для більш жорстких заходів примусу в Індо-Тихоокеанському регіоні.

Акцентується на прискоренні розвитку можливостей і прийнятті засадничих концепцій на посилення здатності КНР вести війни й вигравати їх проти сильного ворога, протидіяти втручанням третьої сторони в конфлікт на периферії Китаю та проектувати силу на глобальний рівень.

Як слідує із основних положень наведеного вище Звіту, стислого порівняння за окремими позиціями стратегії національної безпеки упродовж трьох років поспіль, сучасні підходи китайської влади є системними, комплексними та інноваційними. Такі, що еволюціонують, модернізуються базуючись на попередньо визначених засадах і розгортаються у напрямі зміцнення збройних сил разом із доповнення й розвитком принципово нового елемента — інформаційно-психологічної та гібридної складової ведення війни.

2. Звіти «*Стан кібербезпеки: тренди 2024*» [187], «*Тренди 2025*» [188] від компанії Arctic Wolf (Сполучені Штати Америки), заснованої 2012 р., що спеціалізується у сфері моніторингу безпекового середовища.

У *Звіті–2024* представлено аналітичний огляд ситуації за даними опитування керівництва профільних організацій в 13 країнах світу (*США, Велика Британія, Канада, Австралія, Нова Зеландія, Норвегія, Швеція,*

Данія, Фінляндія, Бельгія, Нідерланди, Люксембург, ПАР). Поміж тенденцій в галузі кібербезпеки, експерти привертають увагу зокрема до проблематики впровадження технології штучного інтелекту (далі — ШІ), що стосується віднаходження балансу між перевагами від застосування цієї технології й потенційними ризиками для безпеки і конфіденційності при створенні середовища на базі багатомовних моделей ШІ та моделей генеративного ШІ.

Опанування зловмисниками відповідних моделей, щоб генерувати вразливий код, який використовує необізнаний споживач — це створюватиме умови для застосування втемно штучного інтелекту для проведення атаки. Значна кількість опитаних попереджають про проблеми конфіденційності пов'язані з використанням багатомовних моделей ШІ — оскільки введення користувачем конфіденційної інформації про компанію або персональні дані в одну з цих моделей вважається порушенням безпеки даних.

З 1,0 тисячі обстежених ІТ-компаній та профільних безпекових установ, 94 % вже впровадили або планують застосувати політику використання ШІ упродовж 12 місяців. Втім, в 34 % організаціях ця технологія заборонена як всередині компанії, так і в її зовнішньому середовищі.

Автори Звіту наголошують, що саме фактор вразливого коду, який згенерований ШІ — це ключова проблема кібербезпеки в 2024 році. Загалом стан та розвиток ситуації в 2024 р. класифікується за 12-ма тенденціями в 3-х категоріях (Табл. 1.1).

*Звіт–2025* ґрунтується на опитуванні керівництва 1,2 тисячі профільних організацій в 16 країнах світу (до країн у Звіті-2024 додалися *Німеччина, Австрія, Швейцарія*) [188]. Відзначається, що у 2005 р. штучний інтелект отримав першість (29 % респондентів), посунувши програми-вимагачі на друге місце (Табл. 1.2).

Як підсумок, упродовж 2025 року продовжують виникати нові загрози, ризики, і пов'язані з ними проблеми. У фокусі швидких змін — саме технологія штучного інтелекту. На даний момент вона одночасно є основним джерелом занепокоєння, а також рішенням, оскільки на ринку з'являється все більше пропозицій безпеки на базі ШІ. Впровадження штучного інтелекту змінюватиме безпекове середовище, тому завдання не в переосмисленні кібербезпеки, а в розвитку й адаптації цієї технології посиленням і розширенням існуючих систем та засобів контролю, що дозволить керувати ризиками без перебудови всієї інфраструктури безпеки [188].

3. *«План дій США: перемагаючи у гонці за штучний інтелект»* (2025 р.) [124], авторства трьох помічників президента, які спеціалізуються у сфері безпеки, науки і технологій, штучного інтелекту та криптографії,

Таблиця 1.1 — Тенденції у сфері кібербезпеки, 2024 рік

Категорії	Тенденції
<b>Загрозливі</b>	Зростання витоку даних
	Злом ділової е-пошти як найбільш поширений метод атаки
	Програми-вимагачі як ключова проблема
	Зростання вразливості від атак програм-вимагачів на фінансування і продуктивність
<b>Пом'якшення наслідків</b>	Використання більшістю організацій декількох кінцевих рішень наступного покоління
	Збереження проблеми у виробництві кінцевого продукту через невідповідність його просування очікуванням
	Набуття першості політики використання технології ШІ
	Ефективне забезпечення безпеки хмарних ресурсів
<b>Готовності</b>	Визнання цінності щодо готовності до інцидентів
	Прискорення кіберстрахування
	Розуміння існування дефіциту висококваліфікованих кадрів
	Вирішення ризиків для найманого персоналу через усвідомлення необхідності забезпечення безпеки

Джерело: за даними [187]

Таблиця 1.2 — Тенденції у сфері кібербезпеки, 2025 рік

Категорії	Тенденції
<b>Загрозливі</b>	Штучний інтелект як ключова проблема безпеки
	Інциденти залишаються поширеним явищем у сфері ШІ, вимагають прозорості зобов'язання щодо розкриття інформації
	Тривалі кібератаки з більш довгостроковими наслідками
	Все ще серйозна проблема від програм-вимагачів
<b>Пом'якшення наслідків</b>	Незважаючи на широке впровадження рішень з безпеки кінцевого продукту наступного покоління, проблеми його просування на ринок зберігаються
	Зростання кіберризиків через бюджетний тиск та застарілі рішення
	Управління ризиками, пов'язаними зі ШІ, у рамках офіційних вимог по його використанню
	Моделі зі ШІ ще не готові до активного використання
<b>Готовності</b>	Трансформація даних і безпечно впровадження ШІ є рушійною силою. Значні інвестиції в кібербезпеку
	Більшість організацій задоволені рентабельністю від інвестицій у кібербезпеку
	Започаткування груп реагування на інциденти
	Недооцінювання впровадження сучасних комплексних планів реагування на інциденти

Джерело: за даними [188]

містить три розділи, це: 1. Прискорення інновацій у сфері штучного інтелекту. 2. Побудова американської інфраструктури ШІ. 3. Проведення міжнародної дипломатії та безпеки штучного інтелекту. Інтерес становлять висновки щодо загроз від впровадження технології штучного інтелекту за окремими напрямками, рекомендації на адресу уряду Сполучених Штатів. Це: А) «*Забезпечення передових позицій в оцінці ризиків для національної безпеки в прикордонних територіях*». Як потенційні загрози визначені можливість систем ШІ створювати нові ризики у таких сферах, як кібератаки та розробка хімічної, біологічної, радіологічної, ядерної або вибухової зброї (далі — зброя масового знищення), а також нові вразливості безпеки. Б) *Рекомендовані політичні дії*: оцінювання систем ШІ на предмет ризиків національній безпеці у партнерстві з розробниками, під керівництвом та взаємодії зі спеціалізованими національними стейкхолдерами з відповідним досвідом у сфері зброї масового знищення і кіберризиків; під керівництвом Центру стандартизації та інновацій штучного інтелекту (ЦСІ ШІ) за кураторства Міністерства торгівлі США, й у співпраці з агентствами національної безпеки оцінювати та аналізувати потенційні вразливості безпеки і негативний вплив іноземних держав, що виникає внаслідок використання систем ШІ, розроблених супротивниками у критичній інфраструктурі й інших галузях американської економіки. Висновки повинні включати порівняльне зіставлення спроможностей систем ШІ США та супротивників, оцінювання темпів впровадження іноземних систем штучного інтелекту і стан світової конкуренції; першочерговим є залучення провідних дослідників у галузі ШІ до роботи з федеральними агентствами, Національним інститутом стандартів та технології, ЦСІ ШІ під кураторством міністерств торгівлі, енергетики, оборони, розвідувального співтовариства для забезпечення федеральному уряду можливості отримувати передові оцінки та аналіз систем штучного інтелекту; створювати, підтримувати й оновлювати, за необхідності, оцінки розвитку ШІ, пов'язані з національною безпекою, шляхом співпраці між ЦСІ ШІ за кураторства мінторгівлі, та агентствами національної безпеки, дослідницькими установами. В) «*Інвестування і біобезпека*». Серед найбільших загроз визначено спроможність ШІ синтезувати шкідливі патогени й інші біомолекули. Як рішення — впроваджувати багаторівневий підхід до скринінгу зловмисників, нові методи та інфраструктуру. З розвитком у комплексі цих інструментів, відповідної державної політики і механізмів по забезпеченню дотримання вимог, важливо співробітництво з союзниками та партнерами для забезпечення міжнародного впровадження комплексного контролю. Г) *Рекомендовані політичні дії*: вимагати від усіх установ на федеральному фінансуванні наукових досліджень використовувати

інструменти синтезу нуклеїнових кислот і постачальників синтезу, які застосовують процедури скринінгу послідовностей нуклеїнових кислот та перевірку клієнтів на основі відповідних механізмів контролю; за керівництва Офісу з питань політики в науці та технології США скликати урядові і галузеві організації для розробки механізму сприяння обміну даними між постачальниками синтезу нуклеїнових кислот для скринінгу потенційно шахрайських або зловмисних клієнтів; створювати, підтримувати й оновлювати результати оцінювання ШІ, пов'язані з національною безпекою, за кураторства мінторгівлі, в співпраці між ЦСІ ШІ і агентствами національної безпеки, відповідними дослідницькими установами [124, с. 22, 23].

Виходячи із експертних висновків та рекомендацій, безумовно, що посилення трансформаційних процесів в сферах соціоекономічної екосистеми торкається питань забезпечення безпечних умов життєдіяльності людини, стійкості системи державного управління, збереження національного суверенітету, стабільності системи національної безпеки.

Виходячи із надактуальних завдань, як наголошують Ю. Калиновський і С. Жданенко, соціальна турбулентність детермінує перегляд парадигми безпекового існування, оскільки нові виклики й загрози вже не є типовими, а система захисту для їх нівелювання не відпрацьована у соціальних системах на належному рівні [45, с. 32]. В невизначених умовах, також важливо зберегти систему стримувань і противаг, яка, за Ю. Москальчуком, покликана досягати й зберегти взаємодію між владними інституціями, зокрема сприянням реалізації функцій контролю за роботою органів влади і побудови моделі влади на основі засад рівності та взаємозалежності [69, с. 229].

Інноваційна функція держави, яку апіорі відносимо до функції розвитку, повинна водночас оптимально враховувати не лише забезпечення стійкості і балансу системи державного управління, а також її варіативність, передбачуваність, прогнозованість, адаптивність, інтегративність й інші важливі характеристики відкритих соціальних систем.

У парадигмі системного підходу в державному управлінні, спектрі сутності та властивості інформації й її проявів, об'єднуючою основою, одним із визначальних структуроутворювальних факторів держави, як керівного інституту, є прагнення і ціль зберегти, накопичувати, охороняти, розподіляти, поширювати інформацію, здійснювати інші заходи поводження з нею для забезпечення безпеки життєдіяльності людини (індивіда), суспільства та держави.

Підходимо до того, що поняття «інформація», це феномен, який проявляє властивості системоутворювального фактора і пов'язаний з виникненням та розгортанням тієї чи іншої системи в усіх сферах державної, публічної,

суспільної діяльності [96]. Це дає підставу стверджувати, що в основі будь-якого соціального чи технологічного процесу, державотворення, прояви феномену інноваційності діалектично взаємопов'язані з проявами феномену інформації.

Обидва феномени обумовлюють цілісність системи державного управління, стан якої, зокрема, забезпечується інноваційною функцією. Завдяки інформації та інновації держава адаптується до світових трансформаційних процесів через механізми державного управління, зокрема, міжнародного співробітництва.

Як відзначалося (*підрозділ 1.1*), за концепції зацікавлених сторін, співробітництво відбувається налагодженням і розвитком взаємозв'язків, співпраця можлива завдяки насамперед взаємній довірі, психологічній сумісності, спільним цінностям. Тож вкрай важливо позиціонування усіх зацікавлених сторін в однорідному інформаційному полі. Це спрямовує не лише до модернізації традиційних управлінських підходів в системі державного управління, а й розширення спектру її функціональних складових. Поряд з інформаційною складовою, в умовах нестабільності та невизначеності, керуючись, зокрема так званим принципом «ad hoc» — усе актуальніше проявляється складова на основі технології **адократії**.

Важливо врахувати, що ефект від інформаційного впливу зовнішніх акторів на публічний простір країни-об'єкта гібридного протистояння реалізацією інформаційно-психологічних спеціальних операцій (інших заходів впливу), зокрема й у прояві невідкладних, спорадичних деструктивних наслідків інформаційного чи психологічного характеру, та виникненні непередбачених, пов'язаних із цим, ризиків, кризових явищ. Тому і стан інформаційно-психологічної безпеки держави також варіюється, перебуває в залежності від зовнішніх й внутрішніх умов розгортання інформаційного поля.

З таких позицій, практики застосування в управлінських процесах принципа «ad hoc», це спрямовує нас до категорії «технологія адократії». Саме у контексті «технологія», оскільки йдеться про прикладну науку, як сферу діяльності людини або суспільства, та методи перетворення сировини або напівфабрикатів (інформація, факти, фейки, дезінформація), у готовий виріб — інформаційний продукт, наративи, інформаційно-психологічні операції з протидії тощо.

В історичній парадигмі, виникнення категорії соціальних технологій завдячує ідеї С. Лема, який розумів під ними способи досягнення цілей, обумовлені станом знань і суспільною ефективністю. Адаптуючи до держави, В. Сухонос запропонував визначати державні технології, як такі, що «обумовлені станом знань та загальною ефективністю способи досягнення мети,

що встановлюється державою [101, с. 4]». Науковець відносить до державних технологій бюрократію, диктатуру, адюкратію, державне проектування, креативну корпорацію, електронне урядування, соціальну ієрархію, розумну організацію інші. За його класифікацією, державні технології зводяться до трьох груп: 1) бюрократія; 2) антибюрократичні державні технології (диктатура, адюкратія, креативна корпорація, електронне урядування тощо); 3) державне проектування [там само].

Противагою бюрократичному стилю управління, коли процедури заздалегідь регламентовані й вміння персоналу працювати в умовах невизначеності не віднесено до їх визначальної компетентності, є складові другої групи державних технологій. Обґрунтуванням впровадження владою технологій на основі принципу «ad hoc» можна вважати ситуаційний характер проблем, ризиків, загроз та управлінських рішень. Інша відмітна риса — спираючись на визначення і класифікацію В. Сухоноса, надалі в цьому рукописі застосовуватиметься термін «технологія адюкратії».

За ситуаційного підходу (або кейсового підходу, від Гарвардської школи бізнесу, призначеного для допомоги управлінцям розв'язувати проблеми в нестандартних і непередбачених ситуаціях), Л. Чорна та С. Кудлаєнко наголошують на обов'язках керівника з пошуку специфічних прийомів й визначення найбільш придатних структур управління для даної ситуації [116].

Через призму регіонального управління, Ю. Бродський і С. Ковбасюк, узагальнюючи міжнародний досвід реалізації вітчизняного проекту В.М. Глушкова (1964 р., *Ин-т кібернетики НАН України*), завдання й призначення ситуаційних центрів в США (1962 р., *«ситуаційна кімната» Білого Дому*), Німеччини (2001 р., *Федеральний центр і земель*), Бразилії (*ситуаційна кімната моніторингу геосфери Землі*), КНР (*Центр дослідження розвитку процесів при Державній Раді*) доходять висновку відносно специфіки їх організаційної структури та профілю діяльності. А саме, що їх функціональне призначення є вузько спрямованим і зосереджено в сфері безпеки. Типова їх структура є однорівневою зі складовими: інформаційно-аналітична підсистема, програмно-технічний комплекс, підсистема захисту інформації, нормативно-регламентне забезпечення [20].

У питанні організаційного забезпечення, Е. Тоффлер уявляв адюкратію як адміністративну норму, надавши їй характеристику холдингу. Завдяки холдингу здійснюється координація багатьох тимчасових робочих груп, що виникають і припиняють свою діяльність відповідно до змін в середовищі зовні об'єкта, що регулюється.

Досліджуючи місце технічних та соціальних технологій в управлінських процесах, О. Тімінський застосовує поняття «технологія адаптивного

управління», й, розкриваючи його як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем, резюмує: «адаптивне управління, це сукупність дій і методів, що характеризуються здатністю управляючої системи реагувати на зміну зовнішнього середовища. Основне завдання адаптивного управління — підтримка внутрішньої стабільності системи в умовах постійно змінного зовнішнього середовища [102]».

Окремі аспекти побудови управлінської структури забезпеченням організаційної гнучкості, зокрема, у взаємозв'язку між культурою адюкратії і гнучкістю робочої сили, вивчалися П. Пандувінарсіх, В. Рахмадані. Культура адюкратії, це функціональна складова, яка зосереджена на зовнішньому позиціонуванні, з високою гнучкістю й індивідуальністю, оскільки вона є найбільш чутливою до змін і підвищеного ризику. Головна мета культури адюкратії — заохочення адаптивності, гнучкості, креативності в умовах невизначеності, неоднозначності та інформаційного перевантаження [169].

Оскільки культура адюкратії розвивається в інформаційну епоху, так само як і спосіб формування тимчасових інституцій, багато вчених, зокрема С. Феліпе, Дж. Ролдан, А. Леал-Родрігуез [140], додають, що інформаційна епоха характеризується швидкозмінним й турбулентним середовищем, де період напіврозпаду інформаційних продуктів скорочується день у день. Тому, щоб рухатися відповідно до сучасних тенденцій розвитку, будь-яка організація повинна бути інноваційною. У тому смислі, щоб виробляти нові якісні продукти так само часто, як скорочується період напіврозпаду їх попередньо виготовлених продуктів.

З приводу впровадження адюкратії в процес розробки публічної політики, питання, відповідь на яке, знаходимо, до прикладу, в праці американських вчених Ф. Рурке та П. Шульмана [180]. У якій, обґрунтовуючи її доцільність в системі державного управління, вони наголошують, що для вирішення проблем, пов'язаних із виникненням нових викликів у публічній сфері, виникає потреба в нових інституціях з наділенням їх повноваженнями у прийнятті відповідних рішень для розв'язання невідкладних проблем. Процес, який в США був розпочатий в середині ХХ сторіччя.

Вивчення дискурсивного поля Сполучених Штатів Америки, країни, публічний простір якої перебуває вже певний час під зовнішнім впливом акторів походженням з авторитарних країн, показало таке. У 2017 році мала місце полеміка з приводу сумнівів наявності в 45-го президента стратегії, яка б відповідала вимогам ХХІ сторіччя, і забезпечувала США лідерські позиції в світі. В своїй розвідці Д. Домбровський й С. Рейч зазначають, хоча в стратегічній поведінці президента повністю відсутня будь-яка логіка, проте, всупереч твердженням окремих критиків, це ще не означає, що альтернативою

постає хаос, суто реактивна тактика та транзакційний підхід [137, с. 1015]. У цьому питанні автори дискутують з Р. Гаасом, який порушив його в контексті загрози для країни від адюкратії Д. Трампа. Зокрема, Гаас акцентував увагу на обранні президентом хаотичного стилю правління, що посилює його слабкі сторони, збільшує імовірність серйозних помилок. Застерігаючи від вірогідних загроз, одна з яких, на погляд Гааса — виток інформації, аналітик виокремлює такі джерела їх виникнення, як: відсутність належного завчасного оцінювання вибору певного варіанта; ігнорування компромісів і пріоритетів; недбале виконання підлеглими управлінських рішень; поширення явища війни за територію; перегляд рішень за необґрунтованою вимогою виконавців [144].

Не претендуючи на остаточні висновки, за сутністю, технологія на принципі «ad hoc» є соціальною технологією. Вивчення міжнародного досвіду, а також практичні дії вітчизняних державних інституцій в умовах воєнного стану свідчать про високий ступінь подальшого адаптування технології адюкратії до умов функціонування організаційно-управлінських системи в державному управлінні. У парадигмі інформаційно-психологічної безпеки, протидія з боку держави деструктивному тиску зовнішніх акторів передбачає прийняття невідкладних управлінських рішень, обґрунтованого ситуаційного відходу в кризових ситуаціях від сталих бюрократичних норм.

Розвиток засобів масової комунікації зумовлює важливість зміцнення і захист інформаційного поля держави. За Ю. Ніколайцем, «сучасне протистояння автократичних та демократичних режимів стало потужним стимулом для формування і розвитку відповідних інформаційних полів та їх взаємного тиску одне на одне [71, с. 332]». Тенденції розгортання світового гібридного протистояння не залишають поза сумнівами, що недостатньо збалансована протидія з боку держави посилює загрозу більш інтенсивних й деструктивних інформаційно-психологічних спецоперацій (інших заходів впливу) зовнішніх акторів.

Постають окремі питання. По-перше, формування інформаційного поля передбачає оперативне вироблення інформаційного продукту відповідно до ситуації й його невідкладне позиціонування. По-друге, цей процес, крім інформаційно-комунікаційних технологій, завдячує технологіям соціальним. Іншими словами державним, коли йдеться про забезпечення інформаційно-психологічної безпеки держави. Це означає, що впровадженням в організаційно-управлінську систему технології адюкратії як функціональну складову системи державного управління, сприятиме оперативності управлінських рішень, швидкому адаптуванню до змін зовнішнього інформаційного середовища, якості та змісту інформаційного продукту, і, як результат — посиленню ефективності інформаційно-психологічної безпеки.

З іншого боку, стан інформаційного поля, як складника соціальної системи, стабільність взаємодії між її компонентами зумовлені *ціллю*, як об'єднуючої систему основи. Щоб таку систему сформувати, утримувати рівновагу, забезпечувати розвиток, зберігати спадковість й пам'ять про код, реалізовувати інші завдання. Значною мірою, під цим кодом розуміється інформація, яка дозволяє ідентифікувати унікальні культурні особливості, а, як відзначають Г. Ситник і М. Орел, під «державністю — певна організація матеріального і духовного буття народу як соціальної системи, що складається із території, макросоціальної спільноти (нації) яка на ній проживає і вирізняється культурним кодом та створені нею державні інститути [84, с. 97]».

Отже, інформація, як феномен, «який проявляє властивості системоутворювального фактора і пов'язаний з виникненням та розгортанням тієї чи іншої системи в усіх сферах державної, публічної, суспільної діяльності [96]», є наріжним каменем архітектури інформаційного поля. Спираючись на факт, що формування інформаційного поля відбувається завдяки включно технології адюкратії, це підводить до визнання важливості культури адюкратії. Це зумовлює перенос ціннісних орієнтирів та кваліфікації персоналу на аксіологічні й інноваційні характеристики інформаційного продукту — вкрай важливі характеристики державного управління сучасними трансформаційними процесами.

## **Висновки до першого розділу**

Виходячи з сучасних концептуальних підходів окремих впливових демократичних державних і наддержавних утворень, серед чинників, які доцільно враховувати під час суспільних трансформацій, це забезпечення домірності розгортання вітчизняної системи державного управління до часових, еволюційних закономірностей розвитку керуючих систем на основі комплементарного стану кількох циклів функціонування основних середовищ, характерних особливостей зовнішньополітичного та економічного курсу визначальних демократій з числа розвинених країн. Пріоритетне завдання для влади, це розроблення нових і вдосконалення актуальних стратегій у напрямі гармонізації зі стратегічними програмами партнерів і союзників України.

У визначенні діалектики причинно-наслідкових зв'язків, феномен «інформаційно-психологічна безпека» і «феномен інформаційно-психологічна небезпека» мають єдину соціальну природу й проявляються у матеріальній та суспільній сфері. Упродовж розгортання певного циклу, пов'язаного із життєдіяльністю відкритих систем, ці феномени перебувають у постійній

суперечливості, зміні властивостей й міри якісних і кількісних форм. Вони є суб'єктивні за природою, зумовлюють соціальну взаємодію через принцип суб'єкт-об'єктних відносин. Це сприяє систематизації, структуруванню, організації, керованості і функціональному підбору заходів й засобів, необхідних для забезпечення стану безпеки на відповідних рівнях.

При прийнятті управлінських рішень в системі органів державного управління слід керуватися алгоритмом діалектичного перетворення «теза — антитеза — синтез», який зумовляє перехід функціональної проблеми на інший цикл розвитку. Це вкрай важливо при модернізації підходів, засад чи правових норм у відповідних сферах публічної політики для належного контролю кількісних та якісних індикаторів інформаційно-психологічного впливу на об'єкт цілепокладання, забезпечення у такий спосіб поєднання емпіричного з практичним.

Феномен інноваційності, це не лише важливий орієнтир для сталого розвитку суспільства, але й невід'ємний компонент для розгортання системи державного управління. В діалектичній взаємозалежності з феноменом інформації, він зумовляє трансформацію системи державного управління, забезпечує реалізацію її ключових функцій. З огляду на глобальний характер гібридного протистояння і світовий масштаб розгортання технології штучного інтелекту, найбільш ефективним способом реалізації інноваційної функції держави має стати розвиток співпраці з країнами-союзниками та партнерами.

Міжнародний досвід, вітчизняна практика впровадження органами виконавчої влади при непередбаченій ситуації принципу «ad hoc» свідчить про те, що за своєю сутністю технологія адюкратії виявляє адаптивність включення її в організаційно-управлінські системи держави завдяки її соціальному характеру і високому ступеню інтегративності. Що забезпечує процес набуття технологією адюкратії статусу функціональної складової системи державного управління.

Судячи із структури ситуативних центрів, це сприяє державі у визначенні способів застосування технології адюкратії задля досягнення мети, зокрема з: а) оперативного аналізу інформаційно-психологічних загроз; б) вироблення невідкладних рекомендації чи рішень щодо змістовного наповнення інформаційного продукту; в) комбінування структурних одиниць або окремих фахівців для створення тимчасових колективів. Адюкратія, як управлінська державна технологія, є феноменом, що перебуває у дихотомії до іншого феномена — управлінської державної технології на принципах бюрократії. Тому, при застосуванні технології адюкратії в системі державного управління важливо визначити й дотримуватися оптимальної пропорції між цими двома управлінськими категоріями. З метою запобігти хаосу, прийняттю необґрунтованих управлінських рішень, нанесенню шкоди системі державного управління.

## Розділ 2

# СУЧАСНІ ЗОВНІШНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Повномасштабній російській агресії проти України передувала у світових мультимедійних середовищах активізація кремлівських і проросійських акторів з поширення наративів на підрив вітчизняної системи державного управління. Якщо у межах внутрішнього інформаційного простору українська влада вживала заходи щодо обмеження проросійським колам доступу до національного етеру, то зовні, цей напрям інформаційної політики потребує вдосконалення і продовжує залишатися важливою складовою державної політики.

Слід брати до уваги не лише контент антиукраїнських акцій, а й надавати значення, зокрема російській примордiальній маніпулятивній політичній технології «руського міра». Угорським іредентичним ідеям і публічним закликam автономізувати окремі Західноукраїнські території. Антинатівській риториці очільників сусідніх з Україною країн-членів Вашингтонського договору проти євроатлантичного курсу нашої держави. Намірам новообраного президента Польщі поновити в політичному дискурсі проблематику навколо Волинської трагедії, запровадити покарання за нібито поширення ідеології так званого «бандеризму», і пов'язаного із цим психологічного тиску на біженців війни України за кордоном.

Нині значна увага в міжнародному експертному середовищі розвинених демократичних країн приділена захисту онлайн простору від дискримінації, радикалізації, кампаній дезінформації, нехтування ціннісними соціальними орієнтирами, та інших дискримінаційних переконань, дiпфейків, зокрема на основі технології штучного інтелекту. Адже деструктивний вплив через інформаційний простір відбивається на загальному стані стійкості державного управління як відкритої і керуючої системи.

Більш складною, в контексті перенасичення інформаційного поля деструктивними явищами, є ситуація в Україні. До тиску на суспільство від наслідків

повномасштабної агресії РФ разом із проведенням інформаційно-психологічних спеціальних операцій (інших заходів впливу) додається антиукраїнська пропаганда на окупованих територіях. У ході якої постправа використовується як ключовий інструмент створення паралельної реальності для мешканців, свідомість яких обрано ціллю російської пропаганди [79]. За сукупності, затяжна соціальна криза значно посилює дистрес у населення, відчуття катастрофи в суспільстві, розрив між соціальними групами, чинники, які впливають на стабільність системи державного управління.

## 2.1 Розгортання стратегічних наративів у світовому медійному просторі

Спираючись на визначення Д. Килькуллена [152], М. Редхеад зауважує, що протягом останнього десятиріччя Західні країни зіткнулися з очевидно зростаючою хвилею ворожої діяльності, що здійснюється державними акторами та їх партнерами, багато з яких знаходяться в «сірій» або «лімінальній» зоні між миром і війною, використовуючи гібридні або нетрадиційні методи як вектори атаки [175, с. 9]. Характеризуючи організацію й спрямування векторів, М. Редхеад й А. Гарвей класифікують їх на макро- та мікрорівневі, за військовою термінологією: а) *тактичні* (окрема акція чи дія) і б) *оперативні* (окремий захід або кампанія, що поєднує поодинокі дії) [175, с. 125]; в) *стратегічні* (досягнення загальної мети у широкому контексті, або як окремо визначена мета — вплив на публічну політику) [145, с. 77].

Інтегрована матриця за М. Редхедом й А. Гарвеєм, для демонстрації бажаних для зовнішнього актора наслідків на різних рівнях (див. Табл. 2.1), на прикладі психологічного залякування, як тиск на опонентів діючого режиму.

Автори матриці, як одного із шаблонів механізму світового гібридного протистояння, запропонували класифікувати вектори інформаційного впливу зовнішнім суб'єктом на публічний простір визначеної ним країни-об'єкта, відповідно за рівнями, способом тиску, прийомом маніпуляції.

Інтерпретуючи через призму системного підходу в державному управлінні, можемо говорити про те, що ціллю деструктивного тиску є, на *тактичному рівні* — нейтралізація в інформаційному просторі критичного голосу окремої особи на адресу влади; *оперативному* — створення вакууму лідерства в середовищі опозиції або громадянському суспільстві, критики діючого режиму, зовнішньої підтримки зарубіжними урядами чи міжнародними або міждержавними інституціями (інститутами); *стратегічному* — зміцнення діючого режиму усуненням альтернативних чи опонентських політичних

лідерів або найбільш впливових громадських діячів, створення атмосфери, за якої іноземні держави відмовлятимуться підтримувати опозиційні сили, або не оскаржуватимуть публічно дії суб'єкта тиску.

Таблиця 2.1 — Матриця тиску на публічний простір зовнішнім актором

Рівень	Тиск	Маніпулювання
Стратегічний	– забезпечення виживання діючого владного режиму; – обмеження бажання й намірів іноземних урядів реагувати з метою зміни діючого владного режиму	
Оперативний	– скорочення потенціалу анти-режимного руху до дії; – зменшення можливості для іноземних урядів	– забезпечення ефекту протидії розгортанню більш широкого анти-режимного руху; – утримання іноземних урядів від підтримки опозиційних рухів
Тактичний	придушення критики з боку окремих осіб	залякування опонентів діючого владного режиму на конкретному прикладі

Джерело: [175, с. 125]

Зовнішньополітичні інтереси України в просуванні в Західні публічні медіа повідомлень вигідного для нашої держави змісту задля нейтралізації дестабілізуючого зовнішнього інформаційно-психологічного впливу, пов'язані з розвитком стратегічних комунікацій. Інша актуальна потреба, це організація державними інституціями заходів на нейтралізацію каналів в соціальних медіа і засобах масової комунікації, де зовнішні актори проводять активні дії чи інформаційно-психологічні спеціальні операції (інші заходи впливу). Це вимагає більш злагодженої співпраці між усіма вітчизняними державними та приватними стейкхолдерами.

За М. Ожеваном: «Створення й розповсюдження «стратегічних наративів» перетворилися нині на засадничий різновид «стратегічних комунікацій», які застосовуються в спеціальних операціях [74, с. 30]. До стратегічних наративів український дослідник відносить «засоби, до яких вдаються політичні актори, щоб сконструювати смисли та значення «великої політики», з цього слідує, що «вони організовують поведінку політичних акторів на засадах відданості певним ціннісним системам, що утворюють «тіло» того чи іншого наративу» [там само].

Це розкривається у тому смислі, що підготовка агресора до активної фази військового вторгнення на територію України проявилася в активізації анти-української риторики в світових ЗМІ і соціальних медіа. З боку проросійських акторів, до прикладу, у використанні третіх юрисдикцій, міжнародних онлайн

платформ для компрометації самої ідеї України як незалежної країни на вигаданій основі «неспроможності будувати українську національну державу».

Під стратегічним нарративом, зокрема Г. Піскорська, розуміє сукупність пов'язаних історій з минулого, сучасного і майбутнього, що створені для управління прийняттям цільових аудиторій й спрямовані на досягнення стратегічних цілей, звертаючись до емоцій, цінностей, архетипів свідомості [72]. Дещо відрізняється підхід М. Чеховської, яка описує стратегічний нарратив як пов'язані між собою історії (або одна історія), які виходять з реальних подій значення і роль яких модифікується, що має чітку та логічну доказову базу, спрямовану на формування подальшого світогляду, поглядів потенційних отримувачів [114]. Суголосність запропонованих вітчизняними дослідницями дефініцій проявляється у наявності певною мірою емпіричної бази при конструюванні історій, за умови вмонтування в оповідь аксіологічних компонентів притаманних цільовій аудиторії.

Зі сторони безпекового середовища, поняття «*стратегічний нарратив*», до прикладу, в аналітичній записці Національного інституту стратегічних досліджень України, розглядається у контексті необхідності забезпечення державних стейкхолдерів, насамперед в секторі безпеки і оборони, настановними документами з питань практичного втілення стратегічних комунікацій, методичних розробок, протоколів тощо з предмету контенту, порядку та методів комунікацій задля вироблення стратегічного нарративу. А його формування й використання визнається одним із ключових питань. Стратегічний нарратив є: «осьовим контентним елементом всієї інформаційної діяльності держави і на його утвердження в цільових аудиторіях (внутрішніх чи зовнішніх) і спрямовується діяльність всіх комунікативних можливостей держави» [39].

Доктрина інформаційної безпеки України (2017 р.) містить визначення понять: «*стратегічні комунікації* — скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави — публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави»; «*стратегічний нарратив* — спеціально підготовлений текст, призначений для вербального викладення у процесі стратегічних комунікацій з метою інформаційного впливу на цільову аудиторію» [107]. Розробники цього програмного документу сприймають обидва поняття як невід'ємні інформаційні технологічно пов'язані заходи держави для здійснення вигідного впливу на визначений сегмент публічного простору, у руслі теоретичних напрацювань.

У документі «Війна нарративів» Атлантичної Ради США [163], за результатами аналізу **дев'яти тисяч** фактів дезінформації проти України упродовж

2014–2021 років, було відібрано 367 публікацій в проросійських інформаційних джерелах (усього чотирнадцять: *Известия, РИА Новости, ТАСС, Интерфакс, Российская газета, Комерсант, Ведомости, РБК, Газета.ру, РТ, Лента, Регнит, Независимая газета, Взгляд*), що можна систематизувати за 36 ключовими стратегічними нарративами (Рис. 2.1).

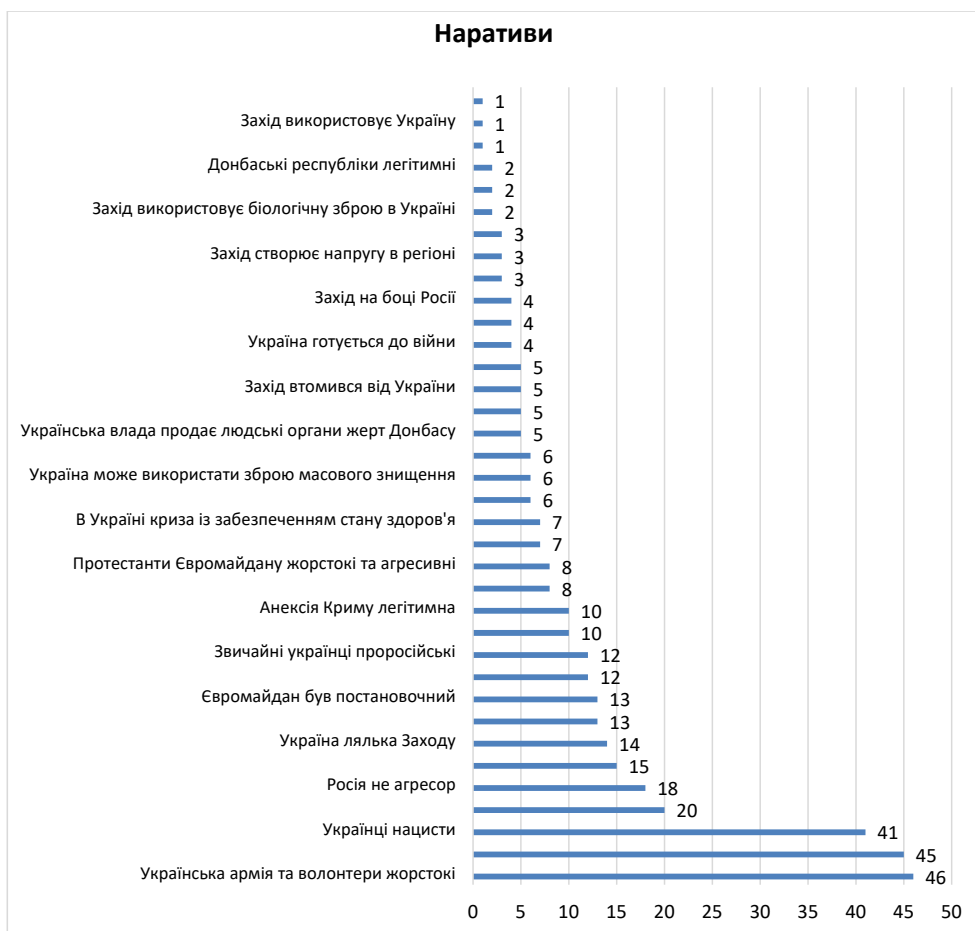


Рисунок 2.1 — Гістограма нарративів, число

Джерело: за даними Атлантичної Ради США [163]

Наведені в Рисунку 2.1 дані показують, що серед домінуючих нарративів, таких **три** нарративи: 1) «Українська армія та волонтери жорстокі»; 2) «Україна перетворилася на неспроможну державу після зближення з Європою»; 3) «Українці нацисти».

Заяви про «жорстокість українців», «українці нацисти», «перетворення України на неспроможну державу після зближення з Європою», мають на меті принизити громадян України, жалкувати з приводу незалежності держави, виконувати формуючу функцію по відношенню до російської цільової аудиторії в контексті ескалації відносин між двома країнами.

Щодо тематичного спрямування, з усього 30-ти найпоширеніших тем виокремлюємо **дві** ключові: перша пов'язана з *конфліктом* («військова» — 45; «війна» — 20; «зброя масового знищення» / «тероризм» — 18 повідомлень); друга тема торкається *нацизму* (42 повідомлення) (Рис. 2.2).

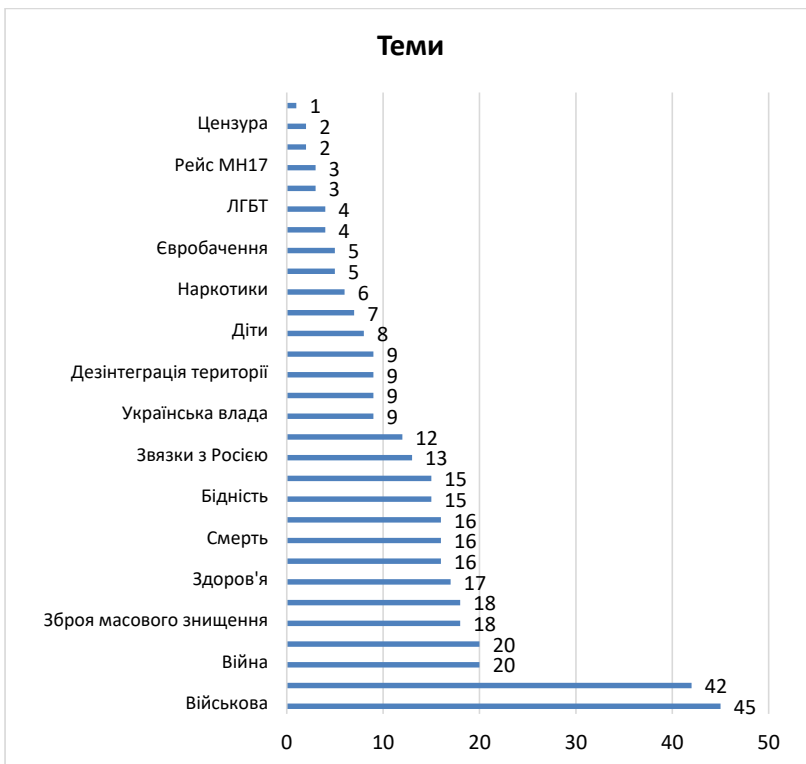
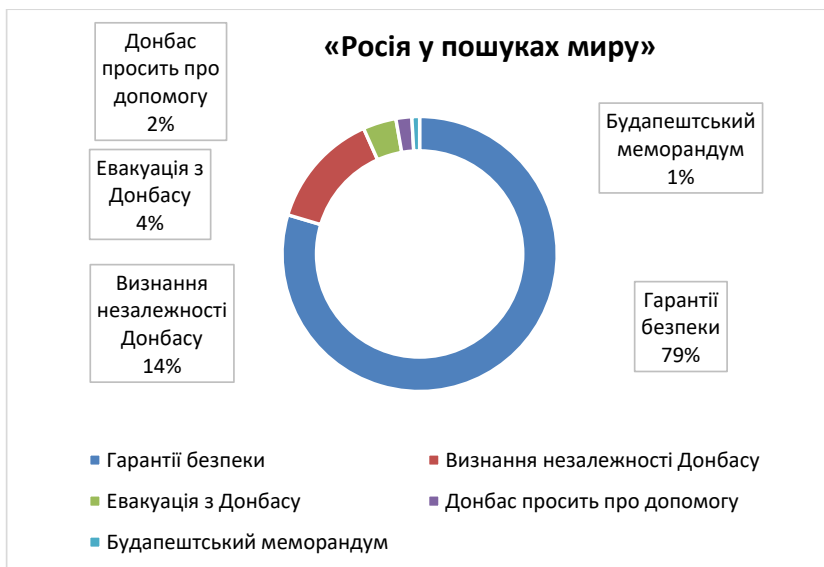


Рисунок 2.2 — Гістограма тематики наративів, число

Джерело: за даними Атлантичної Ради США [163]

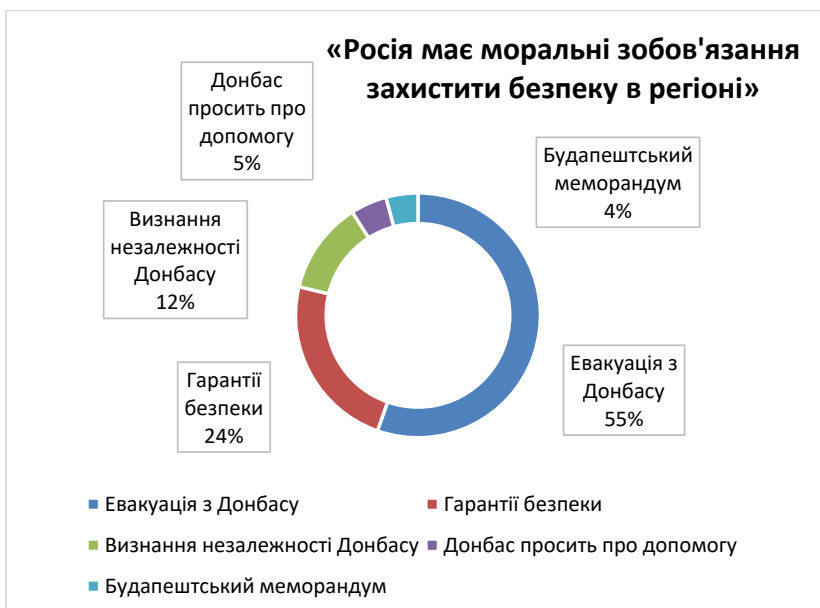
Аналіз змісту наративів протягом семидесяти днів до активної військової фази свідчить, що найбільш поширені статті були на інтегровані теми:

- «Росія у пошуках миру», 2201 стаття (Рис. 2.3);
- «Росія має моральні зобов'язання захистити безпеку у регіоні» — 2086 (Рис. 2.4);



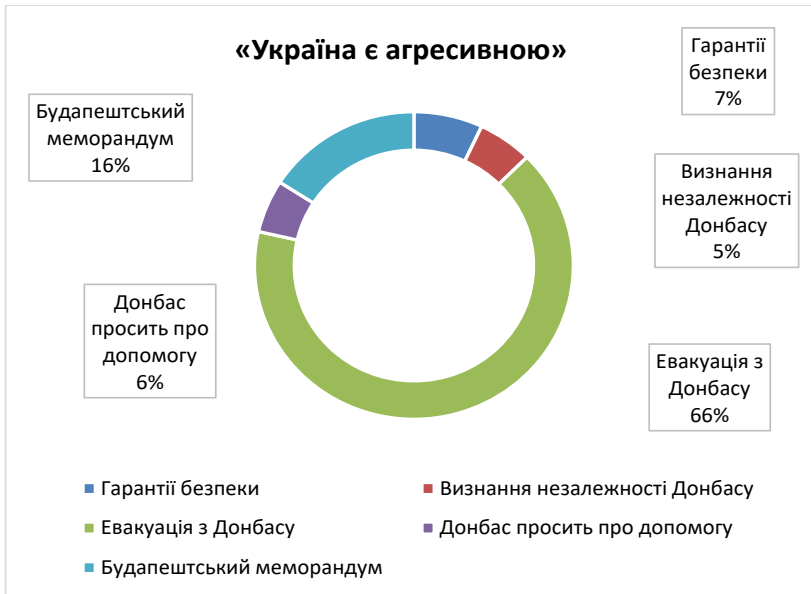
**Рисунок 2.3** — Наративи «Росія у пошуках миру»

*Джерело: за даними Атлантичної Ради США [163]*



**Рисунок 2.4** — Наративи «Росія має моральні зобов'язання захистити безпеку в регіоні»

*Джерело: за даними Атлантичної Ради США [163]*



**Рисунок 2.5** — Наративи «Україна є агресивною»

Джерело: за даними Атлантичної Ради США [163]

— «Україна є агресивною» — 1888 (Рис. 2.3–2.5).

За лічені дні до вторгнення антиукраїнські наративи, які з’явилися у світовому медійному просторі на тематику з акцентом на виправдання ескалації і переходу до наступної фази конфлікту, були такі:

1. Вимоги Росії щодо надання гарантій від НАТО та США (Russia Issues List of Demands It Says Must Be Met to Lower Tensions in Europe,” *Guardian*, **Dec. 17, 2021**, <https://www.theguardian.com/world/2021/dec/17/russia-issues-list-demands-tensions-europe-ukraine-nato>).
2. Звинувачення України в обстрілі дитячого садка в Луганську (Народная милиция ЛНР, Срочное заявление официального представителя НМ ЛНР старшего лейтенанта Филипченко И.М., Telegram, **Лют. 17, 2022**, <https://t.me/millnr/7122>).
3. Захоплення польськомовних диверсантів ЗСУ, які мали намір підірвати ємкості хлору у Горлівці (Liveuamap (@liveuamap), Twitter, **Лют. 18, 2022**, <https://twitter.com/Liveuamap/status/1494648104850755594>).
4. Оголошення сепаратистами про евакуацію цивільного населення Донецька та Луганська (Экстренное обращение Главы ДНР Дениса Пушилина в связи с резким обострением военной ситуации, **Лют. 18, 2022**, <https://denis-pushilin.ru/news/ekstrennoe-obrashhenie-glavy-dnr-denisa-pushilina-v-svyazis-rezkim-obostreniem-voennoj-situatsii>).

5. Підписання Путіним декрету про визнання незалежності ДНР та ЛНР (Russia Calls on Other Countries to Recognize DPR and LPR Independence — Ministry, TASS, Лют. 22, 2022 р., <https://tass.com/politics/1408385>).
6. Заклики представників ДНР та ЛНР до Путіна допомогти протистояти агресії з боку України (LPR, DPR Heads Call on Putin to Help Repel Kiev's Aggression — Kremlin, TASS, Лют. 23, 2022 р., <https://tass.com/politics/1409091>).

Окремо про тему Будапештського меморандуму, що обговорювалася в українському медіа просторі з часу очевидного нарощування військ РФ на кордоні з Україною на предмет його дієвості чи можливої денонсації Україною. До якої також звертався Президент України під час Конференції з безпеки у Мюнхені 19 лютого 2022 р. З наведених у таблицях даних слідує про активізацію конструювання і поширення проросійськими акторами наративів з цієї проблематики.

Можна зафіксувати коливання контенту наративів. Зниження динаміки використання компоненту: «Гарантії безпеки» на 91 %; «Визнання незалежності Донбасу» — 64 %. Зростання інтенсивності компонентів: «Евакуація з Донбасу» — 94 %; «Будапештський меморандум» — 16 %. Майже без зміни залишився компонент «Донбас просить про допомогу».

На початку 2000-х років зусиллями міжнародних засновників руху під назвою «Довіра та безпека» в цифровому просторі було створено онлайн спільну платформу з метою вироблення концепції. На практиці, реалізацією розроблених механізмів, було доведено про її ефективність в протидії деструктивному онлайн контенту.

Головною тенденцією нині є імплементація принципів згаданої вище концепції країнами, що користуються послугами міжнародних онлайн площадок (національні суб'єкти — державні чи судові інституції, фізичні або юридичні особи, та міжнародні установи) для оскарження повідомлень з неправдивою чи компрометуючою, за їх оцінкою, інформацією.

У звіті Атлантичної ради США «Масштабування довіри в інтернеті» [182], в рамках ініціативи «Інтелектуальна незалежність», приведено результати дослідження на тему розбудови надійного інтернету майбутнього. Зокрема, в тексті наголошено на важливості захисту онлайн середовища від поширення в ньому ідеології антигуманізму, мови ворожнечі, протидержавних наративів, дезінформації, інших дискримінаційних проявів, інформаційних технологій на підриг стабільності інформаційної та національної безпеки країн і регіонів світу.

Водночас із цим Звітом, був опублікований глосарій термінів під назвою «Довіра та безпека» [192], як результат систематизації найбільш поширених

висловів пов'язаних з тематикою цифрового простору. Як наголошується укладачами, глосарій підготовлено в рамках окремої дисципліни «Довіра та безпека», й його головна мета, це публічне обговорення з узгодження термінології шляхом: 1) професіоналізації сфери діяльності, в якій застосовуються терміни; 2) координації в досягненні узгодженої інтерпретації критичних термінів; 3) сприяння розвитку інформаційного діалогу між індустрією, урядами, міжнародним і національним законодавцем та суспільством.

У парадигмі державного управління, яке «спрямовано на створення умов для якнайповнішої реалізації функцій держави, основних прав і свобод громадян, узгодження різноманітних груп інтересів у суспільстві та між державою і суспільством, забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами» [52, с. 157], постає пріоритетне завдання — вдосконалюватися комплексно, формувати та імплементувати новітні інструменти і механізми задля її модернізації. Саме від того, в якому стані знаходиться система державного управління, залежить розгортання не лише державних інститутів та інституцій, а й усієї соціоекономічної екосистеми країни.

До повномасштабної агресії, коли деструктивний тиск на вітчизняний публічний простір був ключовим компонентом гібридної війни, звернімося до Звіту Гугл про доступність сервісів і даних, який містить статистичні масиви з січня 2011 р. по грудень 2022 р., по півріччях [42].

Переважна частина запитів суб'єктів стосувалася продуктів онлайн провайдерів Ютуб (51,3 %), Веб-пошук (30,6 %), Блоггер (5,4 %), й інших (12,7 %). Найбільш поширений контент запитів спостерігається щодо: ухвали суду; ухвали суду, що стосується третіх сторін; ухвали суду, що стосується Гугл; виконавчої влада; державних службовців; органів з питань інформації та комунікації; органів захисту прав споживачів; органів захисту даних; поліції.

Серед компонентів для формування запитів з оскарження, були такі: національна безпека; конфіденційність і безпека; мова ворожнечі; територіальні суперечки; авторське право; торговельна марка; регламентовані товари й послуги; наркоманія; шахрайство; наклеп.

За період з січня 2011 р. Україною подано **529** запитів, що становить **0,15 %** від 345 055 з усіх регіонів світу, у той час рф — **239 138** та **69,3 %** відповідно. Тобто упродовж того самого періоду країна-агресорка вдавалася до цього інструменту в **452** рази інтенсивніше ніж Україна. Виходячи з даних, рф була лідером оскарження контенту Гугл. Для порівняння, у Таблиці 2.2 показано вибірковий рейтинг окремих країн та організацій.

Щодо ефективності запитів, у Таблиці 2.3 представлено показники вжитих Гуглом заходів.

Таблиця 2.3 демонструє, що обсяг задоволених запитів України у середньому **33,8 %** проти **66,9 %** за запитами рф. Упродовж трьох піврічч 2011, 2012 та 2013 років Україною запити не подавалися, у двох півріччях 2012 і 2014 років реагування Гугл на скарги України відсутне.

З початку військової агресії 2014 року кількість запитів рф поступово збільшувалася починаючи з другої половини року, досягнувши максимального показника під час широкомасштабного вторгнення. Середній річний показник становив **9964,1** запита.

Таблиця 2.2 — Вибірковий рейтинг країн і організацій за поданими запитами

	Суб'єкти	К-ть		Суб'єкти	К-ть
1	рф	239138	11	Європол	115
2	Туреччина	18529	12	Угорщина	98
3	США	10889	13	Азербайджан	78
4	Велика Британія	5099	14	Естонія	37
5	Німеччина	4962	15	Білорусь	31
6	Ізраїль	2714	16	Вірменія	20
7	Казахстан	657	17	Болгарія	19
8	Україна	529	18	Словаччина	10
9	Польща	353	19	Грузія, Латвія	9
10	Литва	117	20	Інтерпол	2

Джерело: за даними Звіту Гугл [42]

Таблиця 2.3 — Кількість поданих запитів і відсоток задоволених запитів, за періодами

Період	Україна		рф	
	к-ть	%	к-ть	%
1	2	3	4	5
січ. 2011 — черв. 2011	—	—	4	75,0
лип. 2011 — груд. 2011	2	100	4	25,0
січ. 2012 — черв. 2012	—	—	6	66,7
лип. 2012 — груд. 2012	1	0	114	77,2
січ. 2013 — черв. 2013	—	—	257	66,1

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
лип. 2013 — груд. 2013	7	85,7	324	80,6
січ. 2014 — черв. 2014	3	0	745	91,3
лип. 2014 — груд. 2014	18	5,6	1031	72,1
січ. 2015 — черв. 2015	5	20,0	1191	62,5
лип. 2015 — груд. 2015	2	100	1570	84,3
січ. 2016 — черв. 2016	30	3,3	2045	75,1
лип. 2016 — груд. 2016	10	70,0	13209	72,1
січ. 2017 — черв. 2017	36	41,7	14133	78,4
лип. 2017 — груд. 2017	20	40,0	9690	78,5
січ. 2018 — черв. 2018	48	12,5	19192	78,9
лип. 2018 — груд. 2018	20	15,0	11137	61,7
січ. 2019 — черв. 2019	32	39,4	10946	40,4
лип. 2019 — груд. 2019	45	8,4	8669	67,5
січ. 2020 — черв. 2020	45	22,7	12674	70,9
лип. 2020 — груд. 2020	43	53,1	18710	75,8
січ. 2021 — черв. 2021	40	36,8	18880	67,7
лип. 2021 — груд. 2021	33	6,8	14808	80,5
січ. 2022 — черв. 2022	25	25,6	21841	26,9
лип. 2022 — груд. 2022	64	23,1	57958	29,7
<b>Загалом (к-ть), середній (%)</b>	<b>529</b>	<b>33,8</b>	<b>239138</b>	<b>66,9</b>

Джерело: за даними Звіту Гугл [42]

Активність подання запитів від України залишалася на низькому рівні упродовж усього часу, за виключенням зростання їх кількості в I півріччі 2018 р. та II півріччі 2022 р., до **48** і **64** запитів відповідно. Середній річний показник становить **25,2** запити. Вочевидь, що порівняння числа запитів від України і росії, як за щорічною кількістю, так й в середньорічному вимірі — **не співмірне**.

Зіставлення обсягу запитів, які було задоволено Гуглом, свідчить, що середній річний показник по Україні **удвічі менший** ніж такий показник для рф. Двічі запити від України відхилялися у повному обсязі (II півріччя 2011 р., I півріччя 2014 р.). Проте, в II півріччі 2015 р. обидва запити було повністю задоволено. Втім, у порівняльному контексті, за питомою вагою задоволених запитів відносно числа поданих запитів, безперечно зусилля рф можна вважати **значно продуктивнішими**.

З точки зору важливості забезпечення стабільного стану системи національної безпеки, як однієї із складових державного управління, подальше обговорення стосується запитів обох країн за цим компонентом Гугл через визначення їх обсягу від загальної кількості, які були подані у тому самому періоді (Табл. 2.3).

За наведеними у Таблиці 2.4 даними, запити України за компонентом «національна безпека» упродовж 2011, 2012, 2013, 2014, 2016 років та I півріччя 2015 р., II півріччя 2017 р., I півріччя 2018 р., II півріччя 2019 р. **не надсилалися**. У II півріччі 2022 р. їх кількість сягнула максимуму — **33**, обсягом **52 %**, I півріччі 2022 р. — **10 %** і **40 %** відповідно. Середня річна частка цього компонента у загальній структурі запитів за всі періоди становить **20,1 %**, при сумарній кількості **75** і середньорічній **7,5** запита.

Таблиця 2.4 — Запит країн за компонентом «національна безпека», по півріччях, кількість і відсотки

Період	Україна		рф	
	к-ть	%	к-ть	%
1	2	3	4	5
січ. 2011 — черв. 2011	—	—	—	—
лип. 2011 — груд. 2011	—	—	—	—
січ. 2012 — черв. 2012	—	—	4	67
лип. 2012 — груд. 2012	—	—	—	—
січ. 2013 — черв. 2013	—	—	2	1
лип. 2013 — груд. 2013	—	—	—	—
січ. 2014 — черв. 2014	—	—	29	4
лип. 2014 — груд. 2014	—	—	137	13
січ. 2015 — черв. 2015	1	20	193	16
лип. 2015 — груд. 2015	—	—	408	26
січ. 2016 — черв. 2016	—	—	966	47
лип. 2016 — груд. 2016	—	—	9503	85
січ. 2017 — черв. 2017	3	8	11502	81
лип. 2017 — груд. 2017	—	—	4911	51
січ. 2018 — черв. 2018	—	—	2159	11
лип. 2018 — груд. 2018	3	15	1848	17
січ. 2019 — черв. 2019	3	9	2294	21
лип. 2019 — груд. 2019	—	—	1744	20

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
січ. 2020 — черв. 2020	1	2	2277	18
лип. 2020 — груд. 2020	6	14	3625	19
січ. 2021 — черв. 2021	8	20	3840	20
лип. 2021 — груд. 2021	7	21	3901	26
січ. 2022 — черв. 2022	10	40	12521	57
лип. 2022 — груд. 2022	33	52	22942	64
<b>Загалом (к-ть), середній (%)</b>	<b>75</b>	<b>20,1</b>	<b>84806</b>	<b>33,2</b>

*Джерело: за даними Звіту Гугл [42]*

За цим компонентом, запити рф з позначкою найвищого пріоритету зафіксовано упродовж 2016, 2017 та 2022 років, на другій позиції — в 2018, 2019, 2020, 2021 роках. Середня річна частка за усі періоди складає **33,2 %** при сумарній кількості **84 806** запитів і середньорічній — **4240,3** запитів. Тобто наголос рф на компоненті «національна безпека» перевищував в порівнянні з Україною в **1131** раз.

Практика України і рф упродовж певного періоду свідчить про можливість застосовувати суб'єктами юридично обґрунтовані заходи для коригування контенту міжнародних провайдерів онлайн послуг. Особливо важливого значення така діяльність набуває під час зростання глобальних і регіональних ризиків, військової агресії, зовнішнього тиску на стан систем державного управління чи національної безпеки з метою послаблення стабільності цих ключових державоутворювальних компонентів.

Інтенсивність, результативність й віддача від використання рф інструменту оскарження контенту демонструє високу ефективність. Зрозуміло, це один із елементів організованого кремлівським режимом тиску на діяльність міжнародних онлайн провайдерів з метою коригування змісту повідомлень, які потенційно можуть нейтралізувати або упереджувати інформаційні, організаційні, військові чи інші дії країни-агресорки.

Поряд з можливістю використання інструментів Гугл, інші онлайн платформи, спираючись на принципи концепції «Довіра та безпека» в цифровому просторі, також передбачають подібні процедури з видалення чи коригування контенту за обґрунтованими запитамі від національних або міжнародних суб'єктів. Це, такі, як: Мета, Люмен, Епл, Фейсбук, Вікімедіа.

Як варіант для України, через модернізацію державного управління — створенням умов для якомога повного залучення інститутів громадянського суспільства, активізації судових інституцій, розширення кола державних

установ, залучення фізичних осіб-резидентів України до оскарження контенту міжнародних провайдерів онлайн послуг, який містить антиукраїнські наративи або неправдиву інформацію. Інші відомості, які суперечать за експертною оцінкою вітчизняному законодавству, чи становлять загрозу стабільності системам державного управління або національної безпеки, порушують права громадян та їх честь і гідність.

## 2.2 Мова ворожнечі та її вплив на прийняття управлінських рішень

Центральною темою міжнародного круглого столу «Мова ворожнечі онлайн та дискримінація в епоху штучного інтелекту» [176], проведеного спільно Королівським об'єднаним інститутом оборонних і безпекових досліджень (*Велика Британія*) та Інститутом стратегічного діалогу (*Німеччина*), стало обговорення перетворення онлайн-платформ й цифрових доменів на ключовий компонент радикалізації і екстремізму. Де, завдяки інтернету, поширюються екстремістські наративи, шкідливий контент, такі, як мова ворожнечі, дискримінаційна риторика, інший проблемний дискурс.

Узагальнюючи результати заходу, можемо виокремити характерні ознаки процесів, що нині генерують ключові виклики для системи державного управління. Передусім, це розмежування між тим, що є незаконним, і тим, що є образливим або шкідливим для артикулювання в публічному просторі.

З-поміж деструктивних чинників, це:

- належність значної частини шкідливого контенту до юридичної та політичної так званої «сірої» зони;
- домінування аудіовізуального й мультимедійного контенту на платформах соціальних мереж, що значно ускладнює його модерування, у порівнянні з текстовими матеріалами;
- в результаті маскування мови ворожнечі під чорний гумор або меми, використання закодованої мови, символів чи акронімів для сигналізації дискримінаційних переконань, вживання таких посилань як антисемітські тропи, мізогіністичні образи, ісламофобія, расизм, антиімміграційні настрої важко ідентифікувати без конкретних контекстуальних знань, все це призводить до того, що контент, який кваліфікується як мова ворожнечі, може залишитися непоміченим та безперечним, виходити за межі законності, соціальної прийнятності чи дотримання нормативно-правової політики.

Хоча й окремі наративи мови ворожнечі часто уникають правового або правозастосування на рівні платформи, проте, на наш погляд, у поєднанні

вони можуть формувати основні компоненти ширших деструктивних явищ [9].

Інший виклик, це публічна дискримінаційна риторика і конкретні дії на рівні керівників окремих країн. Зокрема, вибіркове ознайомлення з розпорядчими актами 47-го президента США, а саме, про впровадження в систему державного управління тимчасової інституції (Департамент ефективності уряду), нововведень в найом апарату корпусу державних службовців категорії політичних призначенців, його висловлювань на адресу попередника на цій посаді, та оцінюванням зарубіжних дослідників [124, 168, 175, 191], дає підставу сформулювати думку, що в дискурсі очільника присутні елементи ідеології антигуманізму, мови ворожнечі, наративів проти так званої «глибинної держави».

Заслужують на увагу дії Президента Польщі, зокрема, його звернення до Сейму із законопроектом про заборону ідеології так званого «бандеризму». Йдеться про поправки до Закону про Інститут національної пам'яті Республіки Польща, а саме, Комісію з розслідування злочинів проти польської нації, та поправки до Кримінального кодексу. Президентська законодавча ініціатива мала на меті протидіяти «поширенню на території Польщі неправдивих заяв щодо злочинів, скоєних членами і колаборантами «Організації українських націоналістів» фракції С. Бандери та «Української повстанської армії», а також іншими українськими формуваннями, що співпрацювали з німецьким Третім Рейхом, зокрема, злочину геноциду, скоєного проти поляків на Волині [93, 171]». Не дивлячись на врегулювання цього доволі чутливого для обох країн питання, досягнення раніше взаємного офіційного порозуміння між владою обох країн, здійснення сторонами практичних кроків з дослідження фактів Волинської трагедії, новообраний очільник країни-союзника поновлює в публічному просторі анти-українські наративи, що особливо відчутно для нашої держави, біженців війни України, у найважчий період протистояння з зовнішнім агресором.

Під час воєнного стану мова ворожнечі набуває особливого суспільного забарвлення і значення. Оскільки влада фактично отримує нагоду нівелювати шкідливі наративи, не залежно від того, чи їх джерело зовні, чи всередині країни, через формулювання певною мірою симетричних за контентом антинаративів. Це забезпечуватиме легітимну основу владі виходити за межі пацифістських чи етичних установ по відношенню до суспільства чи окремих соціальних верст, індивідуумів.

З іншого боку, для запобігання нестабільності всередині країни, небезпеки громадян, державних інституцій, влада повинна спрямовувати траєкторію протидії передусім проти зовнішнього джерела шкідливого контенту, щоб не спровокувати хвилі ненависті проти самої себе чи окремих публічних осіб.

Коли сприйняття в суспільстві етичних, гуманістичних, соціальних ціннісних норм має тенденцію до їх нівелювання в силу антигуманної, екзистенційної природи викликів по відношенню до громадянського суспільства.

Вивчення окремих теоретичних напрацювань дає підстави виділити знакові властивості прояву феномена «мова ворожнечі». Проведений М. Бутириною й її співавторами комплексний аналіз когнітивних, професійних та юридичних особливостей прояву цього феномену в засобах масової комунікації свідчить про його складність, багатогранність, суперечливість.

У запропонованій ученими авторській моделі категоризовано чинники виникнення мови ворожнечі, що взаємозумовляють один одного. За такими аспектами: *психологічний*, в основі якого соціальні стереотипи (результат стереотипного мислення, легкість поширення у цифровому просторі, відображення суспільної свідомості); *етичний* (нетолерантна редакційна політика, безвідповідальність авторів, ігнорування прикладів мови ворожнечі); *юридичний* (різноманітність формулювань, відсутність спільної класифікації, загроза демократичному суспільству) [131]. Також ними було показано, що мова ворожнечі застосовується інструментально в гібридних впливах проти України для легітимізації воєнних дій, поширюється навколо прецедентних наративів експлуатуючи бінарну опозицію «Ми / Вони», щоб тримати у фокусі суспільної уваги образ ворога. Лексичне розширення відбувається створенням неологізмів й оказіоналізмів. Периферійні смисли — ситуативні за характером застосування, і мають високий рівень асоціативності та алюзивності щодо історичного минулого [22].

Обстоюючи позицію необхідності нормативно-правового упорядкування превентивних інструментів в правовідносинах, що можуть виникати через мову ворожнечі, О. Головка зазначає, що мова ворожнечі слугує підставою посилення потужності антагоністичних сил, мета яких — руйнування і знищення, війна не заради миру, а заради нової війни [29].

За соціокомунікативного та психосемантичного підходів, В. Чекштуріна доходить висновку, що одним із дієвих заходів профілактики мови ворожнечі є візуальні соціорекламні повідомлення, що дає змогу через образи віддзеркалити комуніканту зображення його комунікативної поведінки, вплинути на психосемантичну модель уявлення самого себе. Інший висновок науковиці в тім, що сприйняття суб'єктом світу відбувається на основі розподілу на «своїх» і «чужих», й, за таких умов, людина відчуває захист та підтримку певного товариства, так виправдовує власну агресивну комунікацію відстоюванням цінностей групи [113].

Особливістю за війни є той факт, що мова ворожнечі слугує легальним методом впливу на людські маси, як наголошує О. Коковіхіна. Оскільки уряд

має максимально мобілізувати громадян, відкинувши доброзичливі пацифістські догми. Проте інтенсивність дегуманізації визначається спільно через політику уряду, ЗМІ, меседжі інтелектуалів, філософські платформи, ідеологію. Водночас, мову ворожнечі бажано обмежувати у війську, тому що надмірна дегуманізація ворога може призвести до порушення законів і звичаїв війни, а також на рівні вищого політичного керівництва країни [55].

На основі аналізу європейського досвіду боротьби із застосуванням мови ворожнечі у публіцистичному дискурсі, П. Катеринич разом із його співавторами підкреслює важливість використання досвіду європейських країн задля протистояння тенденції зростання ненависті [47].

За результатами аналізу українського й англійського онлайн-дискурсів, А. Ярош, до спільних рис у виявах мови ворожнечі, відносить: прямі або завуальовані заклики до насильства і дискримінації; твердження про кримінальність та неповноцінність тієї чи іншої релігійної, чи етнічної групи; створення негативного образу етнічної, релігійної або певної соціальної групи, згадування у принизливому, образливому контексті; поділ на позитивну «Ми-групу» і негативну «Вони-групу» [121].

Як пояснює А. Ажнюк, термін «мова ворожнечі», який з'явився як похідний термін від юридичного «вербальний злочин на ґрунті ворожнечі», у сучасній суспільно-політичній комунікації значною мірою втратив своє юридичне підґрунтя. Він почав уживатися в ширшому значенні: «як спосіб представлення інформації про особу або групу осіб за певною стереотипною соціальною ознакою, який може травмувати, але не завжди підпадає під юридичні визначення карних злочинів чи некримінальних порушень [2]».

Зокрема, Н. Фенько та її співавторки підкреслюють, що російсько-українська війна значно трансформувала природу і функції мови ворожнечі. Медіа — це ключовий майданчик, де мова ворожнечі формує громадську думку. З одного боку, вона стала важливим засобом мобілізації суспільства, символізуючи емоційний й ідеологічний супротив. З іншого — її використання створює загрози для внутрішньої солідарності, сприяє дегуманізації і підсилює соціальні конфлікти, додатково поляризує українське суспільство. Під час війни «доцільність застосування мови ворожнечі має оцінюватися через призму її потенційного впливу на перемогу та збереження національної єдності [110]».

За відмінності підходів до характеристики проявів феномену «мова ворожнечі» і слухних висновків науковців, можна віднайти спільні риси і стисло їх узагальнити, до певної міри доповнити в парадигмі інформаційно-психологічної безпеки. Так, мова ворожнечі проявляється в мультимедійних середовищах, а саме, цифровому, інформаційному, публічному, медіа, онлайн

просторі, та політичному і соціальному середовищі, як інструмент деструктивного інформаційно-психологічного впливу на емоційний, соціокомунікативний, психосемантичний аспект окремого індивіда або певної соціальної групи задля зміни стереотипної моделі уявлення про себе, або навпаки, закріплення поведінки притаманної для особи чи групи осіб.

В силу характерного прояву, багатоаспектної наукової природи, можемо віднести цей феномен до соціальної категорії, в основі якої деструктивний, шкідливий контент націлений на дегуманізацію, антидержавні наративи. Мова ворожнечі формалізується під маскою дезінформації, постправди, неправдивих відомостей, помилкових тверджень, фальсифікації, маніпуляції з громадською думкою, закликів до насильництва тощо.

Нині значної ваги формуванню, адаптуванню, вдосконаленню контенту мови ворожнечі додає фактор використання акторами-суб'єктами інформаційно-психологічного впливу технології штучного інтелекту. Одним із чинників визначаємо технологічні досягнення зі створення реалістичних зображень впізнаваної особи, відео, переконливого тексту, які розроблені для використання існуючих упереджень всередині цільової аудиторії, посилення шкідливих стереотипів, або поширення розколу в суспільстві чи між окремими соціальними групами, або політичними партіями.

Ці інструменти більше не вимагають від розробників передових технічних навичок, що значно розширює межі для створення персоналізованого контенту. Така доступність значно розширила можливості акторів генерувати та поширювати мову ворожнечі, зокрема, точним таргетуванням конкретної аудиторії, що найбільш вразлива до їх наративів.

До прикладу, у створенні контенту, який імітує стиль і зовнішній вигляд легітимних джерел новин, або видає себе за публічних осіб, до яких в суспільстві висока довіра, додаючи достовірності шкідливим й оманливим повідомленням. Інший фактор, ШІ-технологія — це значний помножувач зусиль для поширення онлайн-ненависті. Адаже як високоякісний так і низькоякісний зміст повідомлення може бути однаково ефективним у поширенні шкідливого контенту. Простота та швидкість генерування великих обсягів тексту, зображень, відео дозволяють оперативно масштабувати їх, що значно ускладнює завдання модераторам, платформам чи дослідникам з моніторингу, контролю і прийняття відповідних рішень. Звідси — державним органам реагувати на деструктивний інформаційно-психологічний вплив на цільову аудиторію, забезпечувати їй інформаційно-психологічний захист.

Досить цікавим є виокремлення М. Бутиріною, К. Темчук ключових тактик акторів з формування інформаційно-психологічного впливу на основі шкідливого контенту [131]. Зокрема, ними наголошується на:

- а) *гібридному маніпулюванні контентом* (що досягається поєднанням візуальних ефектів створених ШІ з інструментами ручного редагування щоб приховати поширені маркери синтетичних носіїв). Це ускладнює виявлення маніпульованого контенту і розмиває межу між автентичними та штучно створеними зображеннями;
- б) *алгоритмічних іграх* (скоординованих заходах для штучного підвищення показників залученості інформаційного продукту). Як-то, стратегічний розподіл повідомлень за часом для запуску наступного алгоритму рекомендацій платформи. У результаті досягається збільшення видимості й охоплення контенту за межами його початкової аудиторії;
- в) *міжплатформній адаптації* (перепрофілюванням контенту створеного ШІ на різних платформах та форматах) — перетворенням мемів на існуючі матеріальні чи віртуальні товари або послуги, які уподобали конкретні особи з числа лідерів або політиків, чи соціальні групи; через інтегрування ідеологічних посилань в ігрові онлайн трансляції.

Таким чином, створюється й забезпечується зворотний зв'язок між цифровим (віртуальним) і реальним просторами. Досягається ефект радикалізації в реальному житті, поєднання деструктивного тиску онлайн та офлайн. Контент часто сприймається як ілюстрація реальності, навіть коли в цільовій аудиторії чітко усвідомлюють, що ця реальність є згенерованою, штучною.

Щодо пояснень такого ефекту можна виділити такі чинники, як: значний емоційний вплив від зображень створених ШІ, на відміну від усних звернень влади чи окремих політиків, або письмових заяв, розпорядчих актів тощо, що містять те саме повідомлення; довіра в цільовій аудиторії до лідерів чи вже знайомих акаунтів в соціальних мережах, які поширюють той самий контент. У кінцевому підсумку виникає явище, коли цільова аудиторія навіть якщо і розпізнає контент як синтетичний, проте вбудований наратив продовжує резонувати, особливо коли він відповідає існуючим переконанням або упередженням певної публічної особи чи близької («своєї», «позитивної») соціальної групи.

Отже, феномен «мова ворожнечі» має соціальний характер завдяки його багатогранним проявам в суспільстві, інтегруванню значною мірою в цифровий простір технології штучного інтелекту. Що дає можливість узагальнити напрями для більш ефективного розуміння, моніторингу, реагування на шкідливий інформаційно-психологічний вплив від застосування мови ворожнечі або інших елементів деструктивного тиску (дезінформації тощо) у забезпеченні інформаційно-психологічної безпеки, стійкості системи державного управління.

1. *Розуміти мову ворожнечі як складову ширших деструктивних екосистем, що адаптуються акторами при підготовці та проведенні інформаційно-психологічних спеціальних операцій (інших заходів вилу). Розглядати її прояви не як окремі випадки правопорушення, а як складовий елемент ширших деструктивних ідеологій, де інші форми дискримінації (антисемітизм, мізогінія, расизм, настрої проти біженців чи іммігрантів, заклики проти так званої «глибинної держави» тощо) дедалі більше взаємопов'язані.*

2. *Визнавати роль цифрових платформ і штучного інтелекту у формуванні онлайн-шкоди. Шкідливий контент в інтернеті посилюється не лише завдяки дизайну платформи й алгоритмам орієнтованим на залучення, але також завдяки використанню генеративного штучного інтелекту. А саме, емоційний вплив та достовірність контенту роблять його ефективним інструментом для поширення інформаційно-психологічного впливу на цільову аудиторію.*

3. *Врегулювати невирішені проблеми в чинному нормативно-правовому полі. Потреба усунення так званих «сірих зон» у правозастосуванні, забезпечення впровадження на національному рівні сучасних механізмів регулювання діяльності власників й адміністраторів платформ, вдосконалення законодавства на предмет організації державними органами протидії інформаційно-психологічному впливу.*

4. *Інвестувати та фінансувати в доступ до даних, підтримувати незалежні дослідження. Актуальним постає надання необхідного доступу до високоякісних даних дослідникам, інститутам громадянського суспільства задля підвищення ступеня їх залучення.*

5. *Адаптувати зусилля з цифрової грамотності до широкої аудиторії та нових загроз. Підвищенням медіаграмотності населення, зокрема дорослих користувачів, особливо тих категорій, які вразливі до шкідливого контенту від генерування штучним інтелектом.*

6. *Підтримувати інклюзивні, партисипативні цифрові простори. В контексті довгострокової структурної протидії ефекту від мови ворожнечі та інших деструктивних чинників потреба впровадження інклюзивності і демократичних цінностей в цифровий дизайн. Тому вкрай необхідний комплексний підхід на системній основі для забезпечення взаємодії усіх зацікавлених сторін суспільства у побудові безпечніших, стійкіших мультидоменних середовищ.*

Тож, динаміка розгортання світового гібридного протистояння не залишає поза сумнівами, що недостатньо збалансована протидія шкідливому контенту з боку держави — як поширенню мови ворожнечі, так й застосуванню інших елементів, лише посилює загрозу більш інтенсивних

і деструктивних інформаційно-психологічних спецоперацій (інших заходів впливу) зовнішніх акторів.

Підходячи до проблеми з позиції принципів концепції «Довіра та безпека в цифровому просторі», а саме, «які зобов'язують провайдерів онлайн послуг з розміщення інформації надавати право національним суб'єктам й міжнародним установам оскаржувати контент, видаляти інформацію [11, с. 113]» в протидії проявам мови ворожнечі, це доцільно визнати доволі актуальними в епоху розгортання штучного інтелекту та інших інформаційних технологій.

Такий підхід відповідає сучасним уявленням в технологічному експортному середовищі встановити в онлайн-просторі атмосферу довіри, убезпечити суспільство від деструктивних явищ, знизити напругу в середовищі.

### **2.3 Постправа в контексті інформаційно-психологічних спеціальних операцій супротивника**

«Соціальна Правда» (Truth Social), що нині стилізована як «Правда» — саме така назва була обрана власником і засновником американською компанією «Trump Media & Technology Group» для двомовної (англійська, португальська) соціальної мережі, зареєстрованої 2021 року як альтернативно-технологічна платформа соціальних мереж. Можемо припустити, що з-поміж факторів появи її в інформаційному просторі, це мета надати політичній суб'єктності соціальним інформаційним системам, в умовах посилення деструктивного тиску на американське суспільство з боку акторів походженням з авторитарних режимів.

За оцінкою американських спеціальних служб, державних інституцій та в аналітичних колах, «внаслідок зовнішнього втручання росії у перебіг президентської кампанії у США 2024 року, обсяг дезінформації й інтенсивність інформаційного впливу, зокрема через соціальні медіа, інтернет-домени і телеканали, перевершив рівень упродовж попередніх виборів відповідно у 2016 та 2020 роках разом узятих [183]».

Звертаючись до проблематики з позицій теорії, зокрема Н. Саноцька окреслює: постправа, «це не поодинокі тенденції, а єдиний і цілісний феномен деконструкції соціально-політичної та культурної дійсності в інформаційному суспільстві». У сукупності, ці процеси підривають взаємну довіру, руйнують міжособистісні відносини [91].

Так, Ю. Візниця доводить, що постправа не обмежується циркуляцією недостовірної або недобросовісної інформації, формуванням довіри

чи недовіри споживачів до джерел інформації, а включає в себе особливості створення тієї чи іншої інформації, її сприйняття та існування в комунікаційному просторі [23].

Як висноває В. Крикун, постправдивість є ознакою, яка притаманна сучасному інформаційно перенасиченому медіапростору, вона підриває концепт факту і розмиває істину. Він пропонує розглядати постправду як соціокультурну цінність, яка передбачає формування точки зору без ціннісної орієнтації на правдивість, об'єктивність, щирість. З огляду на притаманну безкарність, постправа стала в ХХ–ХХІ ст. ефективним засобом досягнення своїх цілей, особливо в умовах масової комунікації. Ефективними засобами протидії учений вважає розвиток індивідуальної навички критичного мислення та формування соціальної відповідальності за ухилення від правдивості [62].

Ковальова Т. наголошує, у ситуації інформаційної війни, важливо розрізнити правду / маніпуляцію / фальш в риториці національних чи місцевих політиків [51].

Як стверджує М. Бутиріна, «саме постмодерн завдав епістемологічної травми правді своєю релятивістською риторикою, знеціненням істини, апологією сумніву, абсолютизацією суб'єктності [21]».

Нині, відзначає Л. Дорош, феномен постправди впливає на сприйняття реальності і створює таку ситуацію, коли потреба більше часу щоб підібрати дані та/або перевірити їх на достовірність [37].

В історичній ретроспективі, К. Мелекесцев привертає увагу до того факту, що: «незважаючи на весь потенціал постправди для історичної політики, вона становить загрозу для автентичного збереження історичної пам'яті [159]».

Підкреслюючи цінність концепції «постправди» для наукових досліджень, О. Агарков виділяє прояви цього феномену в сучасній політиці і говорить про те, що розповсюдження помилкових тверджень й маніпуляцій із громадською думкою може призвести до непередбачуваних наслідків, включно загрози демократії та верховенству закону [1].

У розробці концептуальних засад феномену «постправа», А. Гурківська пропонує його основні критеріальні виміри. Зокрема, це: «взаємозалежність агентів; хаотичність взаємодії; алгоритмічність вибору позиції; технологічне підкріплення; фреймінг фактів й аргументів; відсутність лінійної суб'єктності; емоційний детермінізм; переважно тактична спрямованість [33, с. 202]».

З позицій соціокультурного підходу, З. Самчук визначає ключовим проблемним викликом постправди в тім, що вона є не «лише тим чинником, який призводить до особистісної та соціокультурної деформації: на певному етапі функціонального домінування постправа взагалі стає на заваді особистісному й соціокультурному розвитку, призводить до їхньої інволюції,

стагнаційної і дегенеративної моделі особистісного та соціокультурного становлення [90, с. 176].

Якщо стисло резюмувати, то феномен «постправда»:

- *по-перше*, проявляється в мультидоменному й політичному середовищі як інформаційний продукт, і націлена на емоційний аспект, породження у населення сумніву та невіри, абсолютизації відомостей чи суб'єкта їх походження;
- *по-друге*, деструктивний характер постправди підриває взаємну довіру, міжособистісні відносини і робить їх хаотичними, дискредитує демократичні цінності та норми права, спотворює історичну пам'ять;
- *по-третє*, постправда виходить за межі інформаційної рамки й зумовляє її власну інтерпретацію людиною, має тактичну спрямованість, генерує суб'єкт-об'єктну взаємозалежність;
- *по-четверте*, постправда за природою є соціокультурним явищем, через її нелінійний характер висока імовірність непередбачених ризиків для розвитку особистості, соціокультурного становлення індивіда і формування його соціальних, особистісних цінностей та переконання;
- *по-п'яте*, в силу особливості людського пізнання реальності, інформаційно-технологічного і соціокомунікативного походження постправди, можна говорити про те, що постправда є єдиною, цілісною категорією, в основі якої такі складові, як дезінформація, фейки, неправдиві відомості, антиукраїнські та антидержавні наративи, помилкові твердження, фальсифікація, маніпуляції з громадською думкою тощо.

Вивчення зарубіжних джерел на предмет протидії дезінформації, як окремого складника постправди, зокрема аналітичних оглядів Атлантичної Ради (США), фокусує нашу увагу на окремих матеріалах.

1. У звіті «*Демократичний захист від дезінформації*», його автори підкреслюють, що російські й інші актори постійно вдосконалюють контент повідомлення, звідси — потреба відходу від статичних методів у тактиці з протидії.

Протидію необхідно організовувати на рівнях: *державному*, з організації обміну даними між соціальними медійними платформами та розвідувальним співтовариством для ідентифікації загроз; *наддержавному* — координації міжнародних інституцій (інститутів) з впровадження фінансових санкцій проти кібер акторів й їх партнерів; *профільному* — для редакторів і репортерів друкованих засобів масової інформації, телебачення та радіо, а також на рівні *інститутів громадянського суспільства* — оскільки є необхідність

у формуванні навичок швидко ідентифікувати дезінформацію. У забезпеченні правової норми, що передбачає свободу слова, слід запобігати співробітництву з іноземними органами пропаганди на комерційній основі. Принцип «зверху-донизу» в інформаційній війні не достатній, тому потреба в підході, який охоплює все суспільство [142].

2. У висновках іншого документу — «*Чия правда? Суверенітет, дезінформація та перемога в битві за довіру*» йдеться про те, що злиття культурних, геополітичних і технологічних тенденцій створило нові загрози та ризики для всіх рівнів суспільства.

Зокрема, дезінформація, як передумова прояву феномена постправди, це невід'ємний аспект нового інформаційного середовища, який використовують екстремісти, ідеологи, геополітичні суперники для досягнення своїх стратегічних цілей. Якщо не протистояти дезінформації, звідси — постправді, то вона може спотворити погляди та переконання суспільства, підірвати довіру й, таким чином, нанести шкоду інституціям в основі суверенітету нації. Нині інформаційне середовище забруднене та мутовано як органічними культурними і технологічними тенденціями, так й зловмисниками [195].

Виходячи із вищенаведених тез, можна констатувати, що для відновлення довіри та захисту суверенітету потрібні скоординовані заходи з протидії передусім дезінформації. Таким способом забезпечується основа протидії постправді.

За системного процесу з послідовних заходів протидії, на етапі боротьби з дезінформацією (*первинний етап для досягнення проміжного результату*), вектор цілепокладання співпадатиме із напрямом протидії постправді (*завершальний етап, досягнення кінцевого результату*). Тож, протидія постправді є, по суті, явищем системним. Весь процес повинен містити комплекс скоординованих дій на державному і міжнародному рівні за участі профільних установ передусім медійного, інформаційного, правового спрямування, інститутів громадянського суспільства.

Звертаючись до змістовного наповнення окремих заходів протидії постправді, у фокусі думка Н. Коненка щодо важливості вирішення завдання повоєнного періоду з виведення українців зі стану катастрофи і повернення людям навичок довготермінового планування власного життя. Обстоюючи свою позицію, науковець наголошує, що невід'ємною складовою слід вважати так звану «посттравматичну політичну терапію» суспільства зумовлену, зокрема: відчуттям несправедливості війни й болю за геноцид проти українців; соціально-психологічними травмами; соціально-демографічними втратами; соціальною нерівністю; накопиченим відчуттям соціальної несправедливості; змінами в соціальних нормах та цінностях [59, с. 217].

Вочевидь, що наведені вище джерела деструктивних явищ мають спільну соціальну природу. Тому можна передбачити, що запропонований Н. Кононенком спосіб політичного розв'язання завдання має значні перспективи. За умови комплексного підходу, і, якщо ключовим елементом соціально-психологічного відновлення суспільства буде правдива інформація про нинішній стан та перспективи, в контексті воєнного стану і повоєнної відбудови України.

Через призму реконструкції соціоекономічної екосистеми України, комплексного підходу з відновлення довіри в суспільстві, усунення соціальних розривів і протиріч між різними групами певний інтерес представляє позиція О. Бейліс.

Зокрема, дослідниця пропонує, через вдосконалення чинного нормативно-правового поля, структурувати механізм соціального відновлення на три групи:

- 1) поновлення історичної справедливості (визнання злочинів війни, відновлення прав жертв);
- 2) структурні реформи для забезпечення соціально-політичної справедливості та поновлення економічного зростання спрямовані на розвиток інклюзивного інституціоналізму, що передбачає справедливий перерозподіл ресурсів, зміцнення демократичних процесів і гарантування рівних прав для всіх громадян;
- 3) діалогові інструменти суспільної консолідації, до прикладу, ініціативи з організації національного дискурсу задля запобігання розколів у суспільстві та формування спільного бачення майбутнього [126].

Отже, можна погодитися з таким баченням, адже посилення суспільної єдності, формування довіри між владою і громадянами можливо на основі наративів, заснованих на правді як протидії постправді.

## **Висновки до другого розділу**

Феномен «стратегічний наратив» потребує подальших теоретичних і практичних досліджень у напрямі вдосконалення понятійно-категоріального апарату, розробки настановчих порад й методичних матеріалів з підготовки кадрів корпусу державних службовців, підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників, зокрема щодо обізнаності з принципами концепції «Довіра та безпека» в цифровому просторі».

У зв'язку із поширенням стратегічних наративів в світовому інформаційному просторі, основні положення зазначеної вище Концепції, в основному,

формулюють підходи до визначення категорій, понять й явищ, які безпосередньо зумовляють процеси в мультидоменних середовищах, шляхом активного залучення до цього провідних демократичних інституцій. Політика яких, зокрема зобов'язує провайдерів онлайн послуг з розміщення інформації надавати право національним суб'єктам й міжнародним установам подавати на адресу провайдерів запити на предмет оскарження контенту або видалення інформації. Це відповідає сучасним уявленням в технологічному експортному середовищі провідних країн встановити в цифровому просторі атмосферу довіри, убезпечити людство від деструктивних інформаційних явищ, знизити психологічну напругу, зменшити ризики виникнення і розгортання глобальних та регіональних викликів.

Порівняння практики використання Україною та рф політики з оскарження контенту, розміщеного міжнародними інтернет-площадками свідчить про відсутність реальної ефективності від заходів вітчизняних установ. Це поки ще не системний підхід, діяльність, що потребує більш комплексного, узгодженого опрацювання всіма профільними стейкхолдерами сектора безпеки. Актуальності додає гібридна та військова агресія, якій протистоїть наша держава.

Як варіант для України з підвищення ефективності інформаційної політики, це, через модернізацію системи державного управління, забезпечити умови для якомога повного залучення інститутів громадянського суспільства, активізації судових інституцій, розширення кола державних установ, фізичних осіб-резидентів України до процесу складання і подання запитів на адресу міжнародних провайдерів онлайн послуг. З оскарження шкідливого контенту, якщо викладена в цифровому просторі інформація суперечить, за юридичною оцінкою вітчизняному законодавству, становить загрозу системі національної безпеки або порушує права громадян, їх честь і гідність.

Як багатогранне суспільне явище й цілісна єдина наукова категорія — феномен «мова ворожнечі», фактор, спрямований на осмислення цільовою аудиторією реальності, що проявляє ознаки деструктивного явища. Контент мови ворожнечі застосовується для поширення в мультидоменних середовищах, соціальному просторі.

Суб'єкт гібридного протистояння — зовнішній актор використовує мову ворожнечі як інструмент інформаційно-психологічного впливу. Він вбудовує відповідний контент під різними формалізованими масками. Зокрема, це дезінформація, постправа, антиукраїнські (антидержавні) наративи, маніпуляція з громадською думкою тощо для проведення інформаційно-психологічних спеціальних операцій (інших заходів впливу) на публічний простір обраної ним країни-об'єкта.

Процес протидії об'єктом повинен спрямовуватися на симетричне відзеркалення державними органами деструктивного тиску саме відносно джерела його походження. Щоб уникати поширення ненависті в суспільстві та його розколу, антагонізму з боку громадянського суспільства відносно безпосередньо влади, проти окремих публічних осіб, політиків. Особливо це актуально в умовах воєнного стану, коли інтенсивне гібридне протиборство, а сприйняття етичних, гуманістичних, ціннісних норм і поглядів має тенденцію до їх звуження.

Постправа, як суспільна категорія, проявляє ознаки смислової реальності, і, заразом як інформаційний продукт. Вона застосовується, позиціонується й поширюється певним актором в мультидоменних середовищах. Постправа використовується як інструмент деструктивного тиску, аналогічно іншим формам, зокрема дезінформації, антиукраїнським наративам тощо, вбудуванням її в контент повідомлень.

Тож, протидія постправді повинна передбачати системні симетричні дії в комплексі. У формі інформаційного повідомлення разом із соціальною підтримкою, психологічною реабілітацією, терапією — що забезпечуватиме досягнення високих результатів. З огляду на комплексний характер проблематики, доцільно протидію організувати на усіх рівнях системи державного управління залученням інститутів громадянського суспільства та профільних недержавних установ.

## Розділ 3

# ДЕТЕРМІНАНТИ, ЯКІ ВИЗНАЧАЮТЬ ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ЗОВНІШНІЙ ВИМІР

Зростання деструктивного інформаційно-психологічного впливу зовнішніми акторами на публічний простір країни-об'єкта, залучення інших, на додаток до традиційних, суб'єктів міжнародних відносин, актуалізують і потребу диверсифікації владою якомога повною мірою протидії цим викликам. При цьому слід брати до уваги, що суб'єктності набувають нетрадиційні формування, різноманітні за організацією або формою.

Зокрема, це можуть бути політичні партії чи рухи або законодавчі фракції, неурядові організації, дослідницькі фонди, науково-консультативні центри, релігійні і донорські організації, фізичні особи з числа провідних науковців, колишніх високопосадовців, представників національних, політичних або мистецьких еліт. У сукупності, розширення суб'єктної бази, а також факторів й чинників впливу, зумовлюють змінюваність і парадигми міжнародних відносин.

Еволюція світоглядно-філософських аспектів у порівнянні з нівелюванням загальних людських цінностей, поступово поглиблює розлам на осі когнітивного сприйняття наукових категорій «права–дезінформація–постправа» на тлі науково-технологічного розвитку. Складність такого розгортання суспільної сфери разом із соціоекономічною екосистемою зумовлює необхідність узгодження в державному управлінні, як керуючої системи, загальноцивілізаційних параметрів. А саме, врахування національної особливості й соціально-економічних, культурних, політичних та інших чинників. З огляду на це, значно актуалізується проблематика категорії цінностей у практичній площині, прийнятті державою ефективних управлінських рішень.

### 3.1 Фактор перспективи країни в умовах світового гібридного протистояння

Авторським колективом монографії «Світова гібридна війна: український фронт» була сформована думка щодо принципового значення фактора перспективи країни для розуміння гібридної війни. Посилаючись на історію, дослідники показали три перспективи розгортання подій в залежності від ролі сторін конфлікту, це: агресор, об'єкт гібридного нападу, спостерігач [92]. Можна погодитися з таким висновком — врахування перспективи країни є вкрай важливим при формулюванні і реалізації країною-об'єктом нападу скорегованої державної політики для врівноваження та досягнення стабільного й захищеного стану системи державного управління, національної безпеки, сталого розвитку, інших компонентів державотворення.

Адже цінність протидії впливу зовні в захисті державного суверенітету, територіальної цілісності, оборони державних кордонів є безумовною, при збереженні спроможності держави відновлювати національні ресурси. У глобальному вимірі, одним із пріоритетів для країни-об'єкта є визначеність з позицією або політикою по відношенню до іншого учасника системи міжнародних відносин. Оскільки відкритим залишатиметься питання, чи підтримуватиме окремо взята країна постраждалу сторону у протидії проти джерела зовнішнього деструктивного інформаційно-психологічного впливу, чи ні, й якої інтенсивності і розміру ця допомога або гарантії надаватимуться.

Поряд з цим, інший важливий чинник для країни-об'єкта, це ідентифікувати країни або групу країн, які також стали цілями гібридного нападу з метою формулювання суголосного зовнішньополітичного курсу, колективних заходів з протидії, гармонізації геостратегічних сценаріїв за широкого спектру публічної політики. У налагодженні міжнародного військового співробітництва, не слід відкидати й низку серйозних викликів пов'язаних із правовими і бюрократичними бар'єрами, браком координації та кваліфікованих кадрів, які, на думку Г. Ситника, Т. Паламарчук і Г. Заворітньої, обмежують ефективність взаємодії, залишаються головними проблемами у сфері державного управління [98, с. 802].

Виходячи з основних характеристик методології державного управління, досягнення поставленої мети при вивченні того чи іншого явища передбачається орієнтуванням на типовий різновид, це — суб'єкт-об'єктна взаємодія. За Ю. Сурміним і П. Надолішнім, сутність цієї методології полягає у трьох аспектах — практиці, наукових дослідженнях, освіті. А її роль — у забезпеченні пізнавальної, практичної, навчальної діяльності [100, с. 7]. На погляд

Ю. Ковбасюка, це зумовлено «міждисциплінарним характером науки державного управління й наявністю в останньої специфічних властивостей об'єкта та предмета [53, с. 5]». Інтерпретація поняття «об'єкт» за В. Бакуменком і С. Кравченком, це: «будь-яке явище, процес або предмет, на який спрямована практична або пізнавальна діяльність людей [7, с. 7]».

При означених вище змінах світового гібридного устрою, такі перетворення зумовлюють пошук державою ефективних рішень й відображаються на методології дослідження. Тому важлива комплексна оцінка розгортання суспільного середовища, системи державного управління в напрямі реалізації множини інтересів в широкому діапазоні проявлення деструктивного тиску через інформаційно-психологічний вплив.

Одним із ключових чинників виступає, на наше переконання, фактор перспективи країни. Феномен, прояви якого в залежності від того, якою мірою публічною владою тієї чи іншої країни пізнається, оцінюється та інтерпретується вплив зовні. І, як через реагування владою на зовнішні виклики, відбувається процес позиціонування суб'єктності країни в координатах світової системи безпеки в парадигмі «країна-об'єкт (спостерігач / суб'єкт)» гібридного протистояння.

Щоб виявити відповідні ознаки такого перетворення в системі державного управління, варто звернутися за досвідом, зокрема до концептуальних підходів в контексті відповіді влади на сучасні виклики і загрози через призму побудови міжнародних відносин, реалізації зовнішньополітичного курсу, політики міждержавних інституцій (інститутів).

*На наднаціональному рівні.* У програмному документі Європейського Союзу «Стратегічний компас» серед загроз було класифіковано такі чинники, як: гальмування темпів сталого розвитку: уповільнення економічного розвитку; зростання економічного суперництва; конкуренція за ресурси разом із вичерпанням змісту міжнародної багатосторонньої системи; зміна клімату. Визначено, що для зміцнення регіонального механізму взаємодії, керівними для урядів країн-членів повинні стати принципи: *діяти, убезпечувати, інвестувати, співпрацювати з партнерами* [123, с. 92]. Програмою також передбачено інструментарій реалізації цих принципів, це: 1) оцінювання середовища; 2) комунікація у безпековій та оборонній сфері; 3) модернізація механізмів захисту населення; 4) зворотний зв'язок. Ключовими напрямками розвитку інвестиційного компонента повинні стати: збільшення витрат на оборонний сектор, пільговий режим для партнерських зв'язків; розробка і впровадження у виробництво технологій наступного покоління; прискорення технологічних інновацій для скорочення залежності від іноземних ноу-хау [там само]. Як оцінюється в експертних колах, ухвалення «Стратегічного

компасу» можна вважати значним прогресом європейського наддержавного інституту. Оскільки в Програмі, крім відповіді на безпекові загрози, також робиться акцент на оборонні інвестиції для досягнення стратегічної автономії Європейського Союзу [170].

*Досвід окремих країн. Німеччина.* Слідуючи регіональній стратегії, владою було прийнято нову доктрину під назвою «Міцність. Стійкість. Сталість. Інтегрована безпека для Німеччини». У якій три рівнозначні вектори модернізації системи державного управління з акцентом на національну безпеку, це розвиток: безпекового й оборонного комплексів; економічного потенціалу; громадського сектору. Що стосується громадського сектору — наголос робиться на забезпечення стійкості населення, вдосконалення мобілізаційної складової, розвиток *національної стратегічної культури* [179].

У зовнішньополітичному дискурсі ФРН сформовано підхід, авторства Центра безпеки та оборони афілійованого з Німецькою радою з міжнародних відносин, який представлений у Звіті «Запобігання наступній війні. Німеччина і НАТО змагаються в часом» [160]. Йдеться про те, що країні необхідно спільно з Північноатлантичним альянсом забезпечити збройним силам відповідні умови для стримування й, у разі потреби, протистояння військовій агресії росії. Чотири головні тези Звіту актуалізують: 1) спроможність стримувати і захищати; 2) термін *шість* років на підготовку до протидії загрози; 3) реалізацію невідкладних геостратегічних сценаріїв з нейтралізації політичних та економічних ризиків; 4) потребу промисловості в кількісному й якісному стрибку.

Підсилюючи вже прийняту нову державну доктрину, в німецьких федеральних колах сформовано політику, яка націлює владу на імплементацію так званої формули «Тотальна оборона, це военний потенціал без агресивної мотивації». В її основі три компонента: *військова спроможність, економічний потенціал, стійкість*. Зокрема, термін «стійкість» означає психологічну та фізичну здатність суспільства: підтримувати високий моральний дух, соціальну згуртованість; забезпечувати охорону інфраструктурних об'єктів на транспорті, енергетичних і цифрових мережах, закладів громадського здоров'я; формулювати й артикулювати публічно громадську думку; поширювати позицію з вірою в успіх, долати будь-які випробування; робити внесок не дивлячись на втрати чи наслідки від збройного конфлікту.

Очевидно, що підходячи системно і комплексно до оцінювання ризиків, в урядових колах Німеччини усвідомлюється високу імовірність військового нападу РФ, у зв'язку з цим до уваги Федерального уряду й Трансатлантичного союзу пропонуються стратегії безпеки і стратегії ризиків. В їх основі інвестування в інноваційний розвиток оборонного та економічного секторів,

визначення ступеня актуальності й часових періодів реалізації геостратегічних сценарних підходів за широкого діапазону практичної імплементації.

*Сполучені Штати Америки.* Через призму фактора перспективи, на переконання автора, його прояви свідчать про трансформацію країни зі спостерігача гібридного конфлікту на повноцінний об'єкт інформаційно-психологічного впливу [15, с. 49]. Суголосне бачення в У. Кларка: сучасними глобальними викликами американській владі було продиктовано невідкладно віднайти симетричні заходи протидії на адресу їх джерела — «об'єднаній групі авторитарних режимів глибоко опозиційних світовому лідерству США, міжнародному порядку за верховенства права: РФ, КНР, КНДР [134]».

Чітка суб'єктна поляризація складових системи міжнародної безпеки від військового аналітика, а також в експертних і державних колах США, значно підсилює змістовне осмислення прийнятих американською владою концептуальних підходів, що знайшли відображення в програмах «Національна стратегія безпеки США» [165], «Національна оборонна промислова стратегія США» [164]. В обох стратегіях за доктринальний напрям розвитку Сполучених Штатів прийнято *прискорення зміни поколінь від існуючої оборонно-промислової бази до більш надійної, стійкої та динамічної модернізованої промислово-оборонної екосистеми.*

Розглядаючи положення «Національної стратегії безпеки США», Західні фахівці виокремлюють підходи, що націлені передусім на розбудову промислової бази шляхом: *забезпечення персоналом, ресурсами для залучення в оборонний сектор компаній стартап, нетрадиційних постачальників, стейкгоल्дерів ринку капіталів; застосування пільг, відміни тарифних бар'єрів для провідних технологічних компаній контрактерів при замовленнях від американських оборонних відомств; розгортання приватного сектору й відкритого ринку як життєво важливих джерел національного потенціалу і ключових носіїв інновацій; інвестування в публічний сектор для надання якомога широкого доступу працездатному населенню до медичних послуг, охорони здоров'я дитини; розвитку системи професійного навчання працездатного населення упродовж кар'єри передусім технологічним, технічним дисциплінам, математиці [165; 158].*

В «Національна оборонна промислова стратегія США», з-поміж ключових векторів заслуговують на увагу такі, як планування і впровадження: 1) *стійких* ланцюгів постачання для виробництва продукції, послуг та технологій необхідних нині й у майбутньому за критеріями — оперативність, масштабність, конкурентоспроможна вартість; 2) *доступу* до трудових ресурсів кваліфікованої та укомплектованої робочої сили, різнопрофільної і наявної на місцевому ринку праці; 3) *гнучких придбань* державою в реальному й корпоративному

фінансовому секторі задля сприяння стратегіям на динамічний розвиток, збалансування одночасно ефективності з ремонтпридатністю, стандартизацію, скорочення часу на розробку та впровадження, зниження витрат, масштабільність виробництва; 4) *економічного стримування* — як об'єкт, визначено потенційного агресора з обмеженням його доступу до американського ринку, технологій, інновацій — з метою імплементації тих ефективних ринкових механізмів, які б підтримували одночасно стійку оборонно-промислову екосистему США спільно з їх відданими зарубіжними союзниками і партнерами, а також економічну безпеку та комплексне стримування [164; 139].

Підходячи до суб'єктності України, очевидно, що в контексті фактора перспективи, це — «країна-об'єкт» гібридного протистояння. Тоді компоненти, зокрема системи міжнародних гарантій, для нашої держави доцільно було б формувати за умови «об'єкт-об'єктної» взаємодії за принципом першості.

До прикладу, модель отримання національних безпекових гарантій могла б будуватися рейтингуванням, передусім від: 1) іншої країни-об'єкта гібридного протистояння; 2) країни потенційного об'єкта, публічний простір якої вже знаходиться в полі зору зовнішніх акторів походженням з країн-суб'єктів гібридного протистояння чи країн-агресорів, тобто країна, яка попередньо вже була визначена ціллю, проте заходи реалізації відносно неї суб'єктом ще не здійснювалися; 3) країни-спостерігача.

За ієрархічним ступенем, це може бути механізм національних гарантій *високого* (країна-об'єкт — країна-об'єкт), *середнього* (країна-об'єкт — країна-потенційний об'єкт), *низького* (країна-об'єкт — країна-спостерігач) рівня. Вочевидь, що гарантії наднаціонального чи колективного рівня для нашої держави були б більш результативніші завдяки синергійному ефекту.

Щодо перспектив повоєнної відбудови України та відповідності зовнішньополітичного курсу фактору перспективи, в міждержавному діалозі з майбутніми або наявними партнерами, або союзниками слід аналізувати й брати до уваги їх фактор перспективи з метою визначення, по-перше, доцільності, а по-друге, перспективності переговорного процесу. Для того, щоб більш ефективно моделювати і розвивати механізми співпраці з тими країнами, які перебувають одночасно у насамперед подібному з нашою державою статусі. Або за умови, коли існує висока чи потенційна імовірність трансформації суб'єктності іншої країни у контексті її фактора перспективи до побідного з нашою державою статусу.

За сучасного світового гібридного устрою на регулярній основі відбувається оцінювання зовнішнім актором комплексу національних показників та індикаторів спроможності, стану державоутворювальних компонентів, зокрема, внутрішньої політичної обстановки, суспільних настроїв, міграційної

ситуації і політики тощо задля коригування вектору інформаційно-психологічного впливу або визначення нових цілей. Тож, до системи міжнародних показників та індикаторів (*більш предметно в підрозділі 1.1*) можна додати і фактор перспективи країни. Це розширить базу, насамперед для наддержавних інститутів, до прикладу, Європейського Союзу, НАТО, у виробленні рекомендацій національним органам на предмет вдосконалення концептуальних підходів, практичної імплементації невідкладних заходів з формулювання й реалізації державної політики на забезпечення стабілізаційних та відновлювальних процесів в оборонному, безпековому, економічному, технологічному, ресурсному, людському й інших важливих секторах соціоекономічної екосистеми.

## 3.2 Політико-управлінські аспекти

Трансформаційні процеси, як явища або група явищ, діалектично взаємопов'язаних між собою, зумовлюють все тіснішу взаємозалежність між компонентами системи міжнародної безпеки. До прикладу, курська операція Збройних Сил України на початку серпня 2024 р. привернула велику увагу експертів Атлантичної Ради (США), що знайшло відображення у ряді аналітичних оглядів, оцінюванні сценаріїв і перспектив [147, 128]. У *той же самий час*, країною-агресоркою здійснено викид в європейське інформаційне поле через італійську Agenzia Nova відомостей зовнішньої розвідки РФ, що, нібито, Білий Дім вивчає придатні й керовані кандидатури на очільництво українського вищого державного інституту, оскільки його нинішній лідер вдався до гарячкових дій, які загрожують дестабілізацією далеко від кордонів України [181]. Також було проведено реалізацію іншого антиукраїнського заходу — акції з поширення в Західних медіа інформації про, наче, причетність України до підриву північних газопроводів [166]. Безсумнівно, невідкладне використання супротивною стороною інформаційно-психологічного чинника, інших видів та форм тиску, потребує більш активного застосування Україною арсеналу протидії.

Наведено хоча й ці поодинокі приклади, однак і вони свідчать про актуальність ідентифікації та оцінювання загроз національним інтересам, визначення набору елементів і факторів в системі державного управління, на які спрямовується зовнішня деструктивна дія, та їх позиціонування в координатах системи національної безпеки, інформаційно-психологічної безпеки як її складової.

Річ у тім, що наслідки інформаційно-психологічних спеціальних операцій (інших заходів впливу) супротивника і пов'язаний з цим інформаційно-

психологічний вплив, зокрема й у тім, що їх прояви не відразу очевидні, можуть з'являтися з часом. Тому і стан інформаційно-психологічної безпеки, й водночас стабільність системи державного управління, також постійно варіюється.

Керуючись принципом політичної доцільності, необхідністю своєчасного коригування публічної політики, вкрай важливо визначення напрямів досягнення належного рівня інформаційно-психологічної безпеки рівню потенційних небезпек (загроз, викликів), чи вже реалізованих супротивником інформаційно-психологічних заходів, сфер її практичного забезпечення, політичного узгодження оптимальних управлінських рішень на рівні держави, контролю за їх виконанням. Що спрямовує нас до більш комплексного поняття — «національна безпека». Саме стійкість системи державного управління є необхідною запорукою збереження стабільності безпекового сектору держави. І, навпаки, стабільність системи національної безпеки зумовлює достатню стійкість системи державного управління, її державоутворювальних компонентів.

За *широкого підходу*, В. Горбулін та А. Качинський окреслюють національну безпеку як захищеність життєво важливих інтересів особи, суспільства, держави в різних сферах життєдіяльності від внутрішніх й зовнішніх загроз, що забезпечує сталий і поступальний розвиток [31].

У сенсі *філософсько-правового* аспекту, Т. Пікуля описує такий стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства, держави, за якої забезпечується сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам [76, с. 59].

Застосовуючи *аксіологічні критерії*, Г. Ситник й М. Орел розкривають сутність національної безпеки через розв'язання передовсім проблем захисту прав і свобод індивіда, при цьому безпеку державних інститутів та інституцій вони окреслюють як другорядні завдання [83, с. 83, 84].

З позицій *системного підходу*, за Л. Рябопол, забезпечення національної безпеки як системи набувається цілісністю, єдністю компонентів, а серед суттєвих ознак — досягнення її стійкості (стабільності) під впливом різних чинників (внутрішніх / зовнішніх, об'єктивних / суб'єктивних, конструктивних / деструктивних) [89, с. 29].

На переконання О. Власюка, це потреба самозбереження Українського народу, який досяг рівня організації у формі незалежної держави [24, с. 23]. Національну безпеку України науковець визначає як «систему державно-правових і суспільних гарантій стабільності життєдіяльності та розвитку Українського народу загалом й кожного громадянина зокрема, захист їхніх базових цінностей і законних інтересів, джерел духовного та матеріального

розвитку від можливих реальних й потенційних, внутрішніх і зовнішніх загроз [24, с. 25]».

За євроінтеграційних устремлень України, Т. Ткачук, спираючись на: *організаційно-структурний* підхід, окреслює національну безпеку як систему, що характеризується подільністю, відкритістю, адаптивністю та наявністю структури, мети, пріоритетів оптимальної взаємодії; *функціонально-діяльнісний* — динамічну, відкриту систему, що перебуває у тісному зв'язку із середовищем і потребами людини, суспільства та держави, а забезпечення національної безпеки орієнтується не лише на боротьбу із зовнішніми загрозами, але й, власне, на безпеку як важливу соціальну цінність [104, с. 70, 72].

Виходячи з тотожностей поглядів, знаходимо смисловий зв'язок між тими складниками системи національної безпеки, які слід убезпечувати від деструктивного інформаційно-психологічного чинника. Такі елементи, як, життєдіяльність, стабільний розвиток індивіда, держави, суспільства відносяться до системи національної безпеки. І разом, ці фактори диктують потребу в забезпеченні відносно них інформаційно-психологічної безпеки. Таким способом формується відповідна управлінська система, а саме система державного управління, зокрема інформаційно-психологічного спрямування.

За цих передумов, головна мета управлінської ланки системи державного управління, це організація протидії, нейтралізація, упередження появи в публічному просторі шкідливої інформації націленої на підрив стабільного стану цих виокремлених, а також інших, подібних за сутністю, складників системи національної безпеки.

Розширюючи їх перелік, С. Лихачов, розглядаючи інформаційно-психологічну складову національної безпеки, серед компонентів психологічної безпеки, виділяє «позитивне самовідчуття людини, її емоційне, інтелектуальне, особистісне та соціальне благополуччя в конкретних соціально-психологічних умовах, а також відсутність ситуацій нанесення психологічної травми особистості й обмеження її прав [65, с. 106]».

Один із висновків, зроблених Н. Науменком на предмет специфічних характеристик інформаційно-психологічної безпеки, є її «одночасна співвіднесеність, по-перше, з таким об'єктом як особистість (її психіка, свідомість), по-друге, з процесами генерування, передачі, розповсюдження, переробки, засвоєння інформації в соціальних системах по піднесенню їх ієрархії до локального суспільства (мікрорівень), територіального і регіонального суспільства (мезорівень) та національно-державного (макрорівень) [70, с. 58]».

Поділяючи погляди дослідників, та беручи до уваги визначальні характеристики складної системи, мовимо про систему державного управління

як систему складну, цілісну з розмаїттям і множиною цілей, завдань, об'єктів, суб'єктів, ієрархічних рівнів, процесів, напрямів. Тож отримуємо підкріплюючий аргумент про те, що управлінську ланку системи державного управління можемо вважати регулятивною напрямною системи національної (інформаційно-психологічної) безпеки, оскільки її формують такі самі фактори.

За гібридного устрою інформаційно-психологічна проблематика виходить на чільне місце активним поширенням у науковому дискурсі термінології, пов'язаної з інформацією. У довідникових джерелах зазначається, що «інформація світоглядна, методологічна» є концептуальною-методологічною основою, складником інформаційно-психологічної зброї першого пріоритету у контексті засобів впливу, за допомогою яких здійснюється нав'язування певного типу соціальної поведінки — «інформація хронологічного порядку проходження фактів та явищ, їхнього взаємозв'язку між собою [83, с. 130]».

Інший смисл поняття «інформація» розкривається через концептуалізацію поняття «війна інформаційно-психологічна». Коли інструментом інформаційної протидії є *дезінформація*, за посередництвом якої на учасників планування у сфері національної безпеки і оборони чиниться організований психологічний тиск супротивною державою [84, с. 376] або зовнішнім актором [12, с. 54].

До прикладу, характеризуючи поведінку політичної влади під час національних виборів у США та порівнюючи з іншими країнами, Т. Джандер окреслює цей феномен як «урядова дезінформація», і звертає увагу на те, що переслідуючи певні політичні інтереси, владні інститути можуть чинити тиск на виборців [149, с. 366]. За проявом цього явища можна було спостерігати впродовж протидії групи МАГА Республіканської партії США голосуванню в Конгресі Сполучених Штатів за фінансовий пакет допомоги Україні наприкінці 2023 року.

Сфера державного регулювання містить відповідні передумови для проявів явища інформація, за яких вона виявляє ознаки одного із структуроутворювальних факторів державного управління. Це зумовлюється функціонуванням державних органів по зберіганню, накопиченню, охороні, розподілу, поширюванню інформації, а також здійсненню інших заходів поводження з нею для забезпечення безпеки життєдіяльності людини (індивіда), суспільства, держави.

З позицій окремого індивіда або інституту громадянського суспільства, досягнення стану інформаційно-психологічної захищеності, як висновує зокрема, С. Лихачов, можливо за умови отримання вільного доступу до

інформації, щоб захиститися від негативних інформаційно-психологічних впливів, повноцінно розвиватися, адаптуватися до швидкозмінювальних соціальних умов, відповідно організовуючи свою поведінку й життєдіяльність, задовольняти власні основні потреби з урахуванням інтересів і діяльності інших людей та чинних соціальних інститутів [65, с. 107].

Досліджуючи інформаційно-психологічну захищеність людини, В. Алещенко пропонує концептуальну модель інформаційно-психологічної безпеки особистості в основі якої три рівні — низький, середній, високий. Відповідно до критеріїв сугестивність, сформованість уявлень, критичне мислення. А інформаційно-психологічну сферу науковець відносить до ключових вимірів гібридної війни [3, с. 20].

Державі належить ключова роль в регулюванні процесів, пов'язаних з використанням і поведінням з інформацією. Також, інформація, як явище соціальне, обумовлює межі поведінки компонентів громадянського суспільства, а звідси — через інформаційно-психологічну захищеність (безпеку) усіх рівнів суспільної сфери, вона впливає на стабільність системи національної безпеки.

У гібридному протистоянні, де інформація, з одного боку, це той елемент, який вбудовується ініціатором (суб'єктом) в конструкцію інформаційно-психологічних спеціальних операцій (інших заходів впливу), з іншого — використовується опонентом (об'єктом), який став ціллю, для організації протидії, нейтралізації, упередження наслідків. Іншими словами, країна, яка або вже є об'єктом гібридного нападу, або превентивно за наявності реальних загроз, повинна володіти одним із основних стрижнів — системою інформаційно-психологічної безпеки задля захисту, збереження стабільного розвитку її державоутворювальних компонентів.

Можна констатувати, що інформація — «це феномен, який проявляє властивості системоутворювального фактора і пов'язаний з виникненням та розгортанням тієї чи іншої системи в усіх сферах державної, публічної, суспільної діяльності [96]». Основа, як для формування суб'єктом рамки цілей для впливу інформаційно-психологічного чинника на публічний простір об'єкта, так й планування об'єктом комплексу симетричних стримувальних, нейтралізуючих чи упереджувальних заходів, його змістовного наповнення з метою інформаційно-психологічного захисту та протидії.

Розкриваючи феномен «гібридна війна», М. Требін виділяє інформацію як один із основних видів зброї війни шостого покоління, що застосовується агресором на стадії інформаційної боротьби для свідомого руйнування духовного світу цілих націй чи народів сторони-жертви [105]. В Сполучених Штатах Америки ознак імперативного характеру набула потреба зі створення

окремих кіберзбройних сил, проте, як з'ясувалося за результатами емпіричних досліджень в оборонному секторі, виникли проблеми з комплектуванням кваліфікованим персоналом через «непослідовну політику влади, низьку інституційну культуру, недооцінювання кіберекспертизи та недостатні навчальні спроможності [156, с. 6]».

Про необхідність модернізації оборонних стратегій йдеться в експертному судженні А. Карпа (компанія «Палантир»). Який стверджує, що США повинні прискорити розробку автономної зброї, зміцнювати можливості стримування й ефективної протидії загрозам і викликам, які породжені моральними та технологічними розбіжностями співвідносно з можливостями противника — рф, КНР, Іран. Серед причин, він називає втрату ефективності ядерного стримування. Утім для цього, як наголошує експерт, потребується зміна парадигми на психологічному й етичному рівні [190]. В сенсі сценарування владою США модернізації концептуальних підходів у сфері інформаційно-психологічної безпеки, можемо припустити про подальші заходи на зміну парадигми ядерного стримування розширенням спроможностей оборонного сектору, посиленням психологічного компоненту підготовки персоналу, орієнтуванням цивільного населення на сучасні вектори розгортання системи інформаційно-психологічного захисту.

За сутністю, інформаційно-психологічна безпека закладається через реалізацію державою своїх визначальних функцій. Вона формується і розвивається в координатах явища системного та суспільного. Система інформаційно-психологічної безпеки в державному управлінні проявляє властивості складової системи відкритої, адаптивної, подільної, цілісної, складної системи національної безпеки та системи державного управління.

Відповідно до концепції суспільного договору, в основі якої ідеї Т. Гоббса, що між людьми існує угода про часткове делегування суверенітету державі для забезпечення миру, безпеки і підтримки правового ладу — місією влади є забезпечення безпеки людини (індивіда), суспільства та державних інститутів. В епоху постмодерну, як наголошує Г. Ситник, державою мають створюватися умови гарантування певного рівня можливостей для задоволення потреб в безпеці всіх учасників. Цей рівень є якісно-кількісною характеристикою явища, яке визначають концептом «безпека». Оскільки безпека є суспільною потребою, то принципово важливим є досягнення суспільної злагоди щодо визначальних чинників забезпечення безпеки людини (індивіда), суспільства, державних інститутів [94, с. 66].

Суспільний характер явища інформаційно-психологічної безпеки зумовляє його концептуалізацію. З метою визначення якісно-кількісної характеристики, серед чинників, які б окреслювали рівень забезпечення

необхідного стану інформаційно-психологічної безпеки, можемо виокремити *інформаційно-психологічний чинник*. Зокрема, його інтенсивність і вектор спрямованості на обраний сегмент суспільної сфери. Пов'язаний з цим рівень інформаційно-психологічного впливу у свою чергу кваліфікує якісно-кількісні параметри при плануванні органами державної влади країни-об'єкта. Такі параметри, як обсяг та напрями протидії підтримчих заходів держави для досягнення належного рівня інформаційно-психологічної безпеки кожного окремого сегмента системи.

За системного підходу — теорії систем, поняття «інформаційно-психологічна безпека» й «інформаційно-психологічна небезпека», це два взаємопов'язаних соціальних конструкти. Вони знаходяться у дихотомії (*більш докладно у підрозділі 1.2*), розвиваються в динамічній і оптимальній взаємодії, визначають та характеризують умови життєдіяльності усіх суспільних сфер, а також динаміку розвитку системи національної безпеки, оскільки їх елементи є ключовими компонентами останньої.

У цьому сенсі, феномен інформація, як системоутворювальний фактор — як-то системи інформаційно-психологічної безпеки, так і системи національної безпеки, дозволяє констатувати, що він також є невід'ємною складовою як інформаційно-психологічних спеціальних операцій (інших заходів впливу) суб'єкта, так й заходів протидії об'єкта. Це, разом із інформаційно-психологічним чинником, спрямовує нас до визначення іншої взаємопов'язаної з *інформацією* категорії — *дезінформація*, як основи формування суб'єктом деструктивного тиску.

Отже, прояви дихотомічної пари «*інформація — дезінформація*» можна розглядати в *якісному* вимірі. Зокрема, при визначенні об'єктом гібридного нападу критеріїв оптимальної взаємозалежності між інформацією та дезінформацією при розробці і визначенні змістовного наповнення сценаріїв із захисту або сценаріїв з протидії чи нейтралізації. До прикладу, міри пропорційності між цими двома категоріями — частка, у відсотках. Ступеня їх співвідносності до певної конкретної ситуації (події, особи, інституції тощо) — достатній, недостатній, низький й ін. Рівня забезпечення безпеки (потенціалу небезпеки) державоутворювального компонента — високий, середній, низький.

На соціальному рівні, явище, яке ми позначаємо концептом «інформаційно-психологічна безпека», існує лише у живій природі. Що завдячує таким науковим категоріям, як життєдіяльність, стабільність, моральна стійкість, соціальні цінності тощо. Щоб його розкрити, необхідно віднайти сутність діалектично взаємопов'язаного з ним іншого явища, уявного — «інформаційно-психологічна небезпека».

Знаковим прикладом може слугувати інформаційно-психологічний вплив країною-агресоркою на публічний простір України та її союзників і партнерів з прокладання мислимих так званих «червоних ліній». Для перетину або спростування цих уявних бар'єрів, керуючись принципом політичної доцільності, в системі державного управління необхідно застосовувати практичні кроки, реальні заходи протидії. Тобто матеріальні, дійсні, буттєві дії у поєднанні з методами, прийомами, контентом з активу системи інформаційно-психологічної безпеки з одного боку, а з іншого — наскільки співмірні ці окремі практичні дії чи комплекс заходів і поняття цінностей відповідно людини, суспільства, держави.

### 3.3 Парадигма цінностей

Еволюційний розвиток історичних, світоглядно-філософських аспектів розкриття сутності феномену «цінності» можна уявити як перманентний процес зміни парадигм його дослідження, через призму підходів провідних мислителів:

- початок класичного формування завдячує кантівській традиції, за якої цінності у І. Канта — це те, що має значення в моральному світі обов'язковості і свободи;
- іншого підходу Г. Гегель, співвідносячи сутність цінностей із потребами людини. Він вказував, що річ, яка може існувати лише як відокремлений знак, набуватиме вартості лише тоді, коли становитиме цінність у конкретній ситуації;
- за М. Вебером, поняття «цінність» і поняття «парадигма» співмірні, оскільки наукові дослідження констатуються за допомогою ціннісних понять. Саме цінності, що являють собою установки тієї чи іншої історичної епохи, є векторами, які задають напрям руху та розвитку суспільства;
- натуралістична теорія цінностей (Р. Перрі, Г. Беккер, Т. Парсонс, Р. Лінтон, К. Клакхон) поділяє їх на істинні та хибні, розвинуті і нерозвинуті, складні або прості, позитивні чи негативні, скриті й активні. У часі і просторі, вони розподіляються на повторні та прогресивні, розрізняються за інтенсивністю, потужністю, тривалістю;
- М. Шелер відокремлював цінності (об'єктивні якісні феномени, які не залежать від свідомості суб'єкта і від предметів, в яких вони проявляються) від їх носіїв (особистості та речі, де вони стають реальними);

- у період постмодерну, за Ж. Бодріаром, ієрархія цінностей втрачає своє питоме значення, оскільки вважається репресивною по відношенню до індивіда. Він упевнений, що цінності втрачають свій сенс і набувають значення явища консервативного, що вигідно державі у створенні нею так званого «дисциплінарного простору» щоб протиставляти свободі та особистості індивіда.

У час, коли майбутнє нашої країни під загрозою, вітчизняні науковці, вивчаючи творчий доробок Григорія Сковороди, наголошують на важливості збереження притаманних Українській нації цінностей. Так, Ю. Фігурний переконаний у важливості філософських ідей мислителя за гібридного світоустрою, оскільки вони «відображають особливості українського національного характеру й сутність українського світогляду та корелюються з основними засадами ментальності українців [111]».

Характеризуючи художній дискурс українського самобутнього філософа та просвітителя, Н. Бондар зазначає, що він «відтворює успадковані генетично свободолюбство українців, незалежні переконання, глибокий патріотизм і почуття національної гідності [17]». А, як «основну мірку життя», Г. Сковорода актуалізує концепт «свобода» [там само].

Доповнюючи перераховані вище питомі національні цінності, Л. Протосавицька упевнена, що слід докладати зусиль для реалізації таких загальнолюдських цінностей, як: добро, справедливість, правда, любов, свобода, гідність, шляхетство, безкорисливість, істина. Тоді можливо буде побудувати суспільство вільних людей, які несуть відповідальність не лише за власне життя, а турбуються про гармонійний розвиток усього суспільства [81].

Національна ідея, як пише Ю. Шайгородський, це найсуттєвіша ознака ціннісної системи суспільства. Вона «є найважливішим принципом його існування і, водночас — основним інструментом суспільних реформвань. Не випадково глобальною метою будь-якого політичного режиму є прагнення сформувати систему базисних цінностей і зорієнтувати на них більшу частину суспільства [119]».

Вдалу спробу визначити періоди становлення ціннісної системи Українського народу, знаходимо в О. Радченка. Підтримуючи ідею визначальної ролі суспільного взірця у формуванні основи народного буття, учений пропонує таку періодизацію: 1) накопичення народної мудрості (від часів Київської Русі до С. Оріховського); 2) самоусвідомлення та самоідентифікація (від Г. Сковороди, Т. Шевченка до М. Костомарова); 3) проектування власної державності (від Г. Андрузького до М. Драгоманова та І. Франка); 4) теоретичні дослідження шляху Української нації в світі (від Б. Кістяківського, М. Міхновського до Д. Донцова, В. Липинського); 5) перші спроби державотворення

(М. Грушевський, С. Петлюра); 6) міждержавний етап; 7) сучасний стан державотворення України [85].

Сформовані в зарубіжній і вітчизняній науці підходи виокремлюють такі форми існування цінностей, як: суспільні ідеали; їх предметне втілення в діях й поведінці конкретних осіб; мотиваційні компоненти особистості як «взірці належного»; національні ідеї та їх вплив на практичну діяльність державоутворювальних компонентів.

Нове європейське мислення й про його необхідність — саме так постає завдання у звіті «Разом безпечніше. Зміцнення цивільної й військової підготовленості та готовності Європи», авторства С. Ніїністо, спеціального радника Президента Єврокомісії (екс-президента Фінляндії). Наголошується на потребі для Європи бути готовим захищати власні цінності, а необхідною умовою визначено забезпечення безпеки. Феномен «безпека» інтерпретується ним як суспільне благо, основа всього, необхідність для економічного успіху та конкурентоспроможності. Втратити безпеку внаслідок гібридних операцій, саботажу критичної інфраструктури, кібератак означатиме для Європи втрату добробуту і планів на майбутнє [177].

У іншому документі, за екзистенційний виклик стратегічному розвитку Європи — звіт Європейської Комісії «Майбутнє європейської конкурентоспроможності», визнано загрози фундаментальним європейським цінностям: процвітанню, справедливості, свободі, миру і демократії в стабільному середовищі. Щоб його подолати, слід забезпечити подальше економічне зростання й продуктивність, зберегти цінності та соціальну інтеграцію, тобто необхідно радикально змінити Європу. З-поміж трьох сфер заходів, у другій сфері — «підвищення безпеки та зменшення залежності», головною метою визнається досягнення миру через формування готовності суспільства до зростаючих загроз фізичній безпеці [184].

Суголосні оцінні судження створення в епоху постмодерну умов гарантування певного рівня можливостей із задоволення потреб в безпеці усіх учасників — у Г. Ситника. Як зазначає учений: оскільки безпека є суспільною потребою, то принципово важливим є досягнення суспільної злагоди щодо визначальних чинників забезпечення безпеки людини (індивіда), суспільства, державних інститутів [94].

Можемо говорити про те, що стан інформаційного середовища усе більше потребує від держави реалізації її визначальних функцій орієнтуванням на аксіологічні виміри суспільства в цілому та людини зокрема, як сучасний та важливий самостійний чинник формування системи цінностей.

В державному управлінні, спираючись, зокрема на принцип соціальної доцільності, існує нагальна потреба націлювати в управлінській діяльності

суб'єктів на забезпечення безпеки від гібридних загроз в парадигмі «індивід — суспільство — держава». Зі спрямування політики на демократичні цінності, створення умов для сталого розвитку соціально-економічних систем. Це апріорі означатиме утримання певного рівня добробуту, стабільності і прогресу, миру, соціальної інтегрованості, інклюзивності, довіри населення до органів влади й інші суспільні, індивідуальні та національні вартості.

Відповідно до концепції модернізації, позиції обстоюваної Р. Інглехартом, модернізація — це процес, в основі якого індустріалізація, а її домінуючу мету на індивідуальному рівні починає визначати мотивація, орієнтована на досягнення, успіх. Беручи за основу матеріальні чинники, К. Маркс звертав увагу на зміну і системи цінностей внаслідок зміни економічного базису. Тож суспільства постмодерну відрізняються від країн, що знаходяться на стадії модернізації, як державними інститутами та інституціями, так й системою цінностей. При цьому, трансформаційні зміни торкаються усіх сфер публічної політики, забезпечуючи рух від стану бідності до етапу процвітання, сталого розвитку.

Опонує цій точці зору з приводу взаємного впливу між компонентами публічної системи, М. Вебер стверджував, що для суспільної трансформації необхідною умовою є існування передусім морально-ціннісних чинників, які б зумовлювали її спрямування. Як аргумент, він наводив досвід країн Північної Європи, де домінувала протестантська етика, з орієнтацією на досягнення успіху та розвиток підприємницької здатності в душі капіталізму, у порівнянні з католицькими цінностями.

Послідовники іншої школи (Д. Уолліс, Б. Вайнгаст) на чолі з Д. Нортон також вказували на важливу роль і вплив на суспільний розвиток переконань, культури, спрямованість індивіда на найбільш актуальний для нього об'єкт у цілком певному часовому відрізку.

Відомий дослідник інформаційного суспільства М. Кастельс переконував, що технологія не є визначальною в розвитку суспільства. У той самий час він припускав, що і суспільство, через існування множини ціннісних орієнтацій, причин та вимог, також не може однозначно впливати на формування вектору технологічних змін. Проте у порівнянні з соціокультурними чинниками, на його погляд, інформаційно-комунікативна революція все ж трансформує життєдіяльне середовище більш радикально, й відбувається це завдяки саме духу свободи, який і стає рушійною силою інформаційного мережевого суспільства. В унісон Кастельсу, й Тоффлер відзначав про те, що вступ людства у так звану «третю хвилю» розвитку має сформуватися на основі вимоги щодо свободи самовираження індивіда.

На тенденцію виникнення соціокультурної орієнтації в процесі формування постіндустріального суспільства, яка пов'язана з поширенням цінностей

самореалізації індивіда, вказував Д. Белл. Науковець виокремив в цьому ознаку розпаду соціально-економічної сфери на три відносно незалежні сфери — економіка, політика, культура. На його переконання, такий розподіл зумовлений розбіжністю між наріжними принципами культури (самореалізація) та економіки (ефективність, регламентованість, максимізація прибутку).

Підходячи до проблематики зі сфери етнонаціональної політики, цікавими є підходи до вивчення процесів міграції населення в епоху глобалізації, та пов'язаними із цим принципами мультикультуралізму і нативізму. Так, в Європі нині спостерігається зростання антиіммігрантських настроїв, популярності праворадикальних партій та політичних течій. Тенденція, яка привертає увагу з огляду на значну кількість біженців війни України на європейських теренах. Один із сучасних дослідників цього феномену А. Гія вважає, що концепція нативізму значно переважає значущість мультикультуралізму, і визнає його головну перевагу у тім, що нативізм є особливою конструкцією націоналізму [143].

Вітчизняна науковиця О. Кіндратець висновує, що ключовою ознакою успіхів праворадикальних політичних сил є відмова від політики мультикультуралізму та вибір нативізму — як реакція на формування поліетнічного суспільства [50].

Чинник нативізму, або етнічний (національний) чинник, та його вплив на формування суспільства і політичних рухів, є важливим з точки зору об'єднання Української нації. Задля досягнення монолітності суспільства, яке є поліетнічним і багатомовним, у боротьбі проти агресора. Зокрема, для повоєнного відновлення мотивуванням повернення біженців війни України до розбудови націєцентричної держави.

У спектрі дослідження впливу російсько-української війни на національну та громадянську ідентичність, В. Котигоренко наголошує на зростанні ролі інформаційно-комунікативних технологій у формуванні україноцентричних наративів в українському соціумі. Й, відповідно, у зміцненні позицій національно-громадянської ідентичності: «через відеогостинги та хмарні меседжери включилося багато українських громадян, відстоюючи право Української держави на існування, формуючи інформаційний простір, зрозумілий і комфортний для патріотів держави [60]». Це можна оцінити як характерні ознаки розгортання суспільної сфери, що повною мірою зумовлює важливість врахування інформаційно-психологічного чинника у побудові системи духовних, моральних, соціальних, культурних, національних цінностей на основі «громадянство-нація» у протидії зовнішньому впливу через мультидоменне середовище.

Також варто акцентувати увагу на висновку, зробленого Ю. Поліщуком: «екзистенційна загроза, якою стала розв'язана росією війна, ще раз

підтвердила, що в Україні була, є і буде потужна українська нація ... водночас, вона зробила неоціненний внесок у становлення української самосвідомості, ототожнивши поняття «росія» і «війна», «росія» і «ворог». Адже процеси національного самоусвідомлення та ідентифікація з Батьківщиною для багатьох українців значно пришвидшилися [78]». І, дійсно, можемо відзначити зародок глибоких трансформаційних змін в самоорганізації українського суспільства з орієнтацією на єдину багаторівневу систему цінностей.

У питанні, що стосується забезпечення функціонування національної системи стійкості, аналіз чинного вітчизняного законодавства показує, що серед об'єктів управлінського впливу органами державного управління можна виокремити національні цінності. А саме: конституційні права і свободи людини та громадянина; духовні, морально-етичні, культурні, історичні, інтелектуальні, матеріальні; конституційний лад, суверенітет, територіальна цілісність, недоторканність; інформаційне і навколишнє природне середовище; природні ресурси.

Досліджуючи державне управління, зокрема захист національних цінностей через призму сучасних викликів і загроз, С. Ларін акцентує, що вирішальним має стати «реалізація української національної ідеї як ідеології розвитку нації та держави, як стратегії державотворення, політичної програми й економічної політики єдності, духовності та моралі на основі менталітету народу, його освіченості [64]».

З позицій забезпечення інформаційно-психологічної безпеки, її стан зумовлюється наявністю елементів і факторів, як окремої системи в координатах більш складної системи — системи національної безпеки. У разі порушення оптимальної взаємодії цих складових, або втрати функціональності однієї із них, або обох систем відразу, через деструктивний зовнішній тиск, тоді, на наше переконання, загроза набуватиме значного масштабу. Наносячи шкоду національним інтересам і потенціалу держави, знижуючи ефективність функціонування суб'єктів державного управління, порушуючи рівень симетричного й ефективного реагування безпекового сектору на чинники, що генерують виклики та загрози [10].

У фокусі процес, який об'єктивно впливає на стан системи державного управління в епоху новітніх інформаційних технологій, це — розвиток технології штучного інтелекту. Водночас, можна говорити про те, що актуальним для державного управління є забезпечення такої траєкторії технологічного розвитку, щоб вона гармонізувалася із ціннісним орієнтирам притаманним країнам демократичного спрямування.

Нині значна частина світового веб-трафіку генерованого ботами з використанням штучного інтелекту класифікується як шкідливий, що робить

традиційні засоби захисту дедалі неефективними. Тож одним із способів пом'якшення наслідків, як відзначає А. Мішра й підтримує автор, є відхід від традиційних наборів правил, регламентів і методів до адаптивного поведінкового аналізу та інтеграції інформації про загрози [161, 15].

Інший виклик, який пов'язаний із розгортанням ШІ-технології, це перехід від функцій реактивного помічника до агентного ШІ. Коли окремі моделі демонструють реальну автономію прийняття рішень з урахуванням контексту, що актуалізує потребу людського нагляду, модернізації систем моніторингу, постійного аудиту для нейтралізації нових векторів кібератак [189]. Понад це, автономні системи штучного інтелекту (агентний ШІ) вже стали ціллю для супротивників на рівні держав, актори яких використовують їх вразливості для масштабування атак [157].

У дослідженні Атлантичної Ради (США) йдеться про те, що росія, в спробі уникнути глобальні санкції проти новинних агенцій, «отруює» інструменти штучного інтелекту та Вікіпедію. Видаючи себе за авторитетні джерела, на які посилаються популярні багатомовні моделі ШІ, російські актори переписують історію війни в Україні. Наслідком є сприйняття західною аудиторією контенту з прокремлівськими, антиукраїнськими й антизахідними наративами, які розміщені в чат-ботах зі штучним інтелектом та перекладені завдяки багатомовним моделям навчених на матеріалах Вікіпедії [132].

Враховуючи розвиток, зокрема технології штучного інтелекту, її практичне застосування в сферах забезпечення життєдіяльності людини, стабільності суспільства, безпеки держави одним із першочергових постав завдання формування в державному управлінні напрямів розробок ШІ, які були б орієнтовані на ціннісні підходи, відповідали гуманістичним засадам та демократичним принципам. Як противага ідеологічній і маніпулятивній риториці російських чи проросійських акторів, або інших антиукраїнських налаштованих кіл.

У формулюванні складових російської ідеології і суспільної практики, в колективній монографії «Заборонити рашизм» В. Огризком й іншими співавторами систематизовано вісім ключових ознак так званої «російської культурної парадигми», з-поміж яких:

- *національна виключність* російського народу, що проявляється в «обраності» та «месійності», намаганні нав'язати іншим народам своє бачення світу, цінностей, культури;
- *самоствердження* за рахунок поневолених народів і культур фальсифікацією історії, підміною сенсів, впровадженням на захоплених землях терору, знищенням носіїв історичної правди;

- *розпалення* міжнаціональних конфліктів обмеженням в доступі до освіти, заборонаю користуватися рідною мовою, нехтуванням національним самовираженням особистості як культурною цінністю [73].

Інша теза В. Огризка у тім, що порівнюючи особливості в досягненні розвитку й соціального прогресу країнами з традиційною європейською ментальністю, з одного боку, а з іншого — росією, то для неї це стане крахом. Тут і є головний російський парадокс: «прагнення змінити Росію за демократичними лекалами невідворотно призведе до зміни її ціннісної основи. Демократична, правова, миролюбна держава не відповідає уявленням більшості росіян [72, с. 89]». Це дає дослідникові підстави ствердно відповісти на запитання щодо приреченості росії в її стратегічному баченні: «У сучасної авторитарно-агресивної Росії справді є тільки одна перспектива — деградувати політично та економічно, надалі бути глобальною загрозою, дестабілізувати демократичний світ, вести війни й організовувати провокації [72, с. 90]».

Схожого погляду А. Міносян, О. Варипаєв: «Несприйняття Росією європейського вибору українського народу, свідоме знищення усього, що пов'язано з його культурно-історичною спадщиною, етнічними характеристиками створили ситуацію запровадження практики позбавлення самостійності та незалежності одного народу з боку іншої держави шляхом силового втручання, що призвело до порушень загальнолюдських цінностей [68, с. 115]».

Як одну із парадигм рашизму, Л. Чупрій разом із співавторами визнають концепцію «руського міра». Теоретичні розробки, які інтелектуально підживляють російську інтелігенцію, військовий, поліцейський й зовнішньополітичний клас, відкидають загальнолюдські цінності і стандарти, закріплені міжнародним правом. Автор концепції (і. дугін) вважає, що Україна повинна бути анексована росією через відсутність геополітичного, культурного імпорту, загальнолюдської важливості та інших факторів [117, с. 215].

З питання реституції культурних цінностей, Н. Українець зазначає про те, що «це проблема не лише внутрішньодержавна, а й міжнародна. Вона є найгострішою для кожного постраждалого народу. Саме тому на кожній державі та її уряді лежить відповідальність за те, яку культурну спадщину вони передадуть майбутньому поколінню [109, с. 270]».

Наголошуючи на віднаходження спільних точок дотику в реалізації зовнішньої політики держави в постбіполярній системі міжнародних відносин, О. Ярошко, через призму дослідницької парадигми розгляду аспектів безпеки, виокремлює національні інтереси як поняття, яке поєднує так звану «сферальну безпеку» та зовнішньополітичні особливості. Поряд із національними інтересами, вона виділяє кластер національних цінностей,

характеризує його як ядро зовнішньої політики: «Національні цінності становлять духовне осердя нації і невід'ємну складову національних інтересів та цілей, відображають ідеали та сприяють задоволенню потреб суспільства й індивідів в існуючих міжнародних умовах, для втілення яких і покликана діяти сучасна держава [122, с. 470]». Структуруючи процес українського державотворення за сутністю й станом, науковиця звертає увагу на послідовність: «національна ідея — національний характер (ментальність) — національні цінності — національна ідентичність — національні інтереси — національна еліта», і висновок: «національна еліта» покликана стати провідником «національної ідеї» та артикулювати «національні інтереси», що саме в цих вузлових поняттях й відображаються існуючі процеси [122, с. 474].

Розмірковуючи над структуроутворювальними чинниками політики національної безпеки в гуманітарній сфері, такими як національні інтереси, національні цінності та національні цілі, П. Гай-Нижник виокремлює три підходи у визначенні завдань і цілей, що потребує відображення у відповідних концептуальних підходах та засадах. Це, 1) коли в основі лежить ієрархія національних інтересів і цілей; 2) орієнтування на формування ієрархії національних цінностей; 3) інтегрований підхід, найбільш оптимальний на думку дослідника, за якого увага акцентується на взаємозв'язку національних цінностей та інтересів, необхідності врахування їх взаємозумовленості [25, с. 9].

Оцінюючи через політико-психологічний вимір суспільну вагу трьох теперішніх поколінь у вітчизняному соціумі, С. Кульчицький і М. Міщенко виділяють найстарше покоління, яке, на відміну від російських однолітків, відійшло від цінностей тоталітаризму й закріпило європейський вектор розвитку країни, сприявши формуванню європейських світоглядних та моральних рис у наймолодшого з нинішніх поколінь [63, с. 231].

В умовах воєнного стану, контексті національної безпеки, окреслюючи сучасну парадигму конституційних цінностей й їх значення, Н. Камінська наголошує, що у цих обставинах «посилюється значущість таких ідей, ідеалів, як мир і безпека, свобода і суверенітет, людська гідність, права людини, солідарність, національна ідентичність, територіальна цілісність [46, с. 92]».

Тут можна додати висновки інших дослідників. Від О. Турченко — про загальнолюдські цінності в контексті їх розуміння через призму категорії «безпека»: у сучасних умовах відбувається зміна траєкторії безпеки, зокрема, переходом від традиційного сприйняття до розуміння цього поняття як складного процесу, в основі якого проблема забезпечення безпеки як загальнолюдської цінності. «Безпеку як загальнолюдську цінність

треба відносити до абсолютних цінностей, існування яких само собою є ціллю і які обумовлюють всі інші цінності [106, с. 42]».

За Ю. Шайгородським: «Рівень згуртованості суспільства, особливо на початковому етапі спротиву повномасштабному воєнному вторгненню, засвідчив усвідомлення українством цінності держави та її територіальної цілісності, цінності свободи й готовність захищати її зі зброєю в руках [120, с. 9]».

Як вважає Г. Зеленько: «За час великої війни в Україні сформувався своєрідний суспільний договір воєнного часу, який базується на розумінні складності ситуації, важливості вистояти у цій війні і цінності своєї країни. Однак суспільна неவிбагливість перших років війни має тенденцію до ослаблення, і надалі від влади очікують адекватних дій і з організації протидії ворогу, і розв'язання соціальних проблем [43, с. 66]».

Калакура О. акцентує на помітному зростанні у ставленні мешканців України до цінностей українського громадянства, належності до українського етносу, ідентифікації себе з українською культурною традицією [44, с. 168].

У цій відмінності поглядів вітчизняних дослідників, знаходимо спільні риси, які можемо до певної міри стисло узагальнити.

*По-перше*, за воєнного стану в Україні формується парадигма цінностей суспільства посиленням значущості конституційних атрибутів державності, згуртованістю навколо демократичних принципів, ідеалів миру і свободи, потребою збройного захисту суспільних надбань з часу незалежності, незворотністю проєвропейського та атлантичного вибору.

*По-друге*, поняття «безпека» набуває ознак загальнолюдської цінності, як базова й абсолютна категорія та основа для інших цінностей, актуальна для мультидоменних середовищ, публічного простору, зовнішньополітичного вектору держави та її внутрішньої політики.

*По-третє*, в контексті міжнародних зносин одне із важливих завдань держави, це повернення Україні культурних цінностей, примушення агресора до відшкодування за збитки від руйнування національних надбань.

*По-четверте*, сучасне розгортання парадигми цінностей базується на взаємозумовленості аксіологічних категорій і понять, таких, як «національна ідея», «національний характер», «національні цінності», «національна ідентичність», «національні інтереси», й закликає реалізуватися за посередництвом передусім національної еліти.

*По-п'яте*, пануюча в росії державна ідеологія, суспільна практика, загарбницька й агресивна політика по відношенню до інших держав, проведення інформаційно-психологічних спеціальних операцій (інших заходів впливу) та кампаній дезінформації проти розвинених країн неспростовно

доводить про існування та поглиблення світоглядного ціннісного розламу на осі авторитарні-демократичні режими.

Зі сторони експертного середовища, до прикладу, у спільному звіті Лабораторії цифрових судових досліджень при Атлантичній Раді США та фінської компанії «CheckFirst» під назвою «Пов'язана з росією мережа «Правда», що цитована Вікіпедією, багатомовними моделями ШІ та мережею X» [132] продемонстровано таке. Домени цієї мережі регулярно цитуються як джерела Вікіпедії, чат-ботів і меседжів X, а публікаційна активність із гіперпосиланнями на її домени зростає в геометричній прогресії з 24 лютого 2022 року. Таким способом, як стверджується, здійснюється навчання генеративних алгоритмів штучного інтелекту.

А саме, контент новинних порталів «Правди» присутній в генерованих відповідях чат-ботів ChatGPT (від OpenAI) та Gemini (від Google). Упродовж періоду кінець 2023 — початок 2025 років аналізом мов встановлено, що дезінформація найбільш поширеною була англійською мовою (~95 повідомлень), російською (~35), французькою (~20), іспанською (~6), німецькою (~3), польською (~3), іншими (~5). Аналіз контенту за повторюваними темами свідчить про переважаючу дезінформацію пов'язану з Україною (~65 повідомлень), неправдиві твердження про знаменитостей, публічних діячів (~25), політичну дезінформацію (~30), маніпульовані ЗМІ й підроблені зображення (~20), антинаївські наративи (~8).

Про взаємозв'язок між розвитком технології штучного інтелекту й впливом на глобальну інформаційну безпеку — явище, яке стає все більш актуальним — йдеться в дослідженні «Росія, штучний інтелект та майбутнє дезінформаційної війни» Королівського об'єднаного інституту оборонних і безпекових досліджень (Велика Британія) [194].

У документі, зокрема зазначається про активність російських акторів у вивченні можливостей інструментів ШІ для автоматизації і посилення контенту як нарративного засобу, як основи стратегічного активу. Поміж характеристик технології в російському експертному середовищі виокремлюють її здатність бути потужним засобом для маніпулювання інформацією, генерування переконливого контенту, посилення меседжів, приголомшення супротивників значним обсягом інформації. Проте в російських колах існує й стурбованість, що домінування Заходу над розвитком ШІ проявлятиметься в застосовуванні технології для підриву громадської думки в росії й її автономії, дестабілізації внутрішнього інформаційного середовища, стеження, діпфейків та алгоритмічної упередженості. В цілому, у висновках Інституту акцентується на тому, що набуває значного розвитку культура адаптації в російських мережах впливу, за якої штучний інтелект все частіше

розглядається як центральний компонент майбутніх інформаційних операцій. Також підкреслюється важливість не лише відстеження того, як штучний інтелект може застосовуватися російськими акторами в дезінформаційних заходах, але й розуміння, як він вже формує те, як ці актори мислять, спілкуються, позиціонують себе в мультидоменному середовищі.

### **Висновки до третього розділу**

Керуючись положеннями концепції гібридної війни, фактор перспективи країни, як чинник, відіграє одну із ключових ролей пізнавальної, практичної та навчальної діяльності для публічної влади при оцінюванні, формулюванні і реалізації державної політики із забезпечення сталого розвитку системи державного управління, національної безпеки, інформаційно-психологічної безпеки, а також інших державоутворювальних компонентів. Його значущість особливо проявляється в реалізації зовнішньополітичного курсу, розвитку міжнародних зв'язків, позиціонуванні в системі міжнародних відносин, системі міжнародної безпеки. Від того, наскільки суголосні зовнішньополітичні устремління країн-партнерів чи союзників, настільки будуть результативними їх двосторонні і багатосторонні зовнішні зносини у парадигмі принципу об'єкт-об'єктної взаємодії при конструюванні зв'язків за широкого кола взаємних інтересів.

Визначальними ознаками концепту інформаційно-психологічної безпеки є наявність елементів і факторів, які зумовлюють її стан як окремої системи в координатах системи національної безпеки. У разі порушення їх оптимальної взаємодії, або втрати функціональності через деструктивний зовнішній інформаційно-психологічний вплив, під загрозою система державного управління, її управлінська ланка.

Першочергової уваги держави потребують чинники, які проявляються через дихотомію, зокрема соціальні конструкти «інформація — дезінформація», «інформаційно-психологічна безпека — інформаційно-психологічна небезпека» з метою розроблення відповідних заходів чи сценаріїв з протидії, упередження, нейтралізації керуючись насамперед принципом політичної доцільності. Що актуалізує модернізацію концептуальних підходів, вдосконалення доктрин, стратегій і державних програм щодо інформаційно-психологічної безпеки, з акцентуванням рівною мірою на інформаційному та психологічному компоненті.

Соціально-економічний розвиток і пов'язані з ним трансформаційні зміни хоча в цілому й сприяють розгортанню демократичного напрямку, проте його

утвердження великою мірою залежить від передусім ціннісних установок на самореалізацію індивіда, загальнолюдські, суспільні та національні цінності, а також якісних перетворень аксіологічних засад і ціннісних вимірів.

Це зумовлює потребу у новітніх підходах для осмислення, врахування та оцінювання наслідків трансформації світової і вітчизняної систем цінностей.

Одним із напрямів модернізації системи державного регулювання закликаний слугувати концепт інформаційно-психологічної безпеки. Адже ціннісні аспекти цього концепту безпосередньо торкаються аксіологічних основ розвитку особистості, суспільства, нації у контексті їх збереження та захисту від деструктивного зовнішнього тиску.

Розвиток парадигми цінностей для українського суспільства за сучасного стану соціальних трансформацій перебуває у залежності й від науково-технічного прогресу, зокрема технології штучного інтелекту. Оскільки застосування цієї технології віддзеркалюється не лише на технологічних чи технічних рішеннях, але стосується й змістовного наповнення виробленого продукту. Викликом також є активне впровадження росією можливостей ШІ як потужного засобу для фальсифікації історичних фактів і подій, створення антиукраїнських, антизахідних прокремлівських міфів й наративів у цифрових доменах та онлайн енциклопедичних ресурсах, як джерел для меседжів чат-ботів, багатомовних ШІ-моделей. Оскільки контент ШІ стає повсюдним, то його вплив поширюється на всі суспільні сфери. Такі аргументи формалізації чинників, фактора мультидоменного середовища в умовах світового гібридного протистояння, за яких розвивається нині технологія ШІ разом із системою цінностей, зумовлює діалектичне сприйняття їх взаємозв'язку. Доводить значення парадигми цінностей в цілому для науково-технічного розвитку, і технології штучного інтелекту зокрема.

## Розділ 4

# ПРІОРИТЕТИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Про зміну парадигми сприйняття безпековим сектором США загрози національній безпеці йдеться в документі «Оперативна обстановка 2024–2034: широкомасштабні бойові дії», де зазначається, що національна безпека країни вже не вважається більш невразливою. Зокрема, командування армії США попереджає про значне інвестування безпосередніми супротивниками — рф та КНР, в нарощуванні спроможностей поєднувати кібероперації й кампанії дезінформації з фізичними атаками на критичну інфраструктуру материкової частини Сполучених Штатів задля досягнення максимального ефекту при мінімальному ризику загострення ситуації порівняно з кінетичним ударом. Військові експерти переконані, що зробивши висновки упродовж війни проти України, росія застосовуватиме передусім інформаційні засоби до яких, як оцінюється рф, Західні демократії ще не готові — за посередництвом регіональних акторів та екстремістських організацій [185, с. 31].

Оцінювання спроможностей країн-підписантів Вашингтонського договору представлено в політичному меморандумі Інституту Гудзону «НАТО не готове до війни: оцінка військового балансу між Альянсом і росією». Зокрема, що Північноатлантичний союз, маючи технологічну й фінансову перевагу та більш значний військовий контингент, не готовий до прямого зіткнення за двох причин. По-перше, рф, яка підсилюючись за допомогою КНР, КНДР та Ірану, володіє локальною перевагою на його Східноєвропейському фланзі; по-друге, російська оборонна промисловість та військові адаптувалися з роками до виснажливого конфлікту [151, с. 13].

Беручи до уваги виокремлені партнерами і союзниками України виклики й загрози, знаходження нашої країни в тривалому режимі воєнного стану,

перебування населення під постійним інформаційно-психологічним тиском важливим є забезпечення національної стійкості держави. Усе більш очевидно, що досягнення перемоги у війні проти РФ значною мірою залежить від спроможностей, стійкості, міцності Української держави.

Глобальні геополітичні зміни створюють складні умови, зокрема для керівників, вимагаючи від них специфічних навичок, стійкості та адаптації. У програмі ЄС «Європейська оборонно-промислова стратегія», прогнозі до 2035 року, однією з головних цілей визначена підтримка оборонної готовності та стійкості [150]. В документі «Відкрита стратегічна автономія і глобальне лідерство ЄС» продемонстровано про необхідність віднайти баланс між стійкістю та конкурентоспроможністю, наполегливістю й корпоративністю на основі узгодженого набору правил задля того, щоб Євро-союз подолав свою економічну вразливість, став глобальним актором [178]. На засіданні в м. Вашингтон Двосторонньої ради з питань торгівлі і технологій США-ЄС (2024 р.) підкреслено роль «Клубу стійкості» в розбудові відкритих економік, виведення потенціалу обох сторін у площину вільної конкуренції [130].

Перераховані вище ініціативи міжнародних наддержавних інститутів диктують потребу у перегляді підходів і вдосконалення державою кадрової політики й її інструментів. Практичним відображенням кінцевого результату повинен стати інформаційно-психологічний захист державних інституцій та інститутів. Теоретичні напрацювання в цій області покликані окреслити механізми формування в керівних кадрах здатності ефективно функціонувати і досягати поставлених цілей, проявляти лідерські якості.

#### **4.1 Забезпечення національної стійкості як пріоритет суб'єктів системи державного управління**

Виникнення концепту «національна стійкість» завдячує трансформації підходів із забезпечення національної безпеки, розвитку теорії систем. Його інтегрування в систему національної безпеки зумовлене, зокрема потребою прийняття невідкладних управлінських рішень зі своєчасного та ефективного реагування на значний спектр загроз і кризових ситуацій.

Як визначає О. Резнікова, можна говорити про чотири типи стійкості за походженням, що формують основу національної стійкості, це: 1) стійкість набута і 2) стійкість вбудована; 3) вплив державної політики; 4) потенціал суспільства, громад, організацій, держустанов [87, с. 71]. Розвиваючи цю думку дослідниці, окреме важливе завдання, це здійснення державою

кризового управління, оскільки безпекове середовище знаходиться у постійному змінюванні.

Адже гібридні загрози, наслідки від інформаційно-психологічних спеціальних операцій (інших заходів впливу) не завжди відразу очевидні, вони можуть проявлятися з часом. Беручи до уваги управлінський аспект, національна стійкість повинна бути не лише апіорі вбудована в систему національної безпеки і поширюватися на управлінський персонал корпусу державної служби, та програми з його навчання, підвищення кваліфікації чи перепідготовки, а й постійно приростати, щоб відображатися на потенціалі всіх державоутворювальних компонентів, забезпечуючи їх стабільній і сталий розвиток на системному рівні.

Віднаходячи смисловий зв'язок між цими, та іншими, системними елементами у контексті організації ефективної протидії викликам чи загрозам та відновлення рівноваги, можемо ствердно говорити про те, що така поведінка є визначальною для складних відкритих систем. Таким, як, зокрема система державного управління, або система національної безпеки, з їх розмаїттям суб'єктів і об'єктів, завдань, напрямів й інших складових.

Спроможність наведених вище систем формується цілеспрямованими заходами суб'єктів безпекового сектора з підвищення національної стійкості та/або досягненням спільного суспільного результату від оптимальної взаємодії, кризовим управлінням, іншими спільними заходами з іншою системою публічної сфери чи підсистемами. До прикладу, політичною, економічною, оборонно-промисловою, зовнішньополітичною, інформаційною, освітньою тощо. Тобто національна стійкість, принцип якої вбудовано в систему національної безпеки, проявляє ознаки системного суспільного явища. Іншими словами — мета, ціль, місія, завдання забезпечення національної безпеки, це зберігати, досягати, розвивати національну стійкість задля збереження самої системи.

У спектрі такої інтерпретації сутнісного прояву концепту національної стійкості, О. Резнікова, в своїй монографічній праці торкається питання важливості вибору ключових принципів моделі забезпечення національної стійкості, яка повинна відображатися на формулюванні політики національної безпеки, з однієї сторони, та визначальних параметрів для організації забезпечення системи національної безпеки, з іншої сторони [87, с. 110].

Міркування над змістовним наповненням моделі національної стійкості, елементи якої вбудовуються в систему національної безпеки, спрямовують нас до окремих критеріїв світової практики публічної політики. В цілому, можна говорити про два основні підходи, *широкий* і *вузький* (традиційний). За широкого підходу, національна безпека торкається практично усіх суспільних

сфер, вузького — окремих секторів, як складників загальної системи національної безпеки.

При формулюванні й імплементації *вузького* підходу утворювальною основою є вдосконалення кризового управління з захисту населення та критично важливих об'єктів, забезпечення спроможності функціонування системи державного управління в секторах енергетичному, транспортному, продовольчому, охорони здоров'я, урядування. Що притаманно розвиненим демократіям, економічно і фінансово потужним країнам, членам провідних міжнародних безпечових блоків спрямованих на дотримання верховенства права.

Вважається, що принцип національної стійкості достатньою мірою закладено в систему кризового управління Норвегії, Данії, Швеції, Великої Британії, США, Німеччини. До прикладу, в програмі стратегії ФРН національної безпеки «Міцність. Стійкість. Сталість. Інтегрована безпека для Німеччини» [179] передбачається реалізація трьох окремих компонентів, що формують її наскрізний смисл. Першим — «*Німеччина в Європі та світі*», визначено безпекову ідентичність країни, її цінності й інтереси, окреслено безпекове середовище, в якому знаходиться країна. Наступний, «*Інтегрована безпека для Німеччини*», описує принципи, а саме: «*Міцність*» у контексті захисту миру і свободи; «*Стійкість*» — відстоювання демократичних цінностей розвитком внутрішніх силових резервів; «*Сталість*» — захист національних природних ресурсів. В останньому компоненті, «*Будуємо інтегровану безпеку разом*», намічено ключові інструменти розвитку *німецької національної стратегічної культури* через взаємодію федеральної влади з громадянським суспільством, спільне визначення необхідного для забезпечення безпеки й свободи задля посилення міцності, стійкості, сталості державного устрою [14].

Інший приклад. Про стійкість населення у разі агресії з боку іншої країни йдеться в спеціалізованій брошурі «У разі кризи або війни», опублікованої на замовлення уряду Швеції для поширення серед громадськості. У ній міститься перелік загроз, яким слід виявляти опірність, а саме: кібератаки; саботаж інфраструктури; терористичні акти проти великої кількості людей або ключових установ; спроби вплинути на тих, хто приймає рішення; порушення транспортного сполучення, що спричинить дефіцит продуктів та інших товарів; авіаудари, ракетні обстріли чи інші бойові дії [148, с. 12].

Розглядаючи *широкий* підхід, за якого передбачається імплементація принципу стійкості в усі сфери національної безпеки, він реалізований передусім в Естонії, Фінляндії, Новій Зеландії, Нідерландах. Зокрема, поміж визначених Фінляндією загроз (до набуття країною членства в НАТО), головна увага на прикордонні з рф території, де було зафіксовано високу активність російських суб'єктів з придбання власності в секторі нерухомості.

Принципові положення фінської системи національної безпеки були побудовані у напрямі нейтралізації ефекту явища так званої «сірої зони» передусім навчанням населення інформаційній грамотності та основам стійкості для протидії кампаніям дезінформації [129, с. 18].

Вдалу спробу визначити який підхід найбільш адаптивний для України, знаходимо в О. Резнікової. Дослідниця, зіставляючи обидва варіанти, враховуючи притаманний високий рівень ризиків і загроз практично в усіх сферах, де має місце багато уразливостей через неефективність державного управління, незавершеність реформування сектору безпеки й оборони та процесів децентралізації, недостатній рівень консолідації суспільства, системні вади національної економіки тощо, вважає, що «модель забезпечення національної стійкості в Україні має базуватися на *широкому* підході і не обмежуватися лише формуванням ефективної системи кризового менеджменту на основі систем захисту населення від надзвичайних ситуацій та безпеки об'єктів критичної інфраструктури [88, с. 179]».

Відаючи належне авторці, тут можна додати декілька аргументів на користь саме широкого підходу:

По-перше, межування України кордоном з країною-агресоркою, проголошення рф планів перетворити українські прикордонні території на *сіру зону*, зумовлює важливість інформаційно-психологічного чинника. Крім убезпечення від військових загроз, першорядності набуває й набуватиме надалі, за будь-якої інтенсивності чи тривалості збройного конфлікту, чи його гібридної фази протягом післявоєнної доби, чи нині водночас з військовими діями — інформаційно-психологічний чинник. Внаслідок регулярного здійснення російськими акторами деструктивного інформаційно-психологічного тиску на населення цих регіонів України.

По-друге, на *тимчасово окупованих територіях* відбувається інтенсивна пропагандистська обробка українських громадян на предмет переваг «руського міра», освітній процес орієнтований на виключно російські навчальні програми.

По-третє, українське населення *звільнених територій* потребує допомоги від органів влади у психологічному відновленні та подоланні стресу, відкритого діалогу.

По-четверте, *за кордоном*, українські біженці війни є об'єктом підвищеної уваги російських акторів разом пов'язаних з ними місцевих проросійських суб'єктів. Це потребує окремої уваги вітчизняного зовнішньополітичного відомства, лідерів українських національних

меншин чи міграційних спільнот на предмет організації ефективної інформаційної та психологічної протидії.

По-п'яте, втім, не останній аргумент, процес *відновлення* України вимагатиме значних зусиль від української влади у згуртуванні населення навколо єдиної цілі, мотивуванні тих українців хто за кордоном, зацікавленні зарубіжних партнерів тощо провадженням відповідної наступальної інформаційної політики.

Річ у тім, що широкий підхід до ідентифікації загроз, реагування на них, створення безпечного інформаційного і публічного простору як всередині України, так й на зовні, вимагає комплексного ставлення до відтворення вітчизняної системи національної безпеки. У розгортанні якої, вона була б спроможна, за оптимальної взаємодії, сприяти ефективним зв'язкам. З одного боку, між державними інститутами й інституціями усіх рівнів урядування, а з другого — вітчизняним громадянським суспільством, та зарубіжними зацікавленими сторонами.

Концептуальні підходи влади з державного регулювання сфери національної безпеки України, що викладені у програмі «Стратегія забезпечення державної безпеки» [108], визначають реальні і потенційні загрози. Увагу привертає п. 9 Стратегії, у якому відзначається про зовнішні й внутрішні джерела деструктивної пропаганди з боку рф задля розпалення ворожнечі, підриву суспільної єдності на тимчасово окупованих територіях. Також, у п. 19 йдеться про посилення загрози для критичної інфраструктури у зв'язку з триваючими гібридними нападами з боку суб'єктів розвідувально-підривної діяльності. Серед напрямів державної політики у сфері забезпечення державної безпеки передбачено запровадження *національної системи стійкості* (п. 23), з цією метою необхідним визнано прийняття й ухвалення відповідних законодавчих та інших нормативно-правових актів (п. 25).

З викладеного у Стратегії, можна дійти висновку про запровадження авторами цього програмного документу понятійної категорії «*національна система стійкості*», яка розкривається в контексті забезпечення національної безпеки. Інтерпретуючи — як підсистема складної системи національної безпеки: адаптивної, подільної, відкритої. В цілому, це принципово не суперечить викладеному вище підходу в цьому підрозділі рукопису, проте зазначається в дещо іншому контексті. Тож, концептуалізація понять «національна стійкість» та «національна система стійкості» — парадигма, що потребуватиме подальших методологічних і теоретичних опрацювань.

Ще одна відмітна риса Стратегії, що інформаційно-психологічний чинник має безпосередню дотичність до природи походження визначених у програмі,

а також потенційних загроз. Оскільки, відповідний Указ Президента України приймався на підставі рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року — тобто напередодні повномасштабного вторгнення росії. Отже концептуальні підходи потребують модернізації виходячи із сучасної ситуації в світовому та вітчизняному безпековому середовищі.

## **4.2 Забезпечення стійкості суб'єктів системи державного управління**

Трансформаційні процеси в рамках сучасної парадигми активізації інформаційно-психологічної складової й пов'язану з цим трансформацію суб'єктності країн, фактор перспективи яких усе чіткіше окреслює їх становище у площині «суб'єкт-об'єкт-спостерігач», актуалізують потребу модернізації діяльності суб'єктів державного управління в забезпеченні інформаційного і психологічного захисту компонентів державного устрою.

Як одна із складових суб'єктності — корпус державних службовців та працівники, на яких поширюється дія Закону України «Про державну службу». Оскільки саме від їх психологічної стійкості залежить ефективність прийняття й реалізації управлінських рішень, контролю за їх виконанням. Звідси — важливість забезпечення відповідного стану функціонування суб'єктів різного рівня у межах їх компетенції, починаючи від окремої структурної адміністративної ділянки в державній інституції до системи державного управління в цілому.

Беззаперечно, умови воєнного стану відображаються на функціонуванні керівників вимагаючи від них специфічних навичок, швидкої адаптації. Тому проблематика психологічної стійкості виявляється однією із центральних у вивченні особистості, відпорності на негативні чинники в службовій діяльності. На практиці, феномен «психологічна стійкість» проявляється через вміння індивіда володіти собою в екстремальних та стресових ситуаціях в професійній праці. Для владних суб'єктів — застосовувати превентивні механізми протидії деструктивному інформаційно-психологічному впливу на публічну сферу. До прикладу, вирішення завдання на місцевому рівні в задоволенні нагальних потреб у сфері ментального здоров'я мешканців і стійкості міста, вирішується в Київській міській державній адміністрації залученням новітніх технологій від благодійної організації Bloomberg Philanthropies з цифровізації послуг населенню [49].

Термін психологічна стійкість, а саме її особистісна складова, розкриваємо через поняття резильєнтності, як найбільш усталене в науковому

дискурсі. За систематизації О. Чихонцовою [49] праць вітчизняних (Л. Сердюк, І. Данилюк) і зарубіжних вчених (J. Clarke, Sh. Heshmat, E. Morel, S. Southwick, G. Bonano, A. Master, C. Panter-Brick, R. Yehuda, K. Stricker, D. Hellerstein), нею запропоновано перелік чинників підвищення резильєнтності особистості, це: оптимізм, соціальні контакти, самопроекування, самоставлення, цілі, смисли. Доповнюючи, в умовах війни на першому плані є *специфічні* характеристики особистості управлінця. Їх високий рівень необхідний для ефективного виконання управлінської діяльності під постійним деструктивним інформаційно-психологічним впливом, стресом, загрозами, невизначеності задля збереження чіткості мислення, оптимізму, контролю емоцій. Отже, проявом цілісної, інтегральної індивідуальності завдяки психологічній стійкості також є *адаптаційні реакції* на зовнішні чи внутрішні фактори, пошук оптимальної моделі поведінки у відповідності до об'єктивних вимог, саморегуляції, саморозвитку, самокорекції.

Спираючись на сукупність виокремлених вище чинників, за системного підходу, виникає потреба врахувати додаткові складові резильєнтності, що пов'язані зі здатністю особистості зберігати внутрішню стійкість в кризових ситуаціях. А саме, такі компоненти, як: *когнітивний* (здатність до розумової оцінки ситуації), *афективний* (здатність регулювати емоційні реакції і бути емоційно стабільним); *поведінковий* (використання конструктивних копінг-стратегій подолання стресу).

Виходимо з того, що управлінська діяльність є найбільш напруженою й складною, ніж інші професії. Вона супроводжується негативними емоціями, гнівом, тривогою, розчаруванням, депресією, втомою, нервовими струсами, синдромом внутрішнього вигорання, розладами функціонування внутрішніх органів. Їх інтенсивність збільшується в період стресу, воєнного стану, кризових ситуацій, постійного тиску від деструктивного інформаційно-психологічного впливу.

У загальному контексті, керівники, враховуючи їх індивідуальні характеристики, по-різному реагуватимуть на наслідки стресу. Адже уміння управляти стресом сприятиме благополуччю підлеглих, підвищуватиме продуктивність праці. Тому оптимальний профіль управлінця з точки зору гнучкості, внутрішньої інтегральності та належного емоційного контролю полегшує їм справу зі стресовою ситуацією. Можна стверджувати, що наявність психологічних особливостей є важливим прогностичним фактором реагування на стрес. Так, управлінці з підвищеною тривожністю контрпродуктивно впливатимуть на своїх підлеглих, а відповідальні управлінці ефективно організуюватимуть робочий процес та високу продуктивність праці. За визначенням, *стрес* — це реакція організму на взаємодію з будь-яким подразником

навколишнього середовища. Стресори є скрізь, хоча реагують на них по-різному або це залежить від того, як одна людина може краще управляти внутрішнім стресом, ніж інша, оскільки реакції на стрес не можна вважати універсальними [196].

Характеристика особистості зумовлена її інтелектуальним рівнем, внутрішніми (особистісними, поведінковими) та зовнішніми (середовище) факторами, які впливають на дії індивіда [174]. Термін «особистість» позначається як набір його психологічних рис і підходів, за допомогою яких відбувається систематизація задля взаємодії з внутрішньопсихічним, фізичним й соціальним середовищем [155]. Відтак, зокрема анкетуванням [16], було досліджено вплив особистісних характеристик керівних кадрів на управління стресом, з-поміж яких: тривожність, відповідальність, агресивність, рішучість, задоволеність. За предмету — вивчення особливостей психологічної стійкості державного управлінця в умовах військової агресії.

У дослідженні взяло участь 302 працівника управлінської ланки виконавчого органу місцевого самоврядування Бучанського району (Київська область). Використано розроблений опитувальник психологічної стійкості з 40 запитань. Відповіді за п'ятибальною шкалою Лайкерта (від «ні» = 1 до «так» = 5). Встановлена задовільна загальна надійність інструменту опитування на рівні 0,850. Таким чином, дослідження проведено після виконання всіх необхідних припущень з дотриманням вимог щодо надійності та конструктивної валідності опитувальника. Для належного збору вибірових даних прийнято метод випадкової вибірки. Респондентам було розповсюджено 700 анкет через Гугл-форму, електронні листи, ознайомлено протягом відвідування. Завдяки цьому, встановлено 301 респондент з рівнем відповіді приблизно 51 %. Серед усіх опрацьованих анкет визнано придатними 242, які було використано для обробки. Отримані дані аналізувалися за допомогою статистичного пакету для соціальних наук статистичного аналізу даних (IBM SPSS Statistics) версії 26.0. Внутрішня узгодженість (надійність) серед елементів визнана задовільною.

З-поміж респондентів 57,02% чоловіки ( $n = 138$ ), 42,98 % — жінки ( $n = 104$ ). Більшість учасників віком понад 40 років, тобто 61,15 % ( $n = 148$ ) і 7,43 % ( $n = 18$ ) — до 25 років. Порівняння отриманих результатів дозволило стверджувати, що переважна більшість обстежених управлінців мають достатньо розвинуту психологічну стійкість. Також здійснено виокремлення найбільш стійких внутрішніх взаємозв'язків психологічної стійкості на особистісному рівні функціонування.

Середнє значення кількості показників коливалося від 2,35 до 4,05. Максимальний діапазон стандартного відхилення 1,68, мінімальний — 0,37.

Надійність кожного показника вище 0,5, що вважається задовільним, хоча загальна надійність на рівні 0,845 (див. Табл. 4.1).

Множинний регресійний аналіз та кореляція Пірсона виявили відсутність співвідношення між тривожністю і психологічною стійкістю ( $r = 0,237$ ;  $p = -0,203$ ;  $t = 6,548$ ;  $p < 0,01$ ) (Табл. 4.2, 4.3). Встановлено значущу позитивну кореляцію між відповідальністю й психологічною стійкістю ( $r = 0,489^{**}$ ;  $p = 0,428$ ;  $t = 5,32^{**}$ ;  $p < 0,001$ ) (Табл. 3). Не виявлено кореляції між агресивністю та психологічною стійкістю ( $r = 0,204$ ;  $p = -0,167$ ;  $t = 0,335$ ;  $p < 0,01$ ). Підтверджено значущу позитивну кореляцію між рішучістю і психологічною стійкістю ( $r = 0,312^{**}$ ;  $p = 0,402$ ;  $t = 7,435$ ;  $p < 0,001$ ) та впливом рішучості на управління стресом. Виявлено значущу позитивну кореляцію між задоволеністю і психологічною стійкістю, значний вплив задоволеності на психологічну стійкість ( $r = 0,256^{**}$ ;  $p = 0,312$ ;  $t = 5,432$ ;  $p < 0,001$ ).

Таблиця 4.1 — Описова статистика анкети та її надійність методом альфа Кронбаха (N = 252)

№	Показники	М	SD	$\alpha$
1	Психологічна стійкість	3,45	1,47	0,88
2	Тривожність	3,41	0,44	0,84
3	Відповідальність	3,90	0,86	0,79
4	Агресивність	2,35	1,68	0,76
5	Рішучість	3,81	0,45	0,76
6	Задоволеність	4,05	0,37	0,82

Джерело: за даними [16]

**Примітка:** М = середнє арифметичне; SD = стандартне відхилення;  $\alpha$  = альфа-надійність Кронбаха

Таблиця 4.2 — Кореляція Пірсона (N = 252)

№	Показники	1	2	3	4	5
1	Психологічна стійкість	—	—	—	—	—
2	Тривожність	0,237	—	—	—	—
3	Відповідальність	0,489**	0,501*	—	—	—
4	Агресивність	0,204	0,388	0,278	—	—
5	Рішучість	0,312**	0,394**	0,298	0,204**	—
6	Задоволеність	0,256**	0,298**	0,194*	0,156*	0,373**

Джерело: за даними [16]

**Примітка:** \*\* — Кореляція є значущою на рівні  $p < 0,01$  (двостороння критична область); \* — Кореляція значуща на рівні  $p < 0,05$  (двостороння критична область).

Таблиця 4.3 — Множинний регресійний аналіз (N = 252)

Показники	P	t	Значущість
Тривожність	-0,203	6,548	p < 0,01
Відповідальність	0,428	5,32**	p < 0,001
Агресивність	0,167	0,335	p < 0,01
Рішучість	0,402	7,435	p < 0,001
Задоволеність	0,312	5,432	p < 0,001
Значення F		89,465	
R <sup>2</sup>		0,547	
Скоригований R <sup>2</sup>		0,543	

Джерело: за даними [16]

Примітка: залежна змінна — психологічна стійкість, p\* < 0,01; p\*\* < 0,05

Таким чином, проведений аналіз емпіричних даних отриманих в окремо взятому районі показав, що гіпотеза щодо суттєвого впливу тривожності й агресивності на психологічну стійкість не підтверджується. Проте, відповідальність, рішучість і задоволеність мають позитивний вплив на підвищення психологічної стійкості. Висока імовірність, що схожі ствердження матимуть місце в інших регіонах України, де умови функціонування суб'єктів системи державного управління, та керівних кадрів подібні.

### 4.3 Вдосконалення кадрової політики з питань забезпечення інформаційно-психологічного захисту

Державна кадрова політика в Україні, з-поміж завдань якої є навчання, підготовка і перепідготовка кадрів відповідно до суспільних потреб, формується положеннями ключових програмних документів «Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки» та «Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки». До основної категорії віднесено керівні кадри державної служби, їх здатність забезпечувати ефективну державну політику і лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ. Механізми реалізації, вимоги й процедурні питання окреслено профільними нормативно-правовими актами, такими як: «Порядок стажування державних службовців», «Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад».

На міжнародному рівні, зокрема у доповіді Департаменту з питань економічної та соціальної політики ООН «Розкриття людського потенціалу для

підвищення ефективності державного сектору» [193] пропонується розширити підходи від застосування в управлінській діяльності лише командного стилю й контролю до реалізації керівником його професійних навичок, мотивації, порядності, лідерських якостей. Оскільки від цього залежить ефективність управлінських рішень, зміцнення колективного духу, цінностей, норм і стандартів установи. Значення цього документа не втрачено й актуалізується за військового часу, соціальної нестабільності, порушення впорядкованого характеру розвитку суспільних відносин. Особливо в умовах війни, коли управлінці разом із високими інтегральними, загальними, фаховими компетентностями повинні володіти такими особистісними рисами, як: рішучість, визначеність, самодисципліна, витримка, лідера, здатність приймати рішення в умовах невизначеності або стресу.

Стають критичними здібності управління емоціями, комунікації, мобілізації персоналу в надзвичайних чи кризових ситуаціях. Як наголошують, зокрема в контексті міжнародного військового співробітництва Г. Ситник, Т. Паламарчук, Г. Заворітня: «підвищити ефективність державного управління ... можна лише застосовуючи комплексний підхід, який має охоплювати необхідність вирішення усіх проблем: від бюрократичних бар'єрів до турботи про психологічний стан тих, хто це управління здійснює [98, с. 82]».

Відповідно до конструкту системно-функціональної парадигми кадрової політики в державному управлінні від І. Гасюка та М. Баюка, представлено класифікацію факторів впливу на систему: 1) політичний; 2) системний; 3) соціальний; 4) економічний; 5) громадянської позиції [26]. Можемо говорити, що в умовах воєнного стану найбільша синергія досягається від дії одномоментно усіх чинників, які формують зазначені фактори. Поряд з цим, у запропонованій ученими парадигмі окреслені ризики впливу на стійкість системи, це: організаційні; інформаційні; політичної й економічної нестабільності; невідповідності вимог до морально-етичних та фахових компетентностей працівників [там само].

Слушно було б інтегрувати в запропоновану модель зокрема й *інформаційно-психологічний фактор*, який обумовлений передусім такими чинниками, як: деструктивний інформаційно-психологічний вплив на вітчизняний публічний простір походженням зовні чи зсередини; геополітичні виклики; довготривала повномасштабна військова агресія та інтенсифікація її інформаційної складової; воєнний стан; дезінтеграція соціальна і територіальна; зростання чисельності внутрішньо переміщених осіб; біженці війни України.

Позаяк з підвищенням ступеня змістовності системи державної кадрової політики з розвитку керівного складу органів державного управління, зростатиме рівень її адаптованості до сучасного стану суспільства.

Ототожнюємо працівників, на яких поширюється дія Закону України «Про державну службу» [80], рівно як об'єкт цілепокладання кадрової політики так і водночас як невід'ємний складник системи публічної влади. Таким способом результати їх навчання, підготовки, послідовна управлінська діяльність відобразатимуться на ефективності забезпечення державою інформаційно-психологічного захисту не лише керівної ланки, а й окремого підрозділу чи інституції в цілому. У широкому сенсі, можемо говорити про всю архітектуру державного устрою.

У підходах Т. Коломієць, Т. Кулаковського, О. Мосієнко до визначення головних психологічних чинників управлінської діяльності, науковці виділяють лідерські якості — здатність впливати на групу для досягнення цілей. Відзначають риси лідера — рішучість, визначеність, самодисципліна, витримка, здатність приймати рішення в умовах невизначеності, струсу. Наголошують на критичних здібностях — управління емоціями, комунікації, мобілізації персоналу [56]. Підтримуючи цю позицію, серед специфічних характеристик особистості управлінця в умовах війни на перший план також виходить його психологічна стійкість. Її високий рівень, який необхідний для ефективного функціонування в умовах постійного стресу, загроз та невизначеності задля збереження чіткості мислення, контролю емоції, збереження оптимізму і працездатності, навіть у складних екстремальних ситуаціях.

Як відзначають Х. Хассан, С. Асад, Я. Хошіно — лідерський потенціал особистості реалізується в одному зі стилів управлінської діяльності, яких було систематизовано ними всього 39 [146]. З найпоширеніших — автократичний, демократичний, партисипативний, директивний, орієнтований на завдання / стосунки, трансформаційний, трансакційний, харизматичний, потуральний, лідерство-служіння [56].

Вивчення широкого кола наукових джерел щодо надзвичайних ситуацій, до яких можна віднести й умови війни, свідчить, що *авторитарний* стиль управління виявляється найбільш ефективним у *короткостроковій* перспективі, оскільки одноосібне прийняття рішень дозволяє заощадити час на їх розробку, швидко і централізовано реагувати на обставини. Натомість при ньому допускається ігнорування значною мірою вмотивованості підлеглих, примушення їх діяти відповідно до сформованого керівником бачення ситуації. Однак, низький рівень готовності й можливості зворотного зв'язку, стримування ініціативи на нижчих ступенях ієрархії робить його неефективним у *довгостроковій* перспективі. Тож в умовах довготривалої екстремальної ситуації, пролонгованих військових дій дієвим є *партисипативний* стиль управління, який заохочує участь підлеглих у формуванні рішень, сприяє підвищенню рівня їх вмотивованості, психологічної стійкості.

Досліджуючи чинники психологічної стійкості, В. Шабуніна, В. Саранча, О. Тур серед зовнішніх виокремлюють: психологічну підтримку соціальним оточенням; підтримання психологічної близькості і довірчих відносин з близькими; досягнення в навчанні чи роботі; сприятливий клімат у колективі [118]. До головних внутрішніх (особистісних) чинників психологічної стійкості Б. Бенард відносить: *соціальну компетентність* (чуйність, комунікабельність, емпатійність, дбайливість, співчуття, альтруїзм, здатність пробачати); *здатність вирішувати проблеми* (здібності до планування, гнучкість, винахідливість, критичне й інсайтне мислення); *автономію* (позитивна ідентичність, інтернальний локус контролю, ініціативність, самоефективність, майстерність, адаптивна дистанційованість, опірність, самосвідомість, почуття гумору); *усвідомлення мети і майбутнього* (мета-вказівка, орієнтація на успіх, мотивація досягнення, навчальна спрямованість, постійність, оптимізм, віра у світле майбутнє, почуття послідовності, духовність, сенс життя, креативність, розвинена уява) [127].

Таким чином, вивчення стилів управління й виокремлення найефективніших з огляду на довготривалу перспективу, змістовного наповнення внутрішніх (особистісних) та зовнішніх чинників психологічної стійкості дає змогу говорити про коректність припущень.

Розмірковуючи над ефективними механізмами з вдосконалення кадрової політики, щоб запобігти функціональному вакууму в системі державного управління через нестачу кваліфікованих управлінців з відповідними до сучасних вимог високим рівнем психологічної стійкості, можемо відзначити передусім такі методи і прийоми, як: комплексна перевірка; систематизація; виокремлення загальних тенденцій й індивідуальних особливостей; навчання службовців державного і муніципального рівнів, а також їх перекваліфікація, вузькопрофільна спеціалізація, стажування за кордоном.

З-поміж окреслених вище механізмів, першість за встановленням рівня загальної психологічної стійкості окремої особи, що зумовлено важливістю завдання насамперед у період стресу та неспокою. Практичними інструментами можуть стати: 1) *анкетування* — складання стандартизованої спеціальної анкети з визначення психологічного стану, наявності стресу, загального стану здоров'я; 2) *онлайн опитування* — використання відкритих платформ для взаємодії з населенням, фокусного опитування окремих соціальних груп на предмет ефективності дій влади, соціального діалогу тощо; 3) *соціальні медіа й аналітика* — отримання даних з соціальних мереж чи інших онлайн джерел для аналізу публічних висловлювань держслужбовців; 4) *психологічні тести* — використання стандартизованих профільних опитувальників для оцінки рівня психологічної стійкості відібраних груп керівних кадрів;

5) *зворотний зв'язок* — від населення під час надання сервісних послуг держави на предмет виявлення у користувачів цих послуг асоціативних реакцій, оцінювання їх рівня; 6) *діалоговий інтерфейс* у комунікаціях між органами влади, інститутами громадянського суспільства або окремими індивідами сприятиме розвитку цифровізації, програмній обробці даних; 7) *тестування* на предмет оцінювання мешканцями окремої адміністративно-територіальної одиниці управлінських рішень місцевого або муніципального органу влади.

На практиці, моніторинг показників психологічної стійкості в умовах стресових ситуацій (*військові дії, диверсії, інформаційно-психологічні спеціальні операції й інші заходи впливу*) доцільно проводити комплексно, поетапно, або за визначеним форматом. До прикладу: 1) збором вихідних даних до, під час й після стресогенного фактору (анкетуванням, психологічним тестуванням, спостереженням); 2) зіставленням отриманих даних з попередніми даними (це дозволить оцінити зміни в психологічній стійкості під впливом стресу. Показники можуть включати різні аспекти психічного та емоційного благополуччя такі, як: *стресостійкість* (здатність опанувати стрес, адаптуватися до змін в житті без значного погіршення психічного стану); *емоційна стабільність* (здатність контролювати і регулювати власні емоції, уникати екстремальних коливань настрою чи емоційних вибухів); *оптимізм й позитивне сприйняття* (здатність бачити ситуації в оптимістичній перспективі і знаходити позитивні рішення в складних ситуаціях); *почуття власної цінності та самоповаги і самовизначення* (впевненість в собі, своїх можливостях, значущості); 3) *реагуванням на результати*, якщо моніторинг показує зниження рівня психологічної стійкості шляхом застосування спеціальних заходів, таких, як психологічна підтримка, навчання стресостійким методикам, публічні просвітницькі кампанії; 4) *публікацією* інформації й інтерактивним діалогом чи онлайн, у соціальних мережах; 5) розробленням і *імплементацією* програм, інноваційних рішень та заходів на підтримку психологічної стійкості управлінської ланки з використанням переваг новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту для створення алгоритмів поведінки людини, яка знаходиться в умовах стресу.

## Висновки до четвертого розділу

Виходячи із визначальних характеристик підходу забезпечення стабільності системи державного управління, а також сутнісного прояву явища «національна стійкість» як системного і суспільного, доцільним є інтегрування принципу національної стійкості в систему національної безпеки

заразом з розвитком кризового управління на даному транзитному етапі розвитку Української державності. Це дасть можливість впроваджувати широкий вибір заходів з протидії деструктивному інформаційно-психологічному впливу зовні у життєво важливі суспільні сфери, галузь державного управління.

Враховуючи розгортання світового гібридного устрою, набуття вагомого значення інформаційно-психологічного чинника, який стає усе більш визначальним у формуванні національної стійкості, досягнення Україною перемоги у повномасштабному військовому й інформаційному протистоянні з агресором зумовлюватиметься модернізацією концептуальних підходів влади з урахуванням сучасних реалій. Оскільки, розвиток міжнародної безпекового середовища диктує необхідність нарощення власних спроможностей, стійкості і міцності Української держави.

Цільові заходи держави з підвищення психологічної стійкості в системі державного управління в цілому і відносно працівників, на яких поширюється дія Закону України «Про державну службу» зокрема зменшуватимуть вплив стресових факторів, особливо в умовах воєнного стану. Актуальним залишається розроблення цільових державних програм на покращення психологічних характеристик управлінців — відповідальність, рішучість, а також розвиток адаптаційних реакцій: самопроектування, саморозвиток, самокорекція, інші.

Виявлення проблем управління стресом в адміністративній роботі буде ще не достатнім фактором для оцінювання ефективності управлінської діяльності. Тому сприянню встановлення здорового клімату та протидії деструктивному інформаційно-психологічному впливу на управлінців закликані великою мірою державні програми, стратегія підвищення психологічно стійкості в комплексі. Як на індивідуальному рівні, так й інституціональному рівні.

Система державного управління України, зокрема одна з її складових — державна кадрова політика, при її формуванні до повномасштабної військової агресії та інтенсифікації інформаційної складової гібридного протистояння, нині потребує модернізації в контексті нових викликів, ризиків, загроз.

Посилення деструктивного тиску на публічний і соціальний простір диктує переосмислення місця, значення й ролі інформаційно-психологічного фактора у системно-функціональній парадигмі кадрової політики, вдосконалення змісту методик та навчальних програм, вчасної перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців.

Потребується перегляд теоретичних напрацювань, проведення прикладних дослідження впливу інформаційно-психологічного чинника на

публічний і соціальний простір, стилі управлінської діяльності керівників в умовах тривалих загроз, ризиків, надзвичайних чи кризових ситуацій, воєнного стану.

У контексті формування психологічної стійкості, відзначаємо партисипативний стиль управлінської діяльності. Адже його ефективність, достатньою мірою у порівнянні з іншими управлінськими стилями, завдячує підвищенню рівня вмотивованості підлеглих, їх психологічної стійкості.

Вочевидь, що корпус державних службовців, поруч з тим, що є об'єктом державної кадрової політики, становлять також суб'єктну складову системи державного управління. Звідси — їх психологічна стійкість та інформаційно-психологічний захист, це запорука стабільності всієї системи інституційного устрою України.

Доведено, що одним із надійних інструментів оцінювання психологічної стійкості керівних кадрів є їх опитування, а її вимірювання — через механізм управління стресом. Таким чином, анкетування цільової групи управлінців або фокусної групи населення окремого регіону України, за подібних в країні умов воєнного стану, або в країні тимчасового перебування біженців війни України може використовуватися в системі державного управління як інструмент дослідження психологічної стійкості особистості в цілому й управлінців зокрема.

У контексті суб'єкт-об'єктної взаємодії в системі державного управління перспективними інструментами можуть бути цифровізація сервісних адміністративних послуг органів влади, застосування інтерактивних платформ, відкритий діалог.

Окремий напрям, це розробка й вдосконалення теоретичних підходів дослідження феномену психологічної стійкості з міждисциплінарних позицій в системі державного управління. Серед перспективних рішень — комплексне застосування на рівні органів державної та місцевої влади інструментів дослідження психологічного стану з метою коригування, включно на інноваційній основі, переваг науково-технічного прогресу.

# ВИСНОВКИ

Аналітичне узагальнення і нові підходи реконструкції у монографії категорії системи державного управління уможливили розв'язання важливої науково-прикладної проблеми виокремлення й обґрунтування теоретико-методологічних засад соціально-технологічного та інформаційно-психологічного аспектів трансформації цієї системи в сучасних умовах.

Проведено комплексний аналіз досліджень сучасного стану соціальних і технологічних трансформаційних перетворень, особливостей прояву феноменів «відновлення», «інформаційно-психологічної безпеки» та «інформаційно-психологічної небезпеки», адгократичної й інформаційної функцій держави, розгортання стратегічних наративів у світовому медійному просторі, впливу мови ворожнечі на прийняття управлінських рішень в системі державного управління, використання постправди для деструктивного тиску зовнішніми акторами, суб'єктності країн в системі міжнародної безпеки, політико-управлінських аспектів та парадигми цінностей з урахуванням воєнного стану в Україні, пріоритетів із забезпечення стійкості системи державного управління та її суб'єктів. На основі отриманих результатів та їх узагальнення сформульовано основні висновки і пропозиції теоретичного та прикладного характеру.

1. Наукові спостереження за функціонуванням механізмів державного управління дають підставу окреслити сучасне розуміння суспільних трансформацій та актуальних наукових підходів щодо циклічності процесів, визначення переваг стратегічного планування в державному управлінні, регулюванні процесом відновлення соціоекономічної екосистеми України.

Подолання викликів в умовах світового гібридного протистояння та епохи штучного інтелекту з позицій державного регулювання, попри належну увагу зі сторони наукового й експертного середовища, потребує більш результативного втілення теоретичних розробок у дійсне функціонування загальної системи державного управління, її модернізацію, як керуючої і відкритої системи.

Вдосконалення методологічних підходів має перспективу за рахунок ширшого впровадження системного підходу, за якого інформаційно-психологічний

чинник діє на розвиток безпекових категорій в діалектиці, і є системоутворювальним фактором у формуванні інформаційного поля, та інформація — системоутворювальний фактор соціальних і керуючих систем. Під впливом держави такі фактори набувають ознак об'єктності, а соціально-технологічний та інформаційно-психологічний аспекти стають предметом чи об'єктом дослідження, залежно від мети.

2. Теоретичний аналіз категорії «інформаційно-психологічна безпека» визначив діалектику внутрішніх, іманентних причинно-наслідкових зв'язків, джерел, механізмів і траєкторію її розвитку та забезпечення у площині «особа — суспільство — держава».

По-перше, феномен «інформаційно-психологічна безпека» і «феномен інформаційно-психологічна небезпека» мають єдину соціальну природу й проявляються у матеріальній та суспільній сфері. По-друге, обидва феномени перебувають у постійній суперечливості, зміні властивостей й міри якісних і кількісних форм протягом певного циклу, який пов'язаний із розгортанням відкритих систем, По-третє, вони є суб'єктивними, соціально взаємодіють завдяки суб'єкт-об'єктного принципу. Особливості взаємозумовленості феноменів сприяють систематизації, структуруванню, організації, керованості і функціональному підбору заходів й засобів, необхідних для забезпечення відповідного стану інформаційно-психологічної безпеки, інформаційно-психологічної безпеки системи державного управління.

Важливо у модернізації владою концептуальних підходів, прийнятті управлінських рішень в системі державного управління керуватися алгоритмом діалектичного перетворення «теза — антитеза — синтез», який зумовлює перехід функціональної проблеми на інший цикл розвитку. Що, апріорі означатиме вдосконалення механізмів державного управління, їх адаптування до умов, які змінюються, або ще не визначені на конкретний проміжок часу.

3. Методологічне підґрунтя дозволило розглянути інноваційну та адґократичну функції держави через призму сучасної трансформації гібридного протистояння, розгортання інформаційних систем і технологій, зокрема штучного інтелекту.

Феномен «інноваційність» та принцип «ad hoc», це не лише важливі орієнтири для сталого і безпечного розвитку суспільства, але й невід'ємні компоненти побудови й розвитку системи державного управління. В діалектичній взаємозалежності з системоутворювальними чинниками, інноваційність та адґократичність диктують потребу в трансформації системи державного управління, забезпечують реалізацію її ключових функцій.

Поряд з цим, додається фактор глобального гібридного протистояння і науково-технологічного прогресу. Тож, реагування державою на ці зміни

забезпечуватиметься повною мірою через її інноваційну функцію, а також невідкладність, за принципом «ad hoc», в прийнятті управлінських рішень, реалізації заходів у відповідності до конкретної ситуації.

4. Розкриттю сутність, місця і значення технології адюкратії у забезпеченні стійкості системи державного управління сприяло висвітлення сучасних умов й особливостей функціонування системи державного управління. Технології, яка, за своєю сутністю, виявляє ознаки адаптивної технології з високим ступенем інтегративності та соціальним характером.

Порівнюючи технологію адюкратії з технологією бюрократії, яка є більш традиційною в системі державного управління в сенсі бюрократичної складової управлінського процесу, вважаємо, що технологія адюкратії має високі перспективи для більш широкого практичного застосування її принципів в організаційно-управлінських системах держави — як функціональної складової системи державного управління.

5. Виявлено і систематизовано за змістом та тематикою характерні ознаки стратегічного наратива, що відповідає сучасним умовам знаходження системи міжнародної безпеки в гібридному протистоянні й інтенсивного розвитку науково-технологічного прогресу.

Їх важливість проявляється, зокрема при виробленні державою та іншими ключовими стейкхолдерами сектору безпеки відповідного контенту при формуванні контрзаходів із протидії, нейтралізації, забезпечення інформаційно-психологічної безпеки у площині «людина — суспільство — держава».

Базою для вироблення державою політики протидії антиукраїнським (антизахідним, антинаївським тощо) наративам можуть слугувати, зокрема принципи так званої концепції «Довіра та безпека в цифровому просторі». Оскільки, ключові положення Концепції формують підходи до визначення категорій, понять й явищ, що безпосередньо торкаються процесів в мульти-доменному середовищі, активного залучення наукового й експертного потенціалу провідних демократичних інституцій.

Нині, це світові тенденції, що відображають загальну політику встановлення в цифровому просторі атмосфери довіри, убезпечення людства від деструктивних інформаційних явищ, зниження психологічної напруги, зменшення ризиків виникнення і розгортання глобальних та регіональних викликів.

6. Схарактеризовано можливості і вивчено особливості прояву феномену «мова ворожнечі» у парадигмі інформаційно-психологічної безпеки в аспекті розв'язання проблем і державного менеджменту, і особистісного самоуправління, що реалізуються в інформаційно-аналітичній, проспективній, інтеграційній, адаптивній, презентаційній, емотивній функціях.

Встановлено, що цей феномен є багатограним суспільним явищем, цілісною науковою категорією, яка потребуватиме подальших теоретичних досліджень. В принципі, мова ворожнечі стала одним із головних предметів дослідження в світовому експертному середовищі у зв'язку із поширенням цього явища в риториці публічних осіб, лідерів окремих розвинених держав.

Інший аргумент, феномен «мова ворожнечі» є чинником, який спрямований на осмислення цільовою аудиторією реальності, і проявляє ознаки деструктивного явища. Через те, що, контент мови ворожнечі застосовується зовнішніми акторами при проведенні, зокрема, інформаційно-психологічних спеціальних операцій (інших заходів впливу) для поширення в мультидоменому середовищі, публічному та соціальному просторі країни-об'єкта гібридного протистояння.

7. Доведено ефективність і визначено перспективи протидії постправді в системі державного управління. У тому смислі, що постправа, як суспільна категорія, вона проявляє ознаки смислової реальності, і, разом є взаємопов'язаним інформаційним продуктом в когнітивному соціальному конструкті «права — дезінформація — постправа».

Кінцевий продукт, що позиціонується й поширюється зацікавленим актором. Використовується як інструмент деструктивного тиску, аналогічно іншим формам, зокрема, дезінформації, антиукраїнським наративам тощо, вбудуванням в контент повідомлення.

Тому протидія постправді повинна передбачати системні симетричні дії, за координації з боку держави. З огляду на комплексний характер цієї проблематики, доцільно протидію організувати на усіх рівнях системи державного управління, а також залученням інститутів громадянського суспільства та профільних недержавних установ.

8. Деталізовано і досліджено місце і роль фактора перспективи країни як чинника у забезпеченні сталого розвитку системи державного управління через парадигму концепції гібридної війни.

Зазначено, що фактор перспективи країни відіграє одну із ключових ролей пізнавальної, практичної та навчальної діяльності для публічної влади при оцінюванні, формулюванні і реалізації державної політики із забезпечення сталого розвитку системи державного управління, національної безпеки, інформаційно-психологічної безпеки, а також інших державоутворювальних компонентів.

Значущість цього чинника проявляється насамперед під час реалізації зовнішньополітичного курсу країни, розвитку міжнародних зв'язків, позиціонування в системі міжнародних відносин, системі міжнародної безпеки. Від того, наскільки суголосні зовнішньополітичні устремління країн-партнерів чи

союзників, настільки будуть результативними їх двосторонні і багатосторонні зовнішні зносини в об'єкт-об'єктній взаємодії, при конструюванні зв'язків за широкого кола інтересів всіх заінтересованих сторін.

9. Розглянуто і розкрито потужний потенціал впливу інформаційно-психологічного чинника на систему державного управління. Оскільки визначальними ознаками концепту інформаційно-психологічної безпеки є наявність елементів і факторів, які зумовляють її стан як окремої системи в координатах системи національної безпеки, серед яких й інформаційно-психологічний чинник. Тому при порушенні оптимальної взаємодії цієї сукупності елементів, або втрати державою частини своєї функціональності через деструктивний інформаційно-психологічний вплив, під потенційною загрозою може опинитися цілісність системи державного управління.

Показано, що уваги держави потребують чинники, які проявляються через дихотомію, зокрема, «інформація — дезінформація», «інформаційно-психологічна безпека — інформаційно-психологічна небезпека». З метою розроблення відповідних заходів чи сценаріїв з протидії, упередження, нейтралізації керуючись насамперед принципом політичної доцільності.

Це значно актуалізує питання модернізації концептуальних підходів, вдосконалення стратегій і державних програм щодо інформаційно-психологічної безпеки, з акцентуванням рівною мірою на інформаційному та психологічному компоненті.

10. Висвітлено результати і розкрито взаємозв'язок між парадигмою цінностей та сучасним розгортанням технології штучного інтелекту. Соціально-економічний розвиток та науково-технічний прогрес, і пов'язані з цим трансформаційні зміни, в цілому хоча й сприяють демократичному напрямку, проте затвердження цієї еволюційної траєкторії значною мірою залежить від передусім ціннісних установок на самореалізацію індивіда. В цілому від загальнолюдських, суспільних та національних цінності й орієнтирів.

Акцентовано на тому, що одним із напрямів модернізації системи державного регулювання повинен стати концепт інформаційно-психологічної безпеки. Адже його ціннісні аспекти безпосередньо торкаються аксіологічних основ особистості, суспільства, нації у контексті їх збереження та захисту від деструктивного зовнішнього тиску, а також забезпечення стабільного, стабільного і безпечного розвитку.

Застосування технології штучного інтелекту віддзеркалюється не лише на технологічних чи технічних рішеннях, але також стосується змістовного наповнення виробленого інформаційного продукту. Оскільки контент штучного інтелекту стає повсюдним, то його вплив поширюється на всі суспільні сфери.

Такі аргументи формалізації чинників в умовах світового гібридного протистояння, за яких розвивається нині технологія штучного інтелекту разом із системою цінностей, зумовлює їх діалектичне сприйняття. Доводить значення парадигми цінностей в цілому для науково-технічного розвитку, й технології штучного інтелекту зокрема.

11. Також визначено місце і роль концепту національної стійкості відносно системи національної безпеки з протидії зовнішньому деструктивному інформаційно-психологічному впливу на публічний простір.

Враховуючи розгортання світового гібридного устрою, набуття вагомого значення інформаційно-психологічного чинника, який стає усе більш визначальним у формуванні національної стійкості, то досягнення Україною перемоги в повномасштабному військовому й інформаційному протистоянні з агресором усе більше зумовлюватиметься вдосконаленням концептуальних підходів влади з урахуванням реалій воєнного стану, а також необхідності відновлення соціоекономічної екосистеми України.

Адже сучасний розвиток міжнародного безпекового середовища, системи міжнародної безпеки не залишає поза сумнівами необхідність нарощення власних спроможностей, стійкості і міцності Української держави.

12. Проаналізовано прояви особистісної психологічної стійкості керівних кадрів державних адміністративних органів через механізм управління стресом, включно на основі емпіричних даних отриманих автором в результаті анкетування цільової групи управлінців Бучанського району, які перебували й перебувають під постійним деструктивним тиском від інформаційно-психологічного впливу. Зроблено відповідні висновки.

Проте виявлення проблем управління стресом в адміністративній роботі буде ще не достатнім фактором для оцінювання ефективності управлінської діяльності. У зв'язку з цим, сприянню встановлення здорового клімату і протидії деструктивному інформаційно-психологічного впливу на управлінців закликані великою мірою державні програми, стратегія підвищення психологічної стійкості в комплексі — на індивідуальному та інституціональному рівнях.

Доведено доцільність розроблення, апробування в державно-управлінській практиці механізмів управління стресом, креативне мислення зорієнтовані на розвиток комунікативно-когнітивних здібностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Такі практики дають змогу набуття навичок самоконтролю, самоорганізації, самопрограмування, що сприяє підвищенню ефективності професійної діяльності та засвоєння прийомів толерантної комунікації.

13. Обґрунтовано необхідність впровадження професійного навчання працівників, на яких поширюється дія Закону України «Про державну

службу», розроблення сучасних підходів з формування в керівних кадрах психологічної стійкості й лідерства, як одного із механізмів забезпечення інформаційно-психологічного захисту управлінської ланки корпусу державної служби.

Система державного управління України, зокрема одна з її складових — державна кадрова політика, при її формуванні до повномасштабної військової агресії та інтенсифікації інформаційної складової гібридного протистояння, нині потребує перегляду в контексті нових викликів, ризиків, загроз.

Через посилення деструктивного тиску виникає потреба у переосмисленні значення інформаційно-психологічного фактора в системно-функціональній парадигмі кадрової політики. Коригуванні методик, практик, навчальних програм. Вчасній перепідготовці і підвищенні кваліфікації корпусу державної служби в системі державного управління.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Агарков О.А. Концепція «постправди» та особистість. *Психологія особистості*. 2023. Вип. 46. С. 117–122. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208>.
2. Ажнюк Л. Мова ворожнечі й політкоректність у сучасній суспільно-політичній комунікації. *Мовознавство*. 2024. № 2. С. 9–23. DOI: <https://orcid.org/0000-0003-0095-0914>.
3. Алещенко В. Інформаційно-психологічна безпека особистості в умовах гібридної війни. *Вісник Київського національного університету ім. Т.Г. Шевченка*. 2022. Вип. 1(40). С. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2022.49.13-21>.
4. Алещенко В.І., Хміляр О.Ф. Інформаційно-психологічна безпека особистості в умовах воєнних дій. *Вісник національного університету оборони України*. 2025. Вип. 1(83). С. 16–25. DOI: <https://10.33099/2617-6858-25-83-1-16-25>.
5. Алюшина Н.О. Тайм-менеджмент: часова організація діяльності державного службовця : робоч. зошит з дистанц. курсу. К. : НАДУ, 2012. 52 с.
6. Арабаджиев Д.Ю., Сергієнко Т.І. Політична маніпуляція та інформаційно-психологічна безпека в політичних відносинах. *Науковий журнал «Політикус»*. Вип. 2. С. 36–43. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616-2020-2-36-43>.
7. Бакуменко В.Д., Кравченко С.О. Методологія системних досліджень в державному управлінні : навч. посіб. К. : ВПЦ АМУ, 2011. 116 с.
8. Бондар В.Т. Відновлення України: концепція зацікавлених сторін. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. Вип. 6. С. 12–16. DOI: [10.32782/2786-765X/2024-6](https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6).
9. Бондар В.Т. Мова ворожнечі в епоху гібридного протистояння та штучного інтелекту. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. Вип. 7(15). С. 293–305. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-7\(15\)-293-305](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-7(15)-293-305).
10. Бондар В.Т. Політико-управлінські аспекти концепту інформаційно-психологічна безпека. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. Вип. 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-06>.

11. Бондар В.Т. Принципи концепції «Довіра та безпека» в цифровому просторі : застосування у сфері державного управління. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2023. Т. 34(73). № 3. С. 109–114. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.3/17>.
12. Бондар В.Т. Регіональні тенденції формування зовнішніх факторів впливу на систему національної безпеки України. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 3. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.3.7>.
13. Бондар В.Т. Суб'єктність країни в міжнародній безпековій системі відповідно до її фактора перспективи. *Національні інтереси України*. 2024. Вип. 2(6). С. 483–493. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-483-493](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-483-493).
14. Бондар В.Т. Трансформація концептуальних підходів державного регулювання Німеччиною сфери національної безпеки як відповідь на сучасні виклики. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. Випуск 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-03>.
15. Бондар В.Т. Трансформація зовнішніх акторів за сучасного гібридного світоустрою. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія: «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. Вип. 4. С. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.07>.
16. Бондар В.Т., Ціпоренко С.Ю. Емпіричне дослідження особистісних характеристик психологічної стійкості керівних кадрів органів публічної влади. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. Вип. 3 (21). С. 178–186. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3\(21\)-178-186](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3(21)-178-186).
17. Бондар Н.В. «З видимого пізнавай невидиме»: рецепції ментальних устоїв «невловимого філософа» в сучасному дискурсі / *Сучасні рецепції світоглядно-ціннісних орієнтирів Григорія Сковороди* : кол. моногр. / за заг. ред. Д.С. Луніна. Полтава : Нац. ун-т. ім. Юрія Кондратенка, 2022. С. 190–196.
18. Бородіна О.С. Компліментарність соціального та економічного розвитку: науково-прикладний аспект. *Український соціум*. 2014. № 4(51). С. 96–103. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2014.04.096>.
19. Босенко В.А. Всеобщая теория развития. 2001. URL: <https://www.marxistphilosophy.org/SovPhil/bosenko01.html>.
20. Бродський Ю.Б., Ковбасюк С.В. Концептуальний підхід до створення ситуаційного центру сталого розвитку регіону. *Сучасні трансформаційні технології у сфері безпеки та оборони. Серія: інформаційно-аналітична діяльність у сфері безпеки та оборони*. 2024. № 1(49). С. 151–159. DOI: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2024-49-1-151-159>.

21. Бутиріна М. Постправа: Істиною володіє той, хто контролює наративи. 2022. URL: <https://www.researchgate.net/publication/366237915>.
22. Бутиріна М., Галаджун З., Темченко Л. Концептосфера мови ворожнечі в пропагандистському дискурсі країни-агресора. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»: журналістика*. 2024. Вип. 1(7). С. 59–71. DOI: <https://doi.org/10.23939/sjs2024.01.059>.
23. Візниця Ю.В. Проблеми дослідження феномену «постправа» в медіакомунікаційному просторі. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2019. Вип. 83. С. 93–101. URL: <http://soctech-journal.kpu.zp.ua/archive/2019/83/13.pdf>.
24. Власюк О.С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики : вибрані наукові праці. К. : НІСД, 2016. 528 с. [niss.gov.ua](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-01/Vlasuk-fin-99d56.pdf). <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-01/Vlasuk-fin-99d56.pdf>.
25. Гай-Нижник П. Росія проти України (1990–2016 рр.): від політики шантажу і примусу до війни на поглинання та спроби знищення. К. : МП Леся, 2017. 332 с.
26. Гасюк І.А., Баяк М.І. Системно-функціональна парадигма кадрової політики в публічному управлінні. *Актуальні питання у сучасній науці: Серія «Державне управління»*. 2023. № 4 (10). С. 84–100. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-84-100](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-84-100).
27. Гегель Г. В. Ф. Наука логіки. К. : Юніверс, 2001. 496 с.
28. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього : монографія / авт. кол.: Л.Г. Комаха, І.В. Алексеєнко В.А. Гошовська та ін. ; за заг. ред. Л.Г. Комахи, І.В. Алексеєнко. К. : ВПЦ «Київський університет». 2022. 976 с.
29. Головка О.М. Правові засади протидії мові ворожнечі: ретроспективний огляд та аналіз перспектив. *Інформація і право*. 2021. № 2(37). С. 28–38. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.2\(37\).238333](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.2(37).238333).
30. Голубь В.В. Соціальна модернізація в контексті реформ перехідних суспільств. *Державне будівництво*. 2011. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2011\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2011_1_10).
31. Горбулін В.П., Качинський А.Б. Засади національної безпеки України : підручник. К. : Інтертехнологія, 2009. 272 с.
32. Гринь О.Д. Орган державної влади як складова державного апарату. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2014. Вип. 11(1). С. 11–13.
33. Гурківська А. Концептуалізація постправа. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*. 2023. Вип. 47. С. 195–206. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2023.47.25>.
34. Джураєва О.О. Загальнотеоретичний аспект інноваційної функції сучасної держави. *Правова держава*. 2017. № 26. С. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2017.26.233372>.

35. Дзюбань О.П. Національна безпека в умовах соціальних трансформацій: методологія дослідження та забезпечення : монографія. 2006. URL: [https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/5234/1/Dzeban\\_2006.pdf](https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/5234/1/Dzeban_2006.pdf).
36. Дорогунцов С., Ральчук О. Реалії цивілізаційного розвитку. *Вісник НАН України*. 2006. № 3. С. 3–20.
37. Дорош Л. Чинники та тенденції посилення проявів постправди у сучасній політичній практиці. *Політичні науки*. 2022. Вип. 8. № 1. С. 13–18. DOI: <https://doi.org/10.23939/shv2022.01.013>.
38. Энгельс Ф. Анти-Дюринг. Диалектика природы (сборник). 2017. URL: <http://flibusta.site/b/482240/read>.
39. Дубов Д. «Стратегічний наратив»: до проблеми реалізації сутнісної складової стратегічних комунікацій в Україні. Аналітична записка. К.: НІСД, 2016. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/informaciyni-strategii/strategichniy-narativ-do-problemi-realizacii-sutnisnoi>.
40. Жилияев Б.Е. Стрела времени. URL: [http://www.mao.kiev.ua/lectures/2011\\_2\\_arrow\\_of\\_time.html](http://www.mao.kiev.ua/lectures/2011_2_arrow_of_time.html).
41. Заріцька Н.М. Медіаграмотність у контексті забезпечення інформаційно-психологічної безпеки в умовах гібридної війни: результати теоретичного аналізу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 4. С. 150–154. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2021.4.29>.
42. Звіт про доступність сервісів і даних. *Гурл*. 2023. URL: <https://transparencyreport.google.com/government-removals/government-requests?hl=uk>.
43. Зеленько Г. Стабільність політичної системи — умова національної безпеки: як забезпечити в умовах дії воєнного стану. *Політична безпека України: проблема стабілізації політичного поля. Прогнозна оцінка, механізми забезпечення* : монографія / за ред. О.О. Рафальського, О.М. Майбороди. К. : ІПіЕнд ім. І.Ф. Кураса НАН України. С. 34–66.
44. Калакура О. Нейтралізація деструктивних тенденцій в етнополітичному полі країни. *Політична безпека України: проблема стабілізації політичного поля. Прогнозна оцінка, механізми забезпечення* : монографія / за ред. О.О. Рафальського, О.М. Майбороди. К. : ІПіЕнд ім. І.Ф. Кураса НАН України. С. 165–187.
45. Калиновський Ю.Ю., Жданенко С.В. Безпечне існування соціальних систем у турбулентному світі: аксіологічний контекст. *Вісник Національного юридичного університету ім. Ярослава Мудрого. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія*. 2022. Вип. 3(54). С. 30–46.
46. Камінська Н. Сучасна парадигма конституційних цінностей та їх значення в умовах воєнного стану. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2023. Т. 24, № 2. С. 86–95. DOI: <https://doi.org/10.33270/02222402.86>.

47. Катеринич П.В., Дубровський Р.О., Кіндрась І.В. Мова ворожнечі в публіцистичному дискурсі (на матеріалі текстів Telegram). *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2023. Вип. 34(73), 1/1. С. 170–177. DOI: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2023.1.1/28>.
48. Качинський А.Б. Індикатори національної безпеки: визначення та застосування їх граничних значень : моногр. 2013. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2013-11/Kachunckyy\\_mon-e08dc.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2013-11/Kachunckyy_mon-e08dc.pdf).
49. Київська міська державна адміністрація отримує підтримку від благодійної організації «Bloomberg Philanthropies» для цифровізації міських послуг, 16 лютого 2024 року. *kyivcity.gov.ua*. [https://kyivcity.gov.ua/news/kivska\\_miska\\_derzhavna\\_administratsiya\\_otrimaye\\_pidtrimku\\_vid\\_organizatsi\\_Bloomberg\\_Philanthropies/](https://kyivcity.gov.ua/news/kivska_miska_derzhavna_administratsiya_otrimaye_pidtrimku_vid_organizatsi_Bloomberg_Philanthropies/).
50. Кіндратець О. Від мультикультуралізму до нативізму: динаміка наукових підходів. *Політичні дослідження*. 2024. 2(8), 7–24. DOI: <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2024-2-1>.
51. Ковальова Т. Подолання викликів постправди в сучасній соціокультурній комунікації. *Прикладні комунікаційні технології у системі соціальної діяльності*. 2022. Вип. 1(38). С. 112–119. DOI: [https://doi.org/10.21272/Obraz.2022.1\(38\)-112-119](https://doi.org/10.21272/Obraz.2022.1(38)-112-119).
52. Ковбасюк Ю.В., Бакуменко В.Д. Державне управління. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. Т. 1: Теорія державного управління / наук.-ред. колегія: В.М. Князев (співголова), І.В. Розпунтенко (співголова) та ін. К., 2011. С. 157–159.
53. Ковбасюк Ю.В. Наука державного управління в умовах системних державно-управлінських реформ і суспільних трансформацій. *Вісник НАДУ*. 2012. № 1. С. 5–20.
54. Ковбасюк Ю.В., Кравченко С.О. Трансформації управлінські. *Енциклопедія державного управління*: у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 1: Теорія державного управління / наук.-ред. кол. : В.М. Князев (співголова), І.В. Розпунтенко (співголова) та ін. 2011. С. 664.
55. Коковіхіна О. Функціонування мови ворожнечі в умовах мирного і воєнного часу. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2022. Вип. 14. С. 15–23. DOI: <https://doi.org/10.30970/PS.2022.14.2>.
56. Коломієць Т., Кулаковський Т., Мосієнко О. Психологічні чинники ефективної управлінської діяльності в умовах війни. *Наукові перспективи: Серія «Державне управління»*. 2023. № 7(37). С. 614–625. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-614-625](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-614-625).
57. Колтун В.С. Діяльність органів місцевого самоврядування щодо подолання соціально-економічних криз у контексті екзогенної

- циклічності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 90–94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2015\\_3\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_3_22).
58. Колтун В.С. Закономірності та тенденції розвитку місцевого самоврядування : комплементарний підхід : монографія. К. : НАДУ, 2015. 440 с.
59. Кононенко Н. Політичні механізми загоєння соціальних ран / Адаптивні зміни у функціонуванні політичної системи України в умовах повоєнної відбудови : монографія / за ред. О.О. Рафальського, О.М. Майбороди. Київ : ІПіЕнд ім. І.Ф. Кураса НАН України, 2024. С. 217–252.
60. Котигоренко В. Сучасна українська нація як діалектична єдність національно-громадянського і етнічного. Частина 1. *Діалектика національно-громадянського і етнічного в українському соціумі* : монографія / авт. кол.: В.О. Котигоренко (керівник, наук. ред.), А.М. Дегтеренко, О.Я. Калакура, Н.І. Кочан, О.О. Ляшенко, Л.І. Мазука, Ю.О. Ніколаєць, В.В. Новородовський. К. : ІПіЕнд ім. І. Кураса НАН України, 2023. С. 11–127.
61. Крикун К. Ключові моменти тайм-менеджменту для досягнення успіху в бізнесі. *Галицький економічний вісник. Соціальна економіка і політика*. Тернопіль : ТНТУ, 2019. Т. 59. № 4. С. 90–97.
62. Крикун В. Постправа: сутність та перспективи. *Людинознавчі студії: збірник наукових праць Дрогобицького державного педагогічного у-ту ім. І. Франка. Серія «Філософія»*. 2022. № 41. С. 213–227. DOI: <https://doi.org/10.24919/2522-4700.41.15>.
63. Кульчицький С., Міщенко М. Україна на порозі об'єднаної Європи. К. : Центр Разумкова, 2018.
64. Ларін С. Публічне управління захистом національних цінностей в Україні: виклики та загрози. *Аспекти публічного управління*. 2022. Вип. 2. С. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.15421/152211>.
65. Лихачов С.В. Інформаційно-психологічна безпека як складова національної безпеки України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2012. Вип. 2(1). С. 103–108. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/psychology/article/view/449/444>.
66. Луман Н. Час і системна раціональність / перекл. з нім. К. : Центр учб. л-ри, 2011. 224 с.
67. Мельничук С.М. Правові форми реалізації функцій сучасної держави Україна: загальнотеоретична характеристика : монографія. Івано-Франківськ : Видавець Кушнір Г.М., 2018. 436 с.
68. Міносян А., Варипаєв О. Російська агресія та українська ідентичність: екзистенційний вимір. Збірник наук. праць / Упорядник і наук. редактор Гірна Н.М. Львів : Друкарня ЛНМУ ім. Данила Галицького. Вип. 7. 2024. С. 109–117.

69. Москальчук Ю.Г. Система стримувань і противаг як ефективний засіб досягнення взаємодії у роботі органів законодавчої, виконавчої та судової влади в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 16. С. 19–23.
70. Науменко Н.Ю. Теоретико-методологічні аспекти інформаційно-психологічної безпеки в послідовності держава — регіон — суспільство — людина. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 49–62. DOI: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-49-62.
71. Николаєць Ю. Механізми формування демократичного інформаційного поля. *Адаптивні зміни у функціонуванні політичної системи України в умовах повоєнної відбудови* : монографія / за ред. О.О. Рафальського, О.М. Майбороди. Київ : ІПіЕнД ім. І.Ф. Кураса НАН України, 2024. С. 329–360.
72. Огризко В. Розпад Росії: загроза чи шанс? К. : ДП «ГДІП». 2021. 100 с.
73. Огризко В. «Російський» національний характер. Заборонити рашизм / за заг. ред. В. Піскун. К. : Київський університет ім. Б. Грінченка. 2023. С. 47–59.
74. Ожеван М. Глобальна війна стратегічних наративів: виклики та ризики для України. *Стратегічні пріоритети / Стратегічні комунікації*. № 4(41). 2016. С. 30–40.
75. Підсумковий документ Міжнародної конференції з питань відновлення України (URC 2022). «Декларація Лугано». 4–5 липня 2022. Лугано, Швейцарія. URL: [https://cdn.prod.website-files.com/625d81ec8313622a52e2f031/62cd2e0ba5613c953a9b52d4\\_Lugano%20Declaration\\_UA.pdf](https://cdn.prod.website-files.com/625d81ec8313622a52e2f031/62cd2e0ba5613c953a9b52d4_Lugano%20Declaration_UA.pdf).
76. Пікуля Т.О. Доктринальний аналіз системи національної безпеки України. *Право і суспільство. Розбудова держави і право: питання теорії та конституційної практики*. № 2. С. 57–62. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.2.7>.
77. Піскорська Г. Український стратегічний наратив: пошук практичних рішень. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol\\_n/article/view/3862/3522](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/3862/3522).
78. Поліщук Ю. Національна та громадянська ідентичності в Україні в умовах російсько-української війни: константи та зміни. *Політичні дослідження*. 2024. 2(8). С. 73–93. DOI: <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2024-2-4>.
79. Постправа, як інструмент створення «паралельної реальності» у школярів в окупації. 2023, 12 грудня. *website*. URL: <https://almenda.org/postpravda-yak-instrument-stvorennya-paralelnoi-realnosti-u-shkolyariv-v-okupacii/>.
80. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

81. Простосавицька Л.С. Теоретико-правові аспекти дослідження цінностей. *Часопис Київського університету права. Теорія та історія держави і права. Філософія права*. 2020. Вип. 2, С. 48–50. DOI: 10.36695/2219-5521.2.2020.07.
82. Психологічний словник / Авт.-уклад. В.В. Синявський, О.П. Сергєєнкова ; за ред. Н.А. Побірченко. 2007. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/5980/3/O\\_Serhieienkova\\_IL.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/5980/3/O_Serhieienkova_IL.pdf).
83. Публічне управління та адміністрування у сфері національної безпеки: (системні, політичні та економічні аспекти) : словник-довідник / С.П. Завгородня, М.П. Орел, Г.П. Ситник [уклад.]; за заг. ред. Д.В. Неліпи, Є.О. Романенко, С.П. Ситника. К. : Видавець Кравченко Я.О., 2020. 380 с.
84. Публічне управління у сфері національної безпеки : підручник / Г.П. Ситник, М.Г. Орел ; за ред. Г.П. Ситника. К. : ВПЦ «Київський університет». 2022. 464 с.
85. Радченко О.В. Ціннісна система суспільства як механізм демократичного державотворення : монографія. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2009. 380 с.
86. Рафальський О. Українська держава. Витоки. Історична еволюція. Сучасність : монографія. К. : «АДЕФ-Україна», 2024. 428 с.
87. О. Резнікова. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. К. : НІСД, 2022. 456 с.
88. О. Резнікова. Порівняльний аналіз основних концептуальних підходів до розбудови національної стійкості. К. : НІСД, 2020. DOI: <https://doi.org/10.30970/2307-1664.2020.28.23>.
89. Рябопол А.Т. Національна безпека України: структурно-функціональний аналіз. *Конституційне право. Муніципальне право. Вісник університету Альфреда Нобеля. Серія: «Право»*. 2020. № 1(1). С. 25–30. DOI: <https://10.32342/2709-6408-2020-1-1-4>.
90. Самчук З. Постправа як інструмент політичного нарративу епохи постмодерну. *Політичні дослідження. Політична культура та ідеологія*. 2023. № 1(5). С. 163–177. DOI: 10.53317/2786-4774-2023-1-9.
91. Саноцька Н.Я. Контури постправа в інформаційному суспільстві. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2017. С. 108–111. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/47e63309-1aec-4ffe-9437-5638d69778d4/content>.
92. Світова гібридна війна: український фронт : моногр. / за заг. ред. В.П. Горбуліна. К. : НІСД, 2017. 496 с.
93. Сейм Польщі відхилив в норми про покарання за «бандеризм». Політика. Польща. *Deutsche Welle. website*, <https://www.dw.com/uk/sejm-polsi-vidhiliv-propozicii-navrockogo-sodo-pokaranna-za-banderizm/a-74673583>.

94. Ситник Г.П. Взаємозумовленість соціальних явищ, які визначають концептами «небезпека» і «безпека», та її врахування в теорії публічного управління. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 16. С. 61–67. DOI: 10.32702/23066814.2019.16.61.
95. Ситник Г.П. Сучасні погляди на концептуальні засади дослідження безпеки соціальних систем. Розділ 3.1. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього* : кол. моногр. / за ред. Л.Г. Комахи, І.В. Алексеєнко. К. : ВПЦ «Київський університет». 2022. С. 353–400.
96. Ситник Г.П., Бондар В.Т., Орел М.Г. Системний підхід дослідження феномену інформація в державному управлінні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. Вип. 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-02>.
97. Ситник Г.П., Орел М.Г., Заворітня Г.П. Взаємозумовленість безпеки та небезпеки як соціальних феноменів у контексті взаємодії фізичних, біологічних і соціальних систем. *Національні інтереси України*. 2025. Вип. 3(8). С. 422–438. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3\(8\)-421-438](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-3(8)-421-438).
98. Ситник Г.П., Паламарчук Т.П., Заворітня Г.П. Підвищення ефективності державного управління міжнародним військовим співробітництвом України: проблеми та шляхи вирішення. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. Вип. 4(12). С. 78–1806. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4\(12\)-871-886](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4(12)-871-886).
99. Соціологія: словник термінів і понять / За ред. Є.А. Біленького, М.А. Козловця. 2006. URL: [https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/KNIGI/KONDOR/SOCIOLOGIA\\_SL\\_2006.pdf](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR/SOCIOLOGIA_SL_2006.pdf).
100. Сурмін Ю.П., Надолішній П.І. Методологія як інструмент ефективної реалізації можливостей державного управління. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія: Ю.П. Сурмін (співголова), П.І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. К. : НАДУ. С. 7–16.
101. Сухонос В.В. Адхократія як анти-бюрократична державна технологія: історико-правовий контекст. *Конституційне та адміністративне право*. 2014. № 2(1). С. 3–7.
102. Тімінський О.Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. № 27. С. 122–131. URL: <http://repository.knuba.edu.ua/bitstream/handle/987654321/4977/21.pdf>.
103. Ткач І.В. Поняття органу державної влади у контексті статей 1173–1175 Цивільного Кодексу України. *Вісник Академії адвокатури України*. 2013. Вип. 2(27). С. 18–23.

104. Ткачук Т.Ю. Правове забезпечення інформаційної безпеки в умовах євроінтеграції України : дис. ... д-ра юридичних наук : 12.07.07. Ужгород, 2019. 487 с.
105. Требін М.П. «Гібридна» війна як нова українська реальність. *Український соціум. Політика*. 2014. № 3(50). С. 113–127. URL: <https://ukr-socium.org.ua/archive/no-3-50-2014/hybrid-war-as-a-new-ukrainian-reality>.
106. Турченко О. Щодо розуміння категорії «безпека» як загальнолюдської цінності. *Правничий часопис Донецького національного університету ім. Василя Стуса*. 2023. № 2. С. 34–46. DOI: <https://doi.org/10.31558/2786-5835.2022.2.5>.
107. Указ Президента України № 47/2017 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України» від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>.
108. Указ Президента України від № 56/2022 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України» від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#Text>.
109. Українець Н. Європейський реституційний процес: деякі питання історіографічного вивчення. *Україна дипломатична*. Науковий щорічник. 2008. Вип. 9. С. 261–271.
110. Фенько Н.М., Гундерук О.О., Бегер І.В. Мова ворожнечі в сучасній журналістиці: регіональний вимір. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2023. Вип. 36(75). 1/2. С. 272–276. DOI: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2025.1.2/43>.
111. Фігурний Ю. Особистість і філософські ідеї Григорія Сковороди як потужний виклик неоімперській, реваншистській доктрині «русского мира» в умовах неоголошеної російсько-української гібридної війни. *Сучасні рецепції світоглядно-ціннісних орієнтирів Григорія Сковороди : колективна монографія / за заг. ред. Д.С. Луніна*. Полтава, 2022. С. 28–37.
112. Філософський енциклопедичний словник. 2002. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Shynkaruk\\_Volodymyr/Filosofskyi\\_entsyklopedychnyi\\_slovnynk.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Shynkaruk_Volodymyr/Filosofskyi_entsyklopedychnyi_slovnynk.pdf).
113. Чекштуріна В.М. Соціокомунікаційний аналіз феномена мови ворожнечі в інтернет-середовищі. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2021. Вип. 32(71), 4/3. С. 284–290. DOI: <https://doi.org/10.32838/2710-4656/2021.4-3/47>.
114. Чеховська М., Рагнев А. Стратегічний наратив у системі стратегічних комунікацій. URL: [http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2018/5\\_2018/part\\_2/7.pdf](http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2018/5_2018/part_2/7.pdf).

115. Чихонцова О.І. Розвиток резильєнтності в ситуаціях невизначеності. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2023. Т. 34(73). № 1. С. 35–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2023.1/07>.
116. Чорна Л.О. Ситуаційний підхід до адаптації підприємств до кризових умов. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=916>.
117. Чупрій Л., Льовкіна О., Далекорей А. Ідеологія «рашизму» як основа інформаційно-психологічних операцій рф проти України. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. Студій*. 2024. Вип. 53. С. 212–219. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2024.53.25>.
118. Шабуніна В.В., Саранча В.І., Тур О.М. Вплив соціально-психологічних чинників інформаційної діяльності на прийняття управлінських рішень. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 4. С. 5–13.
119. Шайгородський Ю.Ж. Проблема цінностей у контексті сучасності // На шляху до суспільної злагоди / упоряд. Ю.Ж. Шайгородський. К. : Український центр політичного менеджменту, 2001. С. 114–118.
120. Шайгородський Ю. Суспільна єдність: виклики та загрози воєнного стану. *Політична безпека України: проблема стабілізації політичного поля. Прогнозна оцінка, механізми забезпечення* : монографія / за ред. О.О. Рафальського, О.М. Майбороди. К. : ІПіЕнд ім. І.Ф. Кураса НАН України. С. 9–32.
121. Ярош А. «Мова ворожнечі» в українському та англійському онлайн-дискурсах. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2023. № 4. С. 238–245. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-4-238-245>.
122. Ярошко О. Зовнішня політика безпеки України в постбіполярній системі міжнародних відносин. *Україна дипломатична. Науковий щорічник*. 2008. Вип. 9. С. 467–484.
123. A Strategic Compass for Security and Defence — For a European Union that protects its citizens, values and interests and contributes to international peace and security (2022). *Council of the European Union*. 64 p. URL: [https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/strategic\\_compass\\_en3\\_web.pdf](https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/strategic_compass_en3_web.pdf).
124. America's AI Action Plan. Winning the Race. *The White House*. 2025. URL: [https://www.atlanticcouncil.org/blogs/new-atlanticist/experts-react-what-trumps-new-ai-action-plan-means-for-tech-energy-the-economy-and-more/?utm\\_medium=email&\\_hsenc=p2ANqtz-8rW1qFwPyyV7iKU3HFwXZiSGj4tXSSOq5vP0PqaKPu4AFnfyOugEjYpnn2USieJl68N82Lg5Cj43lOZ14A-YH5e1bzig&\\_hsmi=372887446&utm\\_content=372887446&utm\\_source=hs\\_email](https://www.atlanticcouncil.org/blogs/new-atlanticist/experts-react-what-trumps-new-ai-action-plan-means-for-tech-energy-the-economy-and-more/?utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-8rW1qFwPyyV7iKU3HFwXZiSGj4tXSSOq5vP0PqaKPu4AFnfyOugEjYpnn2USieJl68N82Lg5Cj43lOZ14A-YH5e1bzig&_hsmi=372887446&utm_content=372887446&utm_source=hs_email).

125. Balcerowicz L. Socialism, capitalism, transformation. Budapest: *Central European University Press*. 1995. URL: <https://www.europarl.europa.eu/100books/en/detail/4/socialism-capitalism-transformation>.
126. Baylis E. Post-Conflict Reconciliation in Ukraine. *University of Pittsburgh School of Law*. 2023. Vol. 4. P. 71–75. URL: [https://scholarship.law.pitt.edu/fac\\_articles/574/](https://scholarship.law.pitt.edu/fac_articles/574/).
127. Benard B. (1991). Fostering Resiliency in Kids: Protective Factors in the Family, School and Community. *National Resilience Resource Center*. University of Minnesota. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=c364a029b759b7da4b3ff5c36e3963e34dc5cdd1>.
128. Bielieskov M. (2024, 13 August). Ukraine's Kursk offensive proves surprise is still possible in modern war. *Atlantic council. website*. URL: [https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraines-kursk-offensive-proves-surprise-is-still-possible-in-modern-war/?mkt\\_tok=NjU5LVdaWC0wNzUAAAGU7YB5ZUvmGzomeR3d4Ufih79eYA1ELS-KdOmW3soZo76kHV4TDdJ1la8Lzlkpffbz9YBHxnJuSR8 tWD6ljinYhQoKnA4FskjqhK52xY1nRjUIh5w](https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraines-kursk-offensive-proves-surprise-is-still-possible-in-modern-war/?mkt_tok=NjU5LVdaWC0wNzUAAAGU7YB5ZUvmGzomeR3d4Ufih79eYA1ELS-KdOmW3soZo76kHV4TDdJ1la8Lzlkpffbz9YBHxnJuSR8 tWD6ljinYhQoKnA4FskjqhK52xY1nRjUIh5w).
129. Braw Elisabeth. The Defender's Dilemma. Identifying and Detering Gray-Zone Aggression. *American Enterprise Institute*. 2021. URL: [https://www.aei.org/wp-content/uploads/2021/10/Braw\\_Defenders\\_Dilemma\\_Chapter\\_1.pdf?x85095](https://www.aei.org/wp-content/uploads/2021/10/Braw_Defenders_Dilemma_Chapter_1.pdf?x85095).
130. Burwell F. (2024). In this Year of Elections, the US-EU Trade and Technology Council Should Get Strategic. *Atlantic Council, USA. website*. URL: [https://www.atlanticcouncil.org/blogs/new-atlanticist/in-this-year-of-elections-the-us-eu-trade-and-technology-council-should-get-strategic/?mkt\\_tok=NjU5LVdaWC0wNzUAAAGSjiiDpPWZE1EECNdsjNJRQ8MuJ6Tcv2BqWSViD3729tmRTAvuSeB0BaL42RsCLOxwtej42XDVo96ywwXfF5yKo\\_rDtEaYggSOB2lITvoIB8Xjgg](https://www.atlanticcouncil.org/blogs/new-atlanticist/in-this-year-of-elections-the-us-eu-trade-and-technology-council-should-get-strategic/?mkt_tok=NjU5LVdaWC0wNzUAAAGSjiiDpPWZE1EECNdsjNJRQ8MuJ6Tcv2BqWSViD3729tmRTAvuSeB0BaL42RsCLOxwtej42XDVo96ywwXfF5yKo_rDtEaYggSOB2lITvoIB8Xjgg).
131. Butyrina M.V., Temchur K.O. Hate Speech as a Sociolinguistic Phenomenon. *Bulletin of the V.N. Karazin Kharkiv National University: Series Social Communications*. 2018. 13. 99–105. URL: <https://periodicals.karazin.ua/sc/article/view/15008/13957>.
132. Chatelet V. (2025, 18 April). Exposing Pravda: How pro-Kremlin forces are poisoning AI models and rewriting Wikipedia. *Atlantic Council. website*. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/new-atlanticist/exposing-pravda-how-pro-kremlin-forces-are-poisoning-ai-models-and-rewriting-wikipedia/>.
133. Châtelet V., & Lesplingart F. (2025, 12 March). Russia-linked Pravda network cited on Wikipedia, LLMs, and X. *Digital Forensic Research Lab (DFRLab). website*. <https://dfrlab.org/2025/03/12/pravda-network-wikipedia-llm-x/>.
134. Clark W. (2024). The United States needs a new strategic approach fir for a new geopolitical era. Memo to the President. *Scowcroft Center for Strategy and Security. Atlantic Council*. URL: <https://www.atlanticcouncil.org>

- content-series/memo-to-the-president/memo-to-the-president-the-united-states-needs-a-new-strategic-approach-fit-for-a-new-geopolitical-era/.
135. Cuba signs cybersecurity agreement with Russia, Iran, Venezuela, Nicaragua, and North Korea. June 2025. *CIBERCUBA*. URL: [https://en.cibercuba.com/noticias/2025-06-02-u1-e135253-s27061-nid304187-cuba-firma-acuerdo-ciberseguridad-rusia-iran?utm\\_source=substack&utm\\_medium=email](https://en.cibercuba.com/noticias/2025-06-02-u1-e135253-s27061-nid304187-cuba-firma-acuerdo-ciberseguridad-rusia-iran?utm_source=substack&utm_medium=email).
136. Deitchman D.J. Completing of transformation of U.S. *Military Forces*, 2004. *Issues on Science and Technology*. 20. P. 62–68.
137. Dombrowski D., Reich S. (2017). Does Donald Trump have a grand strategy? *International Affairs*. 93(5). 1013–1037. DOI: <https://doi.org/10.1093/ia/iix161>.
138. Europe's choice. Political guidelines for the next European Commission 2024–2029. *commission.europa.eu*. [https://commission.europa.eu/document/download/e6cd4328-673c-4e7a-8683-f63ffb2cf648\\_en](https://commission.europa.eu/document/download/e6cd4328-673c-4e7a-8683-f63ffb2cf648_en).
139. Fact Sheet: National Defense Industrial Strategy. *U.S. Department of Defense*. January 2024. URL: [https://www.businessdefense.gov/docs/ndis/NDIS-Fact-Sheet\\_JAN24.pdf](https://www.businessdefense.gov/docs/ndis/NDIS-Fact-Sheet_JAN24.pdf).
140. Felipe C.M., Roldán J.L., & Leal-Rodríguez A.L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability (Switzerland)*. 9(12). DOI: <https://doi.org/10.3390/su9122354>.
141. Freeman Edward, Mcvea John. A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Graduate School of Business Administration. University of Virginia*, 2001. 01–02.32. DOI: 10.2139/ssrn.263511.
142. Fried D., Polyakova A. Democratic Defence Against Disinformation. *Atlantic Council. Eurasia Center*. 2018: *website*. URL: [https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2018/03/Democratic\\_Defense\\_Against\\_Disinformation\\_FINAL.pdf](https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2018/03/Democratic_Defense_Against_Disinformation_FINAL.pdf).
143. Guia A. (2016). The Concept of Nativism and Anti-Immigrant Sentiments in Europe. *European University Institute Max Weber Programme. Europe Working Paper*. 20. URL: <http://surl.li/lghkly>.
144. Haas R. (2017, 18 July). Donald Trump and the Danger of “Adhocracy”. *The Atlantic: website*. URL: <https://www.theatlantic.com/international/archive/2017/07/donald-trump-adhocracy/533934/>.
145. Harvey A.S. The levels of war as levels of analysis. *Military Review*. (Nov/Dec), 2021. 75–81. URL: <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/ND-21/Harvey-Levels-of-War-1.pdf>.
146. Hassan H., Yasuo H., Asad S. (2016). Determinants of Leadership Style in Big Five Personality Dimensions. *Universal Journal of Management*. 4 (4). 161–179. DOI: <https://10.13189/ujm.2016.040402>.

147. How Ukraine's incursion into Russia could change the war (2024, 8 August). *Atlantic Council: website*. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/content-series/fastthinking/how-ukraines-incursion-into-russia-could-change-the-war/>.
148. If Crisis or War Comes. Swedish Civil Contingencies Agency (MSB). *www.msb.se*. URL: <https://rib.msb.se/filer/pdf/30307.pdf>.
149. Jander T.A. (2024). The effect on disinformation on United States national elections: a comparative case study of disinformation in elections abroad. *The Fellows Review*. 366–379. URL: <https://static1.squarespace.com/static/5cb0a1b1d86cc932778ab82b/t/66ba5e32e568f57ae9af55bb/1723489847281/2023-2024+Fellows+Review+FINAL.pdf#page=375>
150. Joint Communication to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A new European Defence Industrial Strategy: Achieving EU Readiness through a responsive and resilient European Defence Industry (2024). *European Commission, High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy*. Brussels, 5.3.2024, JOIN (2024) 10 final. URL: [https://defence-industry-space.ec.europa.eu/document/download/643c4a00-0da9-4768-83cd-a5628f5c3063\\_en?filename=EDIS%20Joint%20Communication.pdf](https://defence-industry-space.ec.europa.eu/document/download/643c4a00-0da9-4768-83cd-a5628f5c3063_en?filename=EDIS%20Joint%20Communication.pdf).
151. Kasapoglu C. NATO Is Not Ready for War: Assessing the Military Balance between the Alliance and Russia. *Hudson Institute*. 2024. URL: [https://s3.amazonaws.com/media.hudson.org/062424\\_NATO-Russia\\_Military\\_Balance\\_Memo+\(1\).pdf](https://s3.amazonaws.com/media.hudson.org/062424_NATO-Russia_Military_Balance_Memo+(1).pdf).
152. Kilcullen D. The dragons and the snakes: How the rest learned to fight the West. *Hurst & Company*. London, 2020. Pp. 336. DOI: <https://doi.org/10.1080/03068374.2021.1874727>.
153. Kiran V. (2020). What is Political AuroML? URL: <https://politicalmarketer.com/political-automl/>.
154. Khitsenko V.E. Self-organization: elements of theory and social applications. *European Journal of Contemporary Education*. 2017. No. 6(4). URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1164026.pdf>.
155. Larsen R.J., & Buss D.M. (2014). Personality psychology: domains of knowledge about human nature. Fifth edition. New York: *McGraw-Hill Education*.
156. Lonergan E., Montgomery M. (2024). A Defense Imperative. United States Cyber Force. Washington. *FDD PRESS*. URL: <https://www.fdd.org/wp-content/uploads/2024/03/fdd-report-united-states-cyber-force.pdf>.
157. Marks M. (20205, 1 August). Black Hat 2025: Navigating AI and supply chain security. *INFORMA*. URL: [https://www.techtarget.com/searchsecurity/opinion/Black-Hat-2025-Navigating-AI-and-supply-chain-security?\\_gl=1\\*q822dk\\*\\_ga\\*MTA2NzEzMjA3MC4xNzU1MjY4MDA5\\*\\_](https://www.techtarget.com/searchsecurity/opinion/Black-Hat-2025-Navigating-AI-and-supply-chain-security?_gl=1*q822dk*_ga*MTA2NzEzMjA3MC4xNzU1MjY4MDA5*_)

- ga\_TQKE4GS5P9 \*czE3N TUyNjgw MDgkbzEkZzEkdDE3NTUyNjgwNDIkajI2 JGwwJGgw.
158. McNamara W.V., Modigliani P., MacGregor M., & Lofgren E. (2022). Commission on Defense Innovation Adoption. Final Report. *Scowcroft Center for Strategy and Security. Atlantic Council*. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2024/01/Commission-on-Defense-Innovation-Adoption-Final-Report.pdf>.
159. Mieliekiestsev K. The post-truth discourse and the politics of memory in the contemporary media spaces. *SKHID (EAST)*. 2023. V. 4., is. 1, 22–26. DOI: [https://doi.org/10.21847/2411-3093.2023.4\(1\).275699](https://doi.org/10.21847/2411-3093.2023.4(1).275699).
160. Mölling Christian. & Schütz Torben (2023). Preventing the Next War. Germany and NATO Are in a Race Against Time. *German Council on Foreign Affairs*. No. 34. URL: [https://dgap.org/system/files/article\\_pdfs/34-DGAP-Policy-Brief-2023.pdf](https://dgap.org/system/files/article_pdfs/34-DGAP-Policy-Brief-2023.pdf).
161. Mishra A. (2025, 2 July). Bots Now Accounting for 30 % of Global Web Traffic, Surpassing Human Activity in Some Regions. *The GBHackers*. URL: [https://gbhackers.com/bots-now-account-for-30-of-global-web-traffic/?utm\\_source=substack&utm\\_medium=email](https://gbhackers.com/bots-now-account-for-30-of-global-web-traffic/?utm_source=substack&utm_medium=email).
162. Nalimov V. Can Philosophy Be Mathematized? Probabilistic Theory of Meanings and Semantic Architectonics of Personality. *Philosophia Mathematica*. 1989. Vol. s2–4. Issue. 2. Pp. 129–146. DOI: <https://doi.org/10.1093/philmat/s2-4.2.129>.
163. Narrative Wars. Atlantic Council, 1030 15<sup>th</sup> Street, NW, 12<sup>th</sup> Floor, Washington, DC 20005, February 2023.
164. National Defense Industrial Strategy. *Department of Defense*. Washington, November 18, 2023. URL: <https://www.businessdefense.gov/docs/ndis/2023-NDIS.pdf>.
165. National Security Strategy. *The White House*. Washington, October 12, 2022 : *website*. URL: <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2022/10/Biden-Harris-Administrations-National-Security-Strategy-10.2022.pdf>.
166. Nord Stream pipeline sabotage: Ukraine denies involvement (2024, 15 August). *Deutsche Welle : website*. URL: <https://www.dw.com/en/nord-stream-pipeline-sabotage-ukraine-denies-involvement/a-69945904>.
167. Ohme J., Vreeze C. de (2020). Traditional and New Media Forms and Political Socialization. *The International Encyclopedia of Media Psychology*. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119011071.iemp0167>.
168. Olmsted K., Willmetts S. State Secrecy Explains the Origins of the ‘Deep State’ Conspiracy Theory. 2024. URL: <https://www.scientificamerican.com/article/state-secrecy-explains-the-origins-of-the-deep-state-conspiracy-theory/>.

169. Panduwinarsih P., Rahmadani W.G. (2023). Organizational Agility Predicted by Adhocracy Culture and Workforce Agility. *Proceedings of the 2023 Brawijaya International Conference (BIC 2023). Advances in Economics, Business and Management Research* 294. 462–469. DOI: [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-525-6\\_53](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-525-6_53).
170. Paul A., Shea J., Chihai M., Ciolan I., Riekeles G. & Rodriguez A. (2022). Will the Strategic Compass be a game-changer for EU security and defence? *European Policy Centre*. URL: <https://www.epc.eu/en/Publications/Will-the-Strategic-Compass-be-a-game-changer-for-EU-security-and-defen~479820>.
171. Prezydent Karol Nawrocki skierował do Sejmu dwa projekty ustaw. Czego dotyczą? *Prawo. website*. URL: <https://www.rp.pl/prawo-w-polsce/art43092631-prezydent-karol-nawrocki-skierowal-do-sejmu-dwa-projekty-ustaw-czego-dotycza>.
172. Prigogine I., Stengers I., A. Toffler. Order out of chaos. URL: [https://www.academia.edu/42308194/Order\\_Out\\_of\\_Chaos\\_Ilya-Prigogine\\_Isabelle\\_Stengers\\_AlvinToffle](https://www.academia.edu/42308194/Order_Out_of_Chaos_Ilya-Prigogine_Isabelle_Stengers_AlvinToffle).
173. Production diplomacy for deterrence, readiness, and resilience in the Indo-Pacific. *Atlantic Council. Scowcroft Center for Strategy and Security : website*. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2024/06/Production-diplomacy-for-deterrence-readiness-and-resilience-in-the-Indo-Pacific.pdf>.
174. Qureshi M.I., Iftikhar M., Janjua S.Yu., Zaman Kh., Raja U.M. & Javed Ya. (2015). Empirical investigation of mobbing, stress and employees' behavior at work place: quantitatively refining a qualitative model. *Qual Quant*. 49. 93–113. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9976-4>.
175. Redhead M.R. Old Wine. New Bottles? The Challenge of State Threats. *SOC ACE Research Paper 32. University of Birmingham*. 2025. URL: [https://static1.squarespace.com/static/63e4aef3ae07ad445eed03b5/t/67852e69ff4ff4079a9c3000/1736781420568/SOCACE-RP32-OldWineNewBottles\\_final.pdf](https://static1.squarespace.com/static/63e4aef3ae07ad445eed03b5/t/67852e69ff4ff4079a9c3000/1736781420568/SOCACE-RP32-OldWineNewBottles_final.pdf).
176. Regeni P., & Wallmer C. Online Hate Speech and Discrimination in the Age of AI. June 2025. *The RUSI : website*. URL: <https://static.rusi.org/online-hate-speech-and-discrimination-in-the-age-of-ai-june-2025.pdf>.
177. Report: Safer Together — Strengthening Europe's Civilian and Military Preparedness and Readiness. *commission.europa.eu*. URL: [https://commission.europa.eu/document/5bb2881f-9e29-42f2-8b77-8739b19d047c\\_en](https://commission.europa.eu/document/5bb2881f-9e29-42f2-8b77-8739b19d047c_en).
178. Resilient EU 2030. A future-oriented approach to reinforce the EU's Open Strategic Autonomy and Global Leadership (2023). *Spain's National Office of Foresight and Strategy*. NIPO: 089-23-024-6. URL: <https://futuros.gob.es/sites/default/files/2023-09/RESILIENTEU2030.pdf>.

179. Robust. Resilient. Sustainable. Integrated Security for Germany. *Federal Foreign Office*. Berlin, Germany. June, 2023. URL: <https://www.nationalesicherheitsstrategie.de/National-Security-Strategy-EN.pdf>.
180. Rourke F., Shulman P. (1989). Adhocracy in Policy Development. *The Social Science Journal*. 26(2). 131–142. DOI: [https://doi.org/10.1016/0362-3319\(89\)90018-9](https://doi.org/10.1016/0362-3319(89)90018-9).
181. Russian intelligence: for the US, former Ukrainian minister Avakov is suitable to replace Zelensky (2024, 13 August). *Agenzianove.com : website*. URL: <https://www.agenzianova.com/en/news/Russian-intelligence-for-the-US-former-Ukrainian-minister-Avakov-is-suitable-to-replace-Zelensky/>.
182. Scaling Trust on the Web. *The Atlantic Council of the United States*. 1030 15<sup>th</sup> Street, NW, 12<sup>th</sup> Floor, Washington, DC 20005, June 2023. URL: [https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2023/06/scaling-trust-on-the-web\\_comprehensive-report.pdf](https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2023/06/scaling-trust-on-the-web_comprehensive-report.pdf).
183. The Atlantic Council. What to Know About Foreign Meddling in the US Election. November 5, 2024 : *website*. [https://www.atlanticcouncil.org/content-series/fastthinking/what-to-know-about-foreign-meddling-in-the-us-election/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.atlanticcouncil.org/content-series/fastthinking/what-to-know-about-foreign-meddling-in-the-us-election/?utm_source=chatgpt.com).
184. The future of European competitiveness. Part A / A competitiveness strategy for Europe. *commission.europa.eu*. [https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961\\_en?filename=The%20future%20of%20European%20competitiveness%20\\_%20A%20competitiveness%20strategy%20for%20Europe.pdf](https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961_en?filename=The%20future%20of%20European%20competitiveness%20_%20A%20competitiveness%20strategy%20for%20Europe.pdf).
185. The Operational Environment 2024-2034. *Large-Scale Combat Operations*. URL: [https://g2webcontent.z2.web.core.usgovcloudapi.net/OEE/Story%20Posts/TRADOCG2\\_2024JUL30\\_OE\\_2024\\_2035\\_Lg\\_Scale\\_Comb\\_anonymous.pdf](https://g2webcontent.z2.web.core.usgovcloudapi.net/OEE/Story%20Posts/TRADOCG2_2024JUL30_OE_2024_2035_Lg_Scale_Comb_anonymous.pdf).
186. The Secret Defence Strategy of Four Critical Industries Combating Advanced Cyber Threats. July 2025. *The Hacker News : website*. URL: [https://thehackernews.com/2025/06/the-secret-defense-strategy-of-four.html?utm\\_source=substack&utm\\_medium=email](https://thehackernews.com/2025/06/the-secret-defense-strategy-of-four.html?utm_source=substack&utm_medium=email).
187. The state of cybersecurity: 2024 trends. Report. 2024. *Arctic Wolf : website*. URL: <https://arcticwolf.com/resource/aw-uk/the-state-of-cybersecurity-2024-trends-report-uk?lb-mode=overlay>.
188. The state of cybersecurity: 2025 trends. Report. 2025. *Arctic Wolf : website*. URL: [https://arcticwolf.com/resource/aw/arctic-wolf-2025-trends-report?l=&q\\_offer\\_info=eyJpZCI6IjE2OTkxMTUzNzc3MDU4NzA4NzkiLCJleHBpcmF0aWw9uJjoxNzUzMzcyMDA0OTA4fQ%3D%3D](https://arcticwolf.com/resource/aw/arctic-wolf-2025-trends-report?l=&q_offer_info=eyJpZCI6IjE2OTkxMTUzNzc3MDU4NzA4NzkiLCJleHBpcmF0aWw9uJjoxNzUzMzcyMDA0OTA4fQ%3D%3D).
189. The Trend 2025 Cyber Risk Report. *Trendmicro : website*. URL: [https://documents.trendmicro.com/images/TEx/articles/Research-Risk-Report-2025.pdf?\\_gl=1\\*711ut9\\*\\_gcl\\_au\\*Mzk4NzY2NTg1LjE3NTUyMzg](https://documents.trendmicro.com/images/TEx/articles/Research-Risk-Report-2025.pdf?_gl=1*711ut9*_gcl_au*Mzk4NzY2NTg1LjE3NTUyMzg)

3NzM.\*\_ga\*MTE2Mjk1NTAxMi4xNzU1MjM4Nzcy\*\_ga\_PCCSVH5M9H\*  
czE3NTUyMzg3NzMkbzEkZzEkdDE3NTUyMzkwMjkkajYwJGwwJG  
gxNzg3MzMyNDE3.

190. The U.S. will very likely fight a 3-front war against Russia, China and Iran, Palantir's Alex Karp says (2024, 19, August). URL: <https://finance.yahoo.com/news/u-very-likely-fight-3-172859123.html?guccounter=1>.
191. Trump Scraps Biden's Digital Act, Calling It Illegal. *The Epoch Times*. 2025. URL: [https://www.theepochtimes.com/us/trump-scraps-bidens-digital-equity-act-calling-it-illegal-5855034?utm\\_source=rtnewsnoe&src\\_src=rtnewsnoe&utm\\_campaign=rtbreaking-2025-05-09-2&src\\_cmp=rtbreaking-2025-05-09-2&utm\\_medium=email&utm\\_content=access0&est=kXWN%2B8OvYk5egXJG3WHp%2Bgt3KpXLTJdvojQA2l%2F%2Fk10uPS5dGsLLHT0gnJgYVGJG](https://www.theepochtimes.com/us/trump-scraps-bidens-digital-equity-act-calling-it-illegal-5855034?utm_source=rtnewsnoe&src_src=rtnewsnoe&utm_campaign=rtbreaking-2025-05-09-2&src_cmp=rtbreaking-2025-05-09-2&utm_medium=email&utm_content=access0&est=kXWN%2B8OvYk5egXJG3WHp%2Bgt3KpXLTJdvojQA2l%2F%2Fk10uPS5dGsLLHT0gnJgYVGJG).
192. Trust & Safety. Glossary of Terms. Public Consultation. *Digital Trust & Safety Partnership*. January 2023. URL: <https://dtspartnership.org/glossary/>.
193. Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. World Public Sector Report 2005. *Department of Economics and Social Affairs*. ST/ESA/PAD/SER E/63. 2006. United Nations. New York.
194. Wallner C., Copeland S., & Giustozzi A. (2025). Russia, AI and the Future of Disinformation War, *RUSI : website*. URL: <https://static.rusi.org/russia-ai-and-the-future-of-disinformation-warfare.pdf>.
195. Watts J.T. Whose Truth? Sovereignty, Disinformation, and Winning the Battle of Truth. *Atlantic Council, Scowcroft Center for Strategy and Security*. 2018 : *website*. [https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2018/09/Sovereign\\_Challenge\\_Report\\_091718\\_web.pdf](https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2018/09/Sovereign_Challenge_Report_091718_web.pdf).
196. Xin Yu., Wu Ji., Yao Zh., Guan Q., Aleman A. & Luo Yu. (2017). The relationship between personality and the response to acute psychological stress. *Scientific Reports*. 7, 16906. URL: <file:///C:/Users/VTB/Downloads/s41598-017-17053-2.pdf>.

*Наукове видання*

**БОНДАР Володимир Тимофійович**

**ОСОБЛИВОСТІ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ:  
СОЦІАЛЬНО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТИ**

Монографія

Дизайн обкладинки В. Савельєва

Верстка Н. Ковальчук

Технічне редагування О. Гринюк

Підписано до друку 18.06.2026. Формат 70x100/16.  
Папір офсетний. Гарнітура Warnock. Цифровий друк.  
Ум. друк. арк. 11,7. Наклад 300. Замовлення № 0626-55.  
Ціна договірної. Віддруковано з готового оригінал-макета.

Українсько-польське наукове видавництво "Liha-Pres"

79000, м. Львів, вул. Технічна, 1

87-100, м. Торунь, вул. Лубіцка, 44

Телефон: +38 (050) 658 08 23

E-mail: editor@liha-pres.eu

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 6423 від 04.10.2018 р.