

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет історії, політології та міжнародних відносин
Кафедра політології та державного управління**

**ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала:

студентка 2 курсу, 627 групи

Гривас Олександра Іванівна

Керівник:

доктор політичних наук,

професор Круглашов А.М.

До захисту допущено

на засіданні кафедри

протокол № _____ від _____ 2024 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Круглашов А.М.

Чернівці – 2024

АНОТАЦІЯ

В умовах сучасного світу, де глобальні виклики та локальні конфлікти стають все більш поширеними, ефективне управління та координація дій органів влади на місцевому рівні набувають особливого значення. Особливо важливою ця проблема стає в умовах воєнного стану, коли швидкість прийняття рішень та ефективність їх реалізації можуть визначити успіх або невдачу всієї війни.

В Україні, яка переживає складний період через тривалий військовий конфлікт, місцеві органи влади стикаються з численними викликами, пов'язаними з необхідністю оперативно реагувати на зміни в політичній, економічній та соціальній сферах. Одним із ключових факторів, який може сприяти покращенню ситуації, є розробка та впровадження ефективних інформаційно-аналітичних технологій, які дозволять підвищити рівень інформаційного забезпечення місцевих органів влади.

Більш відповідальний підхід до впровадження інформаційно-аналітичних технологій, наприклад в Україні, дозволив би уникнути прорахунків у прогнозуванні політичних відносин з Російською Федерацією та підготовці спротиву її повномасштабному вторгненню на територію нашої держави. Більше того, ця проблема загострилася в процесі затяжної війни проти України, коли заморозилося реформування органів влади, виник кадровий голод та значно виросла лінійка нагальних та системних проблем, пов'язаних з військовим станом. Насамперед йдеться про міжнародну допомогу у військовій та економічній сферах, необхідність швидкого розвитку технологій та відродження ВПК, проблеми мобілізації, релокацію бізнесу, організацію життя ВПО, допомогу фронту та, найголовніше, - згуртованість українського народу у боротьбі з агресором.

Наявність вагомих проблем однозначно ставить всю вертикаль влади нашої держави та місцевого самоврядування перед фактом необхідності

прийняття своєчасних, вірних управлінських рішень та визначення реальних шляхів їх реалізації. Особливо, коли вони є в своїй більшості ситуативними при пануючій невизначеності умов під час війни.

Ключові слова: інформаційно-аналітична діяльність, політична аналітика, політичний аналіз, гібридна війна, ситуаційний підхід, інформаційно-аналітична складова, органи місцевої влади, інформаційна війна.

ABSTRACT

In the modern world, where global challenges and regional conflicts are becoming more common, effective management and coordination of actions of authorities at the local level deserve special attention. This problem becomes especially important under conditions of the martial law, when the speed of decision-making and the effectiveness of their implementation might determine the success or failure of the entire administrative system operation.

In Ukraine, which experiences a difficult period due to a prolonged military conflict, local authorities face numerous challenges related to the need to respond promptly to changes in the political, economic and social spheres. One of the key factors that can contribute to improving the situation is the development and implementation of effective information and analytical technologies that will increase the level of information support for local authorities.

A more responsible approach to the implementation of information and analytical technologies in Ukraine would avoid miscalculations in predicting political relations with the Russian Federation and preparing resistance to its full-scale invasion of the territory of our state. Moreover, this problem was exacerbated during the protracted war against Ukraine, when the reform of government bodies was stuck, a personnel shortage arose, and the range of urgent and systemic problems associated with martial law significantly increased. First and foremost, we mean international assistance in the military and economic spheres, the need for rapid development of technologies and the revival of the military-industrial complex, mobilization problems, business relocation, organization of IDP life, assistance to the front and, most importantly, the unity of the Ukrainian people in the fight against the aggressor.

The presence of such a long series of problems clearly places the entire vertical of power of our state and local self-government in front of the fact of the need to make timely, correct management decisions and determine real ways to

implement them. Especially when they are mostly situational in the uncertain conditions during the war.

Keywords: information and analytical activity, political analytics, political analysis, hybrid war, situational approach, information and analytical component, local authorities, information warfare.

ДЕКЛАРАТИВНЕ СТВЕРДЖЕННЯ ЗДОБУВАЧА ОСВІТИ
ПРО ДОТРИМАННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ У КВАЛІФІКАЦІЙНІЙ
РОБОТІ

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Олександра ГРИВАС
(підпис)

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ABSTRACT	4
ДЕКЛАРАТИВНЕ СТВЕРДЖЕННЯ ЗДОБУВАЧА ОСВІТИ ПРО ДОТРИМАННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ У КВАЛІФІКАЦІЙНІЙ РОБОТІ.....	6
ВСТУП.....	9
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	13
1.1. Поняття інформаційно-аналітичної діяльності	13
1.2. Основні теоретичні підходи до вивчення інформаційно-аналітичної діяльності.....	17
1.3. Мета і значення політичної аналітики як основи інформаційно-аналітичної роботи.....	31
2. СПЕЦИФІКА ОРГАНІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ ЗАХІДНИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	43
2.1. Супровід ситуаційного підходу до управлінської діяльності.....	43
2.2. Використання інформаційно-аналітичної складової для подолання викликів воєнного стану в західних регіонах України.....	49
3. РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНИХ ФУНКЦІЙ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ.....	75
3.1. Виклики війни і доступ громадян до публічної інформації.....	75

3.2. Роль національної ідеї в організації згуртованості суспільства.....	77
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93

ВСТУП

До війни, на превеликий жаль, зовсім небагато сучасних вітчизняних дослідників звернули увагу на необхідність розвитку концепції наукового забезпечення державного управління, особливо в плані коригування системи його основної складової – інформаційно-аналітичної роботи в екстремальних умовах життя держави. Так, А. М. Круглашов в своїй статті *«Джерела стійкості місцевого самоврядування в умовах російсько-української війни»* відзначає, що в процесі розвитку наших взаємин із закордонними партнерами ми могли б уникнути непорозуміння між Польщею та Україною (грудень 2023) якщо б насамперед були озброєні науковими дослідженнями та аналітикою. Більше того, належна увага до впровадження інформаційно-аналітичних технологій в Україні дозволила б уникнути прорахунків у прогнозуванні політичних відносин з Російською Федерацією та підготовці спротиву її повномасштабному вторгненню на територію нашої держави. Тому, враховуючи гостроту становища в Україні та, з огляду необхідності чіткої злагодженості у функціонуванні вертикалі державної влади і місцевого самоврядування, виникає потреба у виробленні вірного підходу до розуміння методології та організації інформаційно-аналітичного забезпечення їхньої діяльності в сучасних умовах.

З врахуванням цих обставин і була визначена **актуальність роботи**. Вона зумовлена: а) потребою створення ефективних механізмів управління, які б дозволяли органам влади оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики війни; б) вимогою розвитку нових підходів до аналізу та інтерпретації інформації; в) необхідністю посилення ролі органів місцевої влади в роботі по згуртуванню українського суспільства.

Об'єктом дослідження є процес інформаційно-аналітичної діяльності, що здійснюється в органах влади західних регіонів України. **Предмет дослідження** – інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності місцевих органів влади в Україні в умовах воєнного стану.

Мета роботи полягає у розгляді теоретичних та практичних аспектів збору, аналізу та використання інформації для державного управління та місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану.

Робота спрямована також на визначенні можливих резервів в аналітичній роботі для забезпечення ефективності належного інформування широкої громадськості в умовах воєнного стану щодо державної політики в рамках комунікативних функцій місцевих органів влади.

З визначеної мети походять наступні **завдання роботи**:

- дослідити поняття інформаційно-аналітичної діяльності;
- визначити основні теоретичні підходи до вивчення інформаційно-аналітичної діяльності;
- розкрити мету і значення політичної аналітики як основи інформаційно-аналітичної роботи;
- вивчити особливості організації інформаційно-аналітичної діяльності місцевих органів влади в умовах воєнного стану;
- визначити найбільш ефективні шляхи комунікації органів місцевої влади з населенням в процесі протидії впливам ворожої пропаганди та попередження виникнення дестабілізуючих суспільство ситуацій.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що інформаційно-аналітична діяльність є одним із найвагоміших факторів покращення успішної та злагодженої роботи органів влади.

Теоретичне і практичне значення дослідження. Дана праця має як і теоретичне, так і практичне значення, адже вона сприяє розкриттю основ та принципів функціонування інформаційно-аналітичної діяльності в сфері державного управління. Розгляд таких питань, як поняття інформаційно-аналітичної діяльності, наукові підходи до вивчення інформаційно-

аналітичної діяльності дозволяють розвивати та удосконалювати теоретичні знання у цій галузі знань про державне управління.

Практичне значення роботи полягає в тому, що отримані в процесі її виконання результати надають можливість виявлення, аналізу та оцінки методів та інструментів, які використовуються у практиці публічного управління та адміністрування для забезпечення ефективної інформаційно-аналітичної діяльності в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. В роботі використано достатня кількість методів досліджень, серед яких варто виділити порівняльно-історичний, філософський та загальнонауковий методи, теоретичний аналіз (перший розділ роботи), системний аналіз, аналіз конкретних ситуацій (другий розділ роботи). Крім цього, використані й спеціальні методи, що притаманні політичній науці, а саме контент-аналіз, метод політичного прогнозування та політичний аналіз (третій розділ роботи).

Аналіз джерел. В даній роботі використано як первинні, так і вторинні джерела. До первинних ми відносимо теоретичні праці українських науковців сучасності. Серед них важливе значення для нашої роботи мають праці А.Круглашова, Н.Ротар, Н.Нечаєвої-Юрійчук, М. Ярмистого, С.Талія, Д.Дзвінчука, В.Варенка, О.Поважного, О. Бадюк, О. Іванової та О. Дудкіної, які досліджували проблеми практичної організації інформаційно-аналітичної роботи в органах місцевої влади, роботи Ю.Павлова, В.Рубанова, Є.Позднишева, які приділили більшу увагу теоретико-методологічним засадам її вивчення, проте без зазначення методів і принципів дослідження притаманних надзвичайним, життєнебезпечним ситуаціям, а також праці О. Горуна, Ж. Денисюк та Н. Пелегеші, які аргументують необхідність створення стабільної, дієвої системи протидії ворожій пропаганді. До цієї ж групи джерел ми відносимо ті документи, в яких містяться важливі дані щодо інформаційно-аналітичної діяльності органів влади. Особливо хочу

підкреслити, що з врахуванням воєнного стану. вся необхідна для аналізу інформація була отримана з відкритих електронних джерел.

Структура роботи. Робота складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, основної частини, поділеної на три розділи з підрозділами, а також висновків і списку використаних джерел (70 позицій).

Наукова новизна. Досліджено характеристики інформаційно-аналітичного забезпечення роботи органів місцевої влади в Україні. Висвітлено основні труднощі та визначено перспективи розвитку інформаційно-аналітичної складової їх діяльності під час російсько-української війни.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ, В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Поняття інформаційно-аналітичної діяльності

Історичний досвід розвитку людства вказує на стрімке зростання значення інформаційно-аналітичної роботи в плані підвищення ефективності рішень органів влади. Успіх управлінської діяльності однозначно полягає в правильному підході до процесу переробки комплексної інформації, що складається з різноманітних історично пов'язаних відомостей, добутих у визначеній послідовності [34]. Це, в свою чергу, спрямовує нас, використовуючи порівняльно-історичний метод, звернутися до усвідомлення причин, умов та шляхів, які пройшов процес генезису інформації та аналітики, перш ніж стати дієвим інструментом функціонування кожної ланки публічного управління.

Вітчизняні вчені, при визначенні поняття інформація, вказують на те, що це є змістовним відображенням фактів, предметів, процесів і явищ Всесвіту, які оточують нас і містяться всередині нас [4]. Дещо компактніше тлумачення цього поняття подають Р.Г. Савенко та М.В. Лисенко, наголошуючи, що це нові знання, які отримує споживач у результаті прийняття певних відомостей [56]. Проте, на нашу думку, найбільш доречно використовувати визначення, яке міститься в Законі України «Про інформацію» 1992 року: *«Під інформацією цей Закон розуміє документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі»* [45].

Закон вказує на джерела інформації, якими є документи та інші носії інформації. Під документом розуміється матеріальна форма отримання, використання та зберігання інформації шляхом фіксації на різноманітних

носіях. В свою чергу джерела інформації поділяються на друковані, недруковані, змішані та електронні [45].

Досить важливим для підготовки аналітиків публічної політики є кваліфікаційний поділ інформації. Науковцями сформований перелік видів інформації, які на сучасному етапі використовуються в управлінні: за змістом – правова, політична, науково-технічна, економічна, директивна, виробнича та адміністративна, обліково-бухгалтерська, довідкова та статистична; за вектором руху – вхідна та вихідна; за способом фіксації – аудіовізуальна, звукова та документована; за відношенням до суб'єкта управління – зовнішня та внутрішня; за ступенем обробки – первинна, довільна та підсумкова; за можливістю обробки – така, що піддається обробці, чи не піддається; за насиченістю – достатня та недостатня; за правдивістю – достовірна та недостовірна [6].

Також, в залежності від доступності, інформацію поділяють на доступну та недоступну для окремих працівників. Закон України «Про інформацію» визначає і режим доступу до неї. Тут вона поділяється на відкриту та з обмеженим доступом. В свою чергу остання набуває значення закритої або секретної (таємної і конфіденційної). Таємна має відомості, які становлять державну, військову, наукову чи іншу таємницю, конфіденційна – такі відомості, якими користуються юридичні і фізичні особи й можуть розголошуватися лише за їхньою згодою (наприклад комерційна, медично-діагностична інформація). Не пов'язану згаданими обмеженнями інформацію прийнято вважати відкритою для широкого загалу.

Залежно від платної чи безоплатної умови її надання, інформацію поділяють на комерційну та некомерційну. До комерційної, яка переслідує отримання прибутку, віднесено велику низку матеріальних джерел, наприклад від преси до різного роду консультативних фірм.

Ще за своїм походженням, інформацію поділяють на первинну (зібрана вперше) та вторинну (отримана раніше для інших цілей). Ці фактори лягли в основу поділу інформації на оглядову й аналітичну [6]. Тож навіть поверхневий традиційний аналіз існуючих визначень даного поняття, особливо в контексті способу інформаційного впливу на людину, вже дає нам уявлення щодо історичного прогресуючого процесу розширення джерел та типів інформації за рахунок якісного використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Беззаперечно, що аналітика стала засобом, що забезпечує захист різноманітних сфер життя суспільства від непрогнозованих небезпек, ризиків та викликів. Чомусь, на думку вчених, до цих пір в суспільстві побутує думка, що аналітика є дитям інтелектуалів. Вважається, що ця думка виникла на фоні діяльності філософів давньої Греції. Тож, вважаємо за доречне розглянути генезис цього складного та неоднозначного феномену.

Так, певні складові аналітичної діяльності проглядаються ще з часів античності. Пальму першості серед засновників аналітики тримає відомий давньогрецький філософ Сократ. Його спосіб «повивального мистецтва» можна вважати найпершим зародком методології використання аналітичної роботи для людства. Щоправда аналіз фактів з життя, етичні норми та логічну думку Сократ використовував лише для переконання своїх співрозмовників.

Значно важливішу роль у закладенні фундаменту аналітики зіграв Аристотель, який зробив її предметом наукових пошуків. Відкривши основні формально-логічні закони, він започаткував системне дослідження природи, суспільства та світобачення [6].

Пройшовши тривалий історичний революційний та еволюційний шлях, інформаційно-аналітична діяльність набула сучасного прогресивного розвитку. При цьому, слід зазначити, наші знання були б неповними без

окреслення основних етапів її технологічних перетворень, виділених світовою науковою думкою.

Першим революційним етапом вважається винахід писемності, що фантастичним чином відкрив можливість фіксувати та передавати знання від діда-прадіда до молодого покоління. Книгодрукування, яке вважається другим етапом, сприяло спрямуванню суспільства на шлях індустріалізації. Відкриття електрики сприяло появі телеграфу, телефону, радіо, що, в свою чергу, дало можливість оперативно передавати і накопичувати інформацію. На нашу думку, цей винахід також зробив прорив в області оперативного донесення до широкого загалу аналітики реальної дійсності (фактів, подій і явищ). Прогрес у царині фундаментальних інновацій призвів до появи комп'ютерів, що в 70-ті роки 20 століття сприяло переходу засобів перетворення інформації від механічних до електричних, започаткувало програмно-кероване забезпечення.

Потрібно зауважити, що перші інформаційно-аналітичні служби з'явилися в США ще в середині 20 століття. Спочатку вони працювали над розробкою бойових дій під час Другої світової війни. В 90-ті роки такі служби, з огляду на проблеми фінансування, пішли шляхом цільового маркетингу та, в основному, зосередилися на соціальних, екологічних та технічних дослідженнях. А на сучасному етапі представники як українських, так і західних аналітичних кіл зосереджують зусилля на вивченні, в першу чергу, негативного досвіду аналітичних служб держав у розрахунках і прогнозуванні економічних катаклізмів та військових агресій, а також працюють над визначенням шляхів упередження негативних, катастрофічних для людства явищ, ризиків і небезпек [6].

1.2. Основні теоретичні підходи до вивчення інформаційно-аналітичної діяльності

Еволюційний шлях пізнання людиною навколишнього середовища нерозривно пов'язаний з розвитком науки та практики, який створив та постійно вдосконалює спеціальні прийоми і способи цього феномену людської діяльності. Ці прийоми і способи прийнято називати методами дослідження різноманітних явищ, в тому числі необхідних для прийняття вірних управлінських рішень в інтересах держави. Тому інформаційно-аналітична діяльність органів влади широко використовує цю методологію наукового пізнання [59].

Інформаційно-аналітичну роботу можна вважати творчим процесом в системі публічного управління, який, використовуючи комплекс певних заходів, здійснюється його структурними підрозділами з метою збору та обробки інформації, створення аналітичних документів відповідно до управлінської компетенції.

Враховуючи практичний досвід, науковці вирізняють наступні складові інформаційно-аналітичної діяльності (ІАД):

- ознайомлення з проблемою (пріоритетним завданням);
- визначення термінів та наукових понять, що можуть бути використанні при дослідженні;
- отримання фактичної первинної та вивчення дотичної до теми вторинної інформації;
- осмислення зібраної інформації. Визначення її системності та достовірності;
- побудова гіпотези;
- побудова інформаційної моделі (властивості об'єкта дослідження та взаємозв'язки з іншими об'єктами);
- узагальнення отриманих відомостей та перевірка висновків;

- формування інформаційно-аналітичного документу.

З теоретичної точки зору, метод – це сукупність прийомів для теоретичного і практичного засвоєння дійсності. В той же час, методологія має давніше коріння. Платон, Сократ і Арістотель найголовнішим аспектом пізнання вважали діалектичну природу мислення, а Ф.Бекон та Г.Галілей – планомірний експеримент. Гегель на перше місце поставив діалектику (вміння пошуку істини), означивши її загальним методом пізнання і духовної діяльності. В результаті кожна конкретна наука почала використовувати свою методологію як систему засобів і принципів організації теоретичної та практичної діяльності.

З пізнавальної точки зору доречно було б звернути увагу на погляди видатних мислителів стосовно окреслених нами складових інформаційно-аналітичної діяльності. Так, в плані загального ознайомлення з проблемою, І.Кант висунув теорію трьох етапів пізнання: чуттєвого споглядання, розсуду та розуму. Суть полягала в тому, що упорядкована формами чуттєвості інформація перетворюється в явище. Щоб потім отримати знання, цей матеріал потрібно розсудливо осмислити. Філософ послідовно виділяє ще одну здатність людського пізнання – розум, який на відміну від чуттєвості та розсуду має здатність опосередкованого пізнання. Згідно з Кантом розум людини є антиномічним і тому як тезу, так і антитезу може довести однаково успішно [37].

Щодо визначення термінів та наукових понять, батько емпіричної методології, що спирається лише на досвід, Ф.Бекон мав власну позицію. Вона базувалася на визначенні трьох шляхів пізнання – це шлях павука (спроба людського розуму виводити істини з самого себе), шлях мурахи (нагромадження голих фактів) та шлях бджоли, коли науковець власним умінням, за допомогою різних методів перетворює голий фактаж досвіду в наукову істину. Саме метод наукової індукції, що базується на теоретичних узагальненнях окремих фактів, Бекон вважав справжнім методом побудови

припущень (гіпотези) [18]. Він вперше почав створювати науковий метод отримання первинної інформації. Вважаючи досвід головною категорією філософії, він активно проводив експерименти з метою доведення, що пізнання приходить саме через досвід. До речі, інші мислителі нового часу (Декарт), що були прихильниками раціоналізму, звеличували роль розуму і принижували роль досвіду.

Стосовно осмислення зібраної інформації І.Кант стверджував, що знання є результатом синтезу почуттів і понять. Р.Декарт, працюючи над виробленням наукового методу мислення людини, вважав, що мало мати добрий розум, головне правильно його застосовувати [37].

Найбільш корисними, на нашу думку, судженнями щодо побудови інформаційної моделі також є логіка Бекона. Він визнає індукцію основним діючим методом: *«Під індукцією я розумію форму доведення, яка придивляється до почуттів, хотіла б пізнати істинний характер речей, прямує до дій і майже з ними зливається»* [18]. Бекон відкидає просте перелічення форм властивостей матерії і стверджує, що науковий прогрес не задовольняє потреби практики. На його думку, наука повинна йти попереду практики і так досліджувати форми, властивості предмета, щоб було відкинуто все випадкове.

Не дивлячись на прагнення досягнути точності, методичності та критичності мислення при формуванні аналітичних висновків, представники картезіанства, філософи нового часу все ж таки схиляли терези науки в бік метафізики. Так, послідовник Декарта Б.Паскаль вважав, що ніщо, окрім Бога, не здатне вдовольнити наше прагнення пізнати світ. Розум та мислення лише використовують закладені в нас з народження фундаментальні ідеї [18].

Досить наближеною до сучасності можна вважати критику Бекона схоластичного методу, що характеризувався принциповим пануванням теології над усіма формами пізнання. Він вважав, що основною перешкодою

на стезі пізнання природи, є засміченість нашого розуму «ідолами» - спотвореними уявленнями дійсності й поняттями. Люди ніяк не можуть відійти від необізнаності та недостатності знань. І це все проявляється через наділення природних явищ людськими характеристиками, суб'єктивність сприйняття довкілля, забобони суспільних відносин та некритичне ставлення до різних догм попередніх теорій та філософій.

На основі свого досвіду Декарт сформулював наступні пропозиції:

- не приймати ніколи будь-яку річ за істинну, якщо ми її не пізнали як істинну;
- розділяти питання на підпитання для кращого, більш детального вивчення;
- викладати ідеї в послідовності від найпростіших до складних;
- здійснені розрахунки мають бути максимально повними і достовірними [37].

Переходячи до теоретичного обґрунтування інформаційно-аналітичної роботи, слід розшифрувати поняття на яких вона базується – метод, методика, методологія.

Метод – система кроків, які потрібно здійснити, щоб виконати певну задачу чи досягти певної мети. В основі наукових методів лежать певні теорії, закони і принципи. Під методикою розуміють систему методів і правил їхнього використання. Методологія наукового пізнання є вченням про систему форм, способів і принципів пізнання та перетворення дійсності [59].

В свою чергу методи поділяють на загальні або філософські, загальнонаукові та спеціальні.

В основному з числа загальнофілософських методів пізнання предметів виділяють історичний і логічний способи.

Вважається, що кожні досліджувані предмети мають індивідуальну історію. Так, історичний спосіб дослідження ввібрав у себе вивчення

загальних і випадкових, одиничних, важливих і другорядних подій. Спосіб логічного дослідження також, по суті, є історичним, проте націлений на вивчення лише загального і системного пізнання історії, відкидаючи масу подробиць. Генеза виникнення і розвитку предмета створює основу єдності історичного і логічного способу його дослідження. Нехтування будь-яким з цих способів тягне за собою серйозні помилки, а саме, веде до суб'єктивізму, або вихолощує значення внутрішнього зв'язку між різними емпіричними фактами.

Єдність історичних і логічних способів дають можливість використання найбільш відповідних на сучасному етапі розвитку нашої держави методів в інформаційно-аналітичній діяльності.

Уявне відволікання від окремих рис чи якостей предмета прийнято називати абстракцією. А конкретне є результатом виділених абстрагуванням понять в єдине ціле. Поєднання абстрактного та конкретного ґрунтується на єдиному понятті – об'єктивна дійсність, яка складається з єдності предметів і явищ, наявності в них різного роду частин і сторін (наприклад вивчення основної мети гібридної війни Росії проти України проходить сходження від елементарних фейків, завуальованих провокацій та ПІСО до складнішого – розколу, позбавлення міжнародної допомоги Україні).

Умовно загальнонаукові методи дослідження можна поділити на три складові частини:

1. методи емпіричного вивчення (експеримент, спостереження, оцінювання та порівняння, вимірювання);
2. теоретичні методи (індукція, дедукція, системний підхід);
3. Методи, які використовуються як на емпіричному, так і на теоретичному рівнях (абстрагування, формалізація, аналіз і синтез, моделювання).

На всіх етапах історичного рівня дослідження діють методи універсальні, а на окремих етапах – спеціальні (експертні оцінки, спостереження, статистика, експеримент і аналіз документів). Метою використання цих методів є отримання первинної інформації.

Метод спостереження є одним з найпоширеніших, з розряду польових, прийомів наукового пізнання. З його допомогою досліднику не потрібно проводити суцільне дослідження або обстеження при отриманні узагальнюючих даних щодо характеристик предмета чи явища. Ефективність спостереження напрямку пов'язана з обсягом попередніх знань науковця про об'єкт, вміння визначити мету та описати отримані результати дослідження. При спостереженні дослідники використовують як відносні, так і середні показники. Під відносними розуміють частку чи питому вагу цілого, а середніми – середнє значення ознаки всієї сукупності предметів і явищ [32].

В сучасних умовах, з огляду на широкий спектр необхідної для прийняття управлінських рішень інформації, просто спостереження за об'єктами здебільшого малоефективне. І тому на перший план виходять технічні засоби, які дають можливість добувати об'єктивну інформацію про погоду, опади, паводки, клімат, стан посівів тощо. Технічні засоби стали незамінними під час війни для спостереження за концентрацією військ противника, його техніки, розміщенням баз зброї та пального, контролю логістичних шляхів.

Також, в ході війни все більшої важливості набуває метод опитування (бесіди). За допомогою цього методу дослідник отримує інформацію про очевидців воєнних злочинів агресора, зрадників, колабораціоністів, ухилянтів, а також щодо виявлення проблем жителів прифронтових зон та внутрішньо переміщених осіб.

Доречно було б підкреслити зростаючу роль соціологічних досліджень, основною процедурою яких є опитування населення, спрямованих на

вивчення громадської думки щодо важливих проблем в державі. Вважається, що від правильного застосування методики залежить точність і об'єктивність отриманої інформації, а в результаті – визначення напрямів соціальних перетворень, вибір шляхів реалізації соціальних реформ та запобігання соціальним конфліктам [27].

На відміну від спостереження, експеримент передбачає активну взаємодію з досліджуваним об'єктом. Цей важливий метод наукового дослідження припускає створення спеціальних умов вивчення предметів і явищ без негативних обставин, що ускладнюють процес. Це, в свою чергу, дає можливість вивчення головних характеристик предмету та досліджувати його в екстремальних умовах. Ще однією перевагою експерименту є можливість проводити його повторно для підтвердження результатів.

На нашу думку, в інформаційно-аналітичній діяльності органів влади найбільш результативними можуть бути інформаційний та соціометричний експерименти. Інформаційний передбачає вивчення впливу інформації на об'єкт дослідження (пропаганда та контрпропаганда). Соціометричний – визначення складності міжособистісних соціально-психологічних відносин у малих групах людей (трудові колективи, міжнаціональні та міжконфесійні відносини). Слід також відзначити, що за формою організації експерименту, він може бути відкритим та закритим, в якому завдання дослідження приховуються (наприклад в контррозвідці).

На практиці, особливо при виконанні договірних зобов'язань та використанні виробничих потужностей, важливу роль відіграє метод порівняння. Він визначає подібність чи відмінність ознак різних об'єктів дослідження по відношенню до базисної величини (стандарту).

Для тих показників, що не мають конкретного еталону (злочинність, захворюваність), порівняння передбачає визначення мінімального, середнього

чи максимального рівня (іноді це висвітлюється як поріг захворюваності тощо).

Коли ж є необхідність провести вивчення в динаміці, використовується порівняння в часі, наприклад: для зміни кількості населення, ступені забруднення довкілля, зростання врожайності, обсягу виробництва тощо. Для висвітлення регіональних чи міжнародних порівнянь показників життєвого рівня чи економічного розвитку використовуються територіально-просторові порівняння. На жаль, на сьогоднішній день найбільш поширеними порівняннями є економіка України та Росії, співвідношення їхніх сил та засобів ураження на фронті.

Світова наукова думка вказує на діалектичну єдність таких методів наукового пізнання як індукція, дедукція, аналіз і синтез. Індукція (з латинської – наведення) – це рух мислення від одиничних явищ до узагальнених висновків. Проте, вона характеризується обмеженістю, адже не змінює змісту понять. І тому вимагає доповнення завдяки методам аналізу, синтезу та узагальнення. Дедукція (з латинської – виведення) – це рух мислення від загального до одиничного. При цьому часто наводиться приклад діяльності відомого літературного героя-детектива Шерлока Холмса.

Індукція і дедукція, як і аналіз та синтез, взаємозалежні. Однозначно, щоб отримати знання про щось загальне, потрібно мати знання про одиничне, і навпаки. Ідеальним прикладом використання цих методів в інформаційно-аналітичній роботі могло б бути, із застосуванням методу аналогії, прогнозування нападу Росії на Україну по грузинському сценарію, (серпень 2008 р.), (провокування міжетнічного конфлікту, гібридна війна, захист «руського міра», «загроза безпеки» на кордонах з Росією). Тож роль цих методів для прийняття рішень досить велика, особливо для здійснення упереджувальних заходів, поки ситуація не набрала кризового характеру.

До того ж, застосування системного підходу, методів аналізу і синтезу сприяє пошуку дієвих інноваційних підходів до розвитку аналітичних технологій, а також визначенню напрямів підвищення ефективності управлінської діяльності з впровадженням новітніх технічних засобів [34].

Аналіз (з грецької – розчленування) – метод наукового дослідження, що передбачає розкладання предмету на компоненти, сторони та риси. Для дослідження неорганічної природи застосовується предметний, а для дослідження соціальних явищ – логічний аналізи. Процес умовного поділу предмету на окремі елементи, абстрагування від зайвих, не головних фактів, дає змогу краще вивчити окремі його частини та внутрішні зв'язки між ними. Синтез (з грецької – з'єднання) – це поєднання виділених за допомогою аналізу частин у ціле для розкриття внутрішніх зв'язків між ними, а в підсумку – закономірностей, властивих явищу чи предмету.

Аналіз і синтез є взаємодіючими елементами єдиного аналітико-синтетичного способу наукового пізнання. Аналіз і синтез дає змогу поверхневого ознайомлення з предметом без проникнення в сутність явища. Теоретичний симбіоз цих методів дає змогу визначити сутність явища на основі його закономірностей, зв'язків та припущень. Всі ж інші сторони предмета розкриваються за допомогою застосування структурно-генетичного аналізу і синтезу [32]. Для прикладу, щоб вивчити серйозну проблему та подати рекомендації щодо її подолання, аналітик умовно розділяє її на частини. Зробивши аналіз кожної з них окремо, він будує цілісну картину. Результатом може бути конкретний план органу влади щодо вирішення визначеної проблеми. Тож, на практиці, застосування методів аналізу й синтезу потребує як робота з отримання інформації, так і робота з її аналітичної обробки.

Саме процес добування нової інформації задля цілеспрямованої інформаційно-аналітичної роботи та надання об'єктивних прогнозів потребує пошуку закономірностей у розвитку внутрішньої і зовнішньої політики,

економіки, оборонної сфери. Цьому сприяє застосування методу системного аналізу, який виконує роль зв'язку між діалектичним методом та іншими спеціальними методами пізнання.

Механізм системного аналізу просліджується з позиції розуміння характерних особливостей об'єктів дослідження:

1. будь-який предмет чи явище розглядається як цілісна система та як частина більш складної системи;
2. кожна система складається з елементів, властивості яких пов'язані внутрішніми зв'язками; проте, система має і свої індивідуальні, загальносистемні властивості;
3. будь-який елемент системи, як і вся вона в цілому мають свої конкретні функції;
4. система і кожний її елемент розвиваються самі, чи за допомогою людини.

На нашу думку, можна погодитися з найбільш поширеною науковою концепцією щодо визначення змісту та спрямованості системного аналізу. Йдеться про те, що він увібрав в себе сукупність методологічних засобів, які використовуються для прийняття складних управлінських рішень в політичній, економічній, науково-технічній, соціальній та воєнній галузях держави. Процедурною його основою є створення узагальненої моделі, а технічною - обчислювальна техніка та інформаційні системи.

Результативність системного аналізу перебуває в прямій залежності від якості вивчення процесів, що відбуваються в системі та послідовності дій. Головною ідеєю є визначення місця та ролі системи в більш широкій системі. А для цього потрібно провести детальне, різнопланове вивчення нашої системи. Так, наприклад, неможливо оцінити експертні спроможності зернової галузі держави, не вивчивши систему зберігання посівного матеріалу,

забезпечення та підготовки сільськогосподарської техніки, підготовки агрономів та механізаторів, розвитку логістики тощо. Слід зауважити, що в процесі дослідження, завдання системного аналізу однозначно виходять за межі однієї галузі. Для їх реалізації потрібен комплексний підхід та об'єднання зусиль інших галузей та наук. Цьому є прикладом створення альтернативного коридору для експорту українського зерна чорноморським шляхом, де сільськогосподарська галузь була підстрахована дипломатичними та військовими можливостями.

До основних методів кабінетних досліджень відноситься і традиційний метод моделювання. Він використовує подібність (схожість об'єктів за певними ознаками) для відтворення одного предмета чи системи за допомогою інших, себто здійснює моделювання. Система, що відтворює об'єкт дослідження називається її моделлю, а спосіб пізнання, за допомогою якого це здійснюється – науковим моделюванням.

Як правило, в процесі спрощеного відтворення оригіналу не повинна загубитися подібність об'єктів, що може негативно вплинути на якість дослідження. Цінність моделювання в тому, що воно заповнює прогалини між теорією та практикою, між логічними та емпіричними методами, між почуттями і логікою. При цьому воно сприяє проведенню уявного експериментування, уявного програмування та вибору його оптимальних варіантів.

Різні змодельовані учбові ситуації дозволяють органам влади приймати передбачувані правильні рішення при виникненні небезпечної для людей і довкілля обстановки. До того ж, метод моделювання використовується і для дезінформування противника. Моделюються хибні об'єкти, напрями наступу тощо. Тому, від точності моделювання залежать й успіхи на фронті.

Коли ж ми отримуємо дані про якесь явище, продукцію, новітні розробки в якійсь країні, проте вони доволі неповні, тоді на допомогу

приходить метод пізнання - аналогія. Науково визначено, що цей метод дозволяє на основі схожості ряду ознак предмету і явищ робити висновок про схожість інших ознак. При цьому важливо мати максимум інформації про об'єкт, схожість до якого ми вивчаємо (складові частини, властивості, проблеми у виготовленні, мета застосування тощо). Лише при детальному накладанні відомого на маловідоме, ми можемо зробити висновки про аналогію.

Сучасна система конкретно-наукових досліджень характеризується різноманітністю засобів отримання істини. Серед них вирізняються такі спеціальні та специфічні методи як метод експертних оцінок, контент-аналіз, круглого столу, аналіз конкретної ситуації, мозковий штурм, економіко-статистичний.

Метод експертних оцінок – це метод, за яким аналіз інформації здійснюється групою експертів. Їхня думка дозволяє отримати досить об'єктивну оцінку якісних і кількісних сторін об'єкта прогнозування. Він особливо дієвий при складанні короткострокових прогнозів, наприклад на споживчому ринку. Перевагою є його простота у прогнозуванні будь-яких ситуацій, навіть при недостатності інформації, а недоліком – суб'єктивність думок експертів.

Значно складнішим є метод контент-аналізу, який розроблений з використанням соціології, психології та психолінгвістики. Це аналіз змісту текстів та текстових масивів з використанням статистичних, вимірювальних способів з метою виявлення їхніх кількісних характеристик. Сутність цієї роботи полягає в перекладі в кількісні показники інформації, яка міститься в текстах.

Сучасний етап безпекової ситуації в Україні спонукав науковців звернути більшу увагу на використання можливостей ефективного методу вирішення проблем – методу круглого столу у всій різноманітності його видів.

Так, проблема взаємодії органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства в умовах воєнного стану була розглянута на експертному круглому столі Чернівецької ОВА (грудень 2023 р.). На цьому заході взяли участь науковці та практики. Результатом стало визначення реальних перспектив діяльності в цьому напрямку. Іншим прикладом, на наш погляд, є такий різновид круглого столу, які відбуваються у рамках щорічної міжнародної науково-практичної конференції «Муніципальні читання імені Антона Кохановського». Вони також спрямовані на вироблення науково-практичних підходів для вирішення проблеми в сфері державного управління, місцевого самоврядування, соціально-економічного розвитку громад і регіонів, зокрема під час війни Росії проти України. Участь в цих конференціях науковців з країн ЄС сприяє використанню досвіду соціально-економічного розвитку цих держав та надання допомоги Україні у відновленні економіки, підірваної війною [7].

Аналіз конкретної ситуації – це логічний прийом пізнання, що передбачає рух мислення людини від складного до простого. Конкретна ж ситуація лише окреслює, виокремлює проблему. В мирному, розміреному житті такий метод здебільшого використовується для навчання фахівців. Створюються конкретні проблемні ситуації, що взяті з практики, а від слухачів вимагається зробити аналіз та прийняти рішення для вирішення проблеми.

Під час війни такі ситуації виникають щоденно. Тому, перш ніж відповідні рішення ухвалить органи влади, до аналізу конкретних ситуацій залучаються військові, правоохоронці, рятувальники, енергетики, екологи, медики тощо.

Досить подібним до попереднього є метод мозкового штурму, який з 30-х років 20 століття використовується *«як засіб колективного впровадження наукових ідей»* [37]. Він, як і метод аналізу конкретних ситуацій, передбачає концентрацію уваги на окремо виділеній проблемі. Учасники мозкового

штурму пропонують свої рішення, обговорюють їх дієвість. В результаті приймається найбільш відповідний ситуації варіант.

Під час збору і аналізу соціально-політичної інформації використовується метод фокус-групи з метою досягнення найбільшої якості дослідження. В його основі лежить глибинне інтерв'ю, проведене у певній групі людей. В ході цього інтерв'ю учасники групи обмінюються думками під керівництвом модератора.

За допомогою економіко-статистичного методу переважно досліджуються масові процеси і явища суспільного життя. Для цього вивчається весь притаманний цим процесам і явищам фактаж. Метод є комплексним і в нього входить спостереження, узагальнення показників та аналіз зв'язків між ними.

Окрім того, економічні науки використовують ще низку специфічних методів: монографічний, розрахунково-конструктивний, балансовий та економіко-математичний.

З використанням монографічного методу вивчають типові суспільні явища та досвід роботи як вітчизняних, так і зарубіжних організацій. Розрахунково-конструктивний метод використовується, в основному, коли стоїть завдання вивчення перспектив розвитку підприємства чи галузі. Цей метод є складним, адже вимагає вивчення нових досягнень науки, їх практичного застосування. Також потрібно подавати варіанти найбільш дієвого вирішення завдань з урахуванням наукових досліджень. Необхідно робити технічну, технологічну та економічну оцінку майбутніх результатів і розробляти заходи освоєння проекту.

1.3. Мета і значення політичної аналітики як основи інформаційно-аналітичної роботи

«Росія витратила півтора мільярди доларів на інформаційну спецоперацію Майдан-3. Водночас для Кремля це вигідне вкладення, оскільки легше відкрити в Україні внутрішній фронт, ніж перемогти на полі бою... Як зауважують військові та історики, на полі бою росіяни українців ніколи не перемагали, це відбувалося через підступи та розкол суспільства» [5]. Про це розповів представник Головного управління розвідки МО України в етері телемарафону «Єдині новини» 1 березня 2024 року. При цьому ГУР оприлюднило наміри інформаційно-психологічної операції (ІПСО) РФ – підлив згуртованості українського суспільства та провокування партнерів України до припинення військово-економічної допомоги. Представник розвідки заявив, що до цієї дезінформаційної кампанії Росія планує залучити багаточисленний контингент агентів впливу як в Україні, так і в багатьох країнах світу.

З відкритих вітчизняних та закордонних джерел відомо, що сучасна пропаганда РФ постійно пристосовується до обстановки, вишукуючи та викрастилізовуючи все новіші й новіші «аргументи» щодо причин вторгнення в Україну. Так, основною з них вже «призначено» розширення НАТО. При цьому наголошується, що НАТО порушило домовленості з Росією від 1990 року, обіцяючи не розширюватися на Схід. Це є перекручуванням фактів, адже такої угоди не було. Насправді ж за «Засновничим актом між НАТО і Росією» від 1997 року підписанти взяли на себе зобов'язання гарантувати мир і безпеку в Євроатлантичному регіоні та територіальну цілісність держав. Сама ж мета розповсюдження російського наративу «оборони від українських нацистів і НАТО» легітимізація агресії проти України, вдаючи із себе «жертву».

Використовуючи труднощі з мобілізацією до ЗСУ, активний дискурс у Верховній Раді щодо проекту закону про мобілізацію, Кремлівська пропагандистська машина активно включилася в процес демотивації цієї

стратегічно важливої для України справи. Так, в березні 2024 року на нашу аудиторію через безліч сумнівного походження інтернет-каналів посипались вкиди (російські фейки, інтерпретації та маніпуляції) на провокативні теми: *«ТЦК – корупціонери»*, *«ТЦК викрадають людей»*, *«ТЦК б'ють людей на вулицях»*, *«ТЦК відправляють людей одразу на фронт»*. І що досить тривожно, що навіть серйозні українські ЗМІ, без достатньої перевірки та висвітлення поведінки злосних ухилянтів, розкручують ці теми, акцентуючи увагу на фактах «недемократичності». Також варто відзначити ще один фактор, що дозволяє російським наративам впливати на наше суспільство. На нашу думку, це фактор малоінформованості населення, особливо сільського, з огляду на відсутність проводового радіомовлення та закодованості більшості українських телеканалів. В багатьох селах України люди, переважно, живуть слухами, а ще й «аналітикою» подій від священників УПЦ МП. І не тільки Буковини. Переконливим є приклад провокування мешканців патріотично налаштованого гірського села Космач Івано-Франківської області на спротив мобілізаційним заходам в державі.

Ці факти вказують на постійне, цілеспрямоване використання РФ важливої складової – «гібридної війни» проти України – пропаганди. Як вітчизняні, так і зарубіжні науковці вже тривалий час користуються визначенням пропаганди як потужного інструмента управління суспільною думкою. Починаючи з 2014 року, відколи триває російсько-українська війна, це поняття дещо трансформувалося та набуло більш небезпечного значення. Визначено, що в поєднанні з бойовими загарбницькими діями, пропаганда спрямована на розкол і дискредитацію українського народу, світової спільноти (ЄС, НАТО), проведення маніпулятивних заходів з метою зміни масової свідомості в руслі російських наративів. Як зазначила журналістка CNN Джилла Догерті, сьогодні російська пропаганда використовує методи дезінформації, напівправди та навішування ярликів із залученням сучасних інформаційних технологій, в тому числі ЗМІ, блогів та соціальних мереж [8].

Так, в кінці січня 2024 року на німецькому телебаченні вийшов сюжет голови московського бюро суспільного мовника Німеччини ZDF Арміна Керпера про сучасний окупований Маріуполь. Автор змальовує картину в райдужних тонах, де все прекрасно: все росіяни відбудовують, ніхто з українців не вдається до спротиву тощо. Це однозначно вказує на те, що росіяни знайшли підходи до гаманця популярного європейського видання та фундаментально входять в інформаційне поле ЄС при «глибокій стурбованості» журналістської спільноти [1]. Таким є механізм поширення російських наративів на Заході, а на окупованих територіях України він дещо відмінний, проте стабільний.

Так, весь цей період підконтрольні окупаційним адміністраціям РФ ЗМІ поширюють наративи про вигаданий «народ Донбасу», який чомусь створив аж дві окремі квазіреспубліки та одвічну приналежність цих територій РФ. При цьому активно насаджується думка, що процвітаюче життя «народу Донбасу» можливе лише у складі Росії.

За констатацією старшого аналітика Школи політичної аналітики НаУКМА Олега Сабури, проблематичним є те, що російська пропаганда у своїй брудній роботі використовує правдиві факти. Проте обрамляє їх фальшивими маніпуляціями. Як приклад, наводиться прийом спекуляції на теми мобілізації в Україні (начебто мобілізують всіх жінок, виловлюють чоловіків та «пакують» у мікроавтобуси тощо) [55].

Аргументація підривної дії антиукраїнської пропаганди була б неповною, якщо не висвітлити ще деякі результати її негативного впливу. Так, тема «несправедливості» в мобілізаційній роботі постійно «прострілювала» в публікаціях та сюжетах українофобських ЗМІ Румунії на кшталт «ТЦК переслідує представників румунської національної меншини в Україні з метою мобілізації на фронт». У зв'язку з тим, що Румунія стала дуже важливою транзитною країною, яка підтримує Україну, Росією обігрується наратив

«Україна винна в економічному занепаді Румунії та всієї Європи розбудовою своїх експортних шляхів сільськогосподарської продукції [68].

А в Польщі зловмисна антиукраїнська пропаганда, завдяки діяльності проросійської спрямованості керівництва партії «Конфедерація», набула форми політичної боротьби та «води на млин» політики Росії щодо провокування розвалу ЄС. Події блокування українських вантажівок на кордоні з необґрунтованими «економічними претензіями» ворог зумів перетворити у політичний торг проросійської партії та нанесення мільярдних збитків українській економіці під час війни [26].

Принагідно слід зауважити, що політична боротьба є ядром внутрішньої політики, однією з форм політичним відносин. Тому чітко спрямоване використання зловмисних варіантів пропаганди в політиці має глобальні негативні наслідки, а особливо в державі, що протистоїть зовнішній агресії.

На початку цього року Путін оприлюднив плани Росії щодо війни в Україні на 2024 рік. Очільник Кремля не збирається завершувати війну в Україні доти, доки не будуть досягнуті «цілі СВО» - «денацифікація». Як бачимо, політична складова займає одне з чільних місць в «гібридній війні» і організація протидії її впливу стає серйозним завданням органів влади в Україні. Досить переконливим є твердження нашого дипломата Олександра Левченка, що той, що перемагає в інформаційній війні, виграє війну [23]. Проте, на жаль, ще не зникла інерція мислення окремих політиків і впливових лідерів громадської думки, які знаходяться під впливом російської пропаганди і лідерів в Європі [20]. Науковцями встановлено, що інформаційно-аналітичне та практичне забезпечення діяльності органів влади в даному напрямку здатна здійснювати наукова дисципліна політична аналітика. Одним з її завдань є розробка методології дослідження прогнозування, моделювання політики як явища. Практична її сторона – роль інструменту державного управління та розробка технологічних підходів інформаційно-аналітичного супроводу

роботи владних структур, особливо в плані визначення політичних перешкод у їх функціонуванні [61].

На фоні загального дефіциту сучасних політологічних робіт з методології політичної аналітики, варто звернути увагу на дослідження вітчизняних науковців як В.Рубанов та А.Сухарина, які в своїх працях розкривають генезис і еволюцію змісту поняття політичної аналітики на фоні еволюційних змін впливу ідеології на політичну сферу.

Дослідники відзначають, що паростки політичної аналітики потрібно шукати в працях стародавніх філософів. Так, процес прийняття політичних рішень був описаний ще Арістотелем (384-322 до н.е.) в «Нікомаховій етиці». З того часу політична аналітика пройшла складний процес розвитку, перш ніж сформуватися у цілісну систему політико-управлінського знання. Людство йшло до цього від політичних навичок, сформованих на базі практичного досвіду, до політичних консультантів, що забезпечували владу інформацією, яка використовувалася для вирішення значущих проблем.

В процесі еволюції сформувалася складна структурна будова політичної аналітики та закономірність взаємозв'язку генезису її основних елементів. Так, зародження політичного аналізу спричинило формування політичного прогнозу, а це сприяло розвитку процесу політичного консультування і теорії прийняття політичних рішень.

В. Рубанов стверджує, що процес генезису й еволюції згаданих структурних елементів політичної аналітики був обумовлений гострими потребами людства у вивіреному спеціалізованому інструменті для прийняття політичних рішень. При цьому дослідник акцентує нашу увагу на важливості завершальної фази теоретико-практичної функції цієї дисципліни. На його думку, з чим слід погодитися, політико-управлінський цикл завершується реалізацією політичного рішення та оцінкою його результатів. Позитивні результати відкривають шлях для продовження політичної програми, а

негативні – повернення до початкової фази аналізу проблеми, внесення коректив, або закриття програми.

Підсумовуючи дослідження, В. Рубанов, з огляду на структурну, на його думку, невизначеність, пропонує авторське визначення поняття «політична аналітика», що найбільш відповідне темі нашої роботи: «Політична аналітика – це теоретико-прикладна, політико-управлінська цілісна система наукового знання процесу підготовки, прийняття та реалізації політичних рішень і програм. Її основними структурними елементами або підсистемами, які формують її сучасний зміст як поняття, є відносно самостійними, що володіють своїм власним методологічним статусом, теоретико-прикладні, політико-управлінські, наукові дисципліни: політичний аналіз, політичне прогнозування, політичне консультування, прийняття політичних рішень, а базовим системотворчим елементом є політичний аналіз, який забезпечує не тільки її системну цілісність у процесі функціонування, а й відповідну назву – політична аналітика» [53].

На фоні викликів «гібридної війни» Росії проти України викристалізовується ряд системних проблем як у політичній аналітиці, так і в політичній науці взагалі. У своїх дослідженнях А. Сухарина відзначає, що українська політична наука перебувала у глибокій кризі, що тягнулася з 70-х років 20 століття по причині відставання СРСР від Заходу у суспільному та науковому розвитку, створення окремого ізольованого інформаційного простору.

Після розпаду Радянського Союзу, науковці, в тому числі і вітчизняні, ще довго по інерції продовжили орієнтуватися на цей замкнутий простір. Основну причину відставання української науки дослідник вбачає у домінуванні англійської мови у світовому науковому дискурсі та обмеженому фінансуванні українських аналітичних центрів.

Російсько-українська війна фактично запустила процеси деідеологізації (остаточний відрив від радянщини) та формування нової національної ідеї. Стосовно другого, доцільно відзначити, що вітчизняні науковці однозначно вважають національну ідею одним з важливих важелів консолідації української нації.

Проте, триває дискусія щодо визначення шкоди можливого деструктивного впливу державної ідеології на політологію. При цьому не відкидається і конструктивний вплив, що створює орієнтири наукових досліджень. На даний час побутує думка, що в Україні ситуація з ідеологізацією політичної науки менш загрозлива, ніж в Росії, де вже панує ідеологія ізоляціонізму, конфронтації з Заходом та й ще під впливом релігійної міфології [60].

Тривала російсько-українська війна висвітлює недалекоглядність демократичного світу у збереженні основ міжнародного порядку, створила нові, безпрецедентні проблеми для національної та глобальної безпеки. Все це відбувалося на фоні безпечної недооцінки здобутків, а вірніше – висновків, світової політичної науки, яка протягом століть попереджає, що з іскри завжди може розгорітися полум'я. Це полум'я безпосередньо використовується для знищення України як держави, а українського народу як нації [22]. Тому, на наш погляд, сьогодення гостро потребує фундаментального зміщення акцентів політичної науки, особливо політичної аналітики, в бік визначення новітніх методів, підходів до їх практичного застосування.

Як уже відзначалося вище, однією із важливих складових політичної аналітики є політичний аналіз. Його прикладна функція, як і будь-якої науки, передбачає практичне застосування наукових знань і принципів для вирішення конкретних викликів і проблем. Основною його частиною є аналіз державної політики, яка, в поєднанні з аналізом стану економіки, лежить в основі ефективного керування державою. Основною його ж метою є створення умов для прийняття ефективних для розвитку суспільства політичних рішень.

При цьому обов'язково має враховуватися об'єктивна політична ситуація та використовуватись як загальні, так і спеціальні методи політології.

За В. Рубановим, на користь базової системотворчої ролі політичного аналізу в формуванні політичної аналітики свідчать три важливих обставини.

По-перше, серед інших елементів політичної аналітики, лише на політичному аналізі базується експертно-аналітичний процес по підготовці, прийняттю та реалізації політичних рішень і програм із задіянням необхідних процедур і способів вирішення управлінських проблем. Це зумовлюється тим, що на сучасному рівні аналітики та експерти при політичному аналізі застосовують не один окремий метод, а цілісну систему процедур, які функціонально пов'язані між собою. Таким чином створюються не довільні, а функціонально вивірені системи методів і процедур при прогнозуванні, наприклад, передвиборчої ситуації тощо.

По-друге, саме політичний аналіз показує послідовність і складові процесу підготовки, прийняття рішень та їх реалізації. Цьому сприяє процес концептуалізації проблем, що має постійний циклічний характер і проводиться на всіх фазах експертно-аналітичної діяльності. Аналітики також застосовують його і на фазі вивчення альтернативних варіантів політичних програм і рішень.

Третя обставина системотворчої ролі політичного аналізу в тому, що він ще й забезпечує органічний взаємозв'язок і взаємозалежність всіх складових політичної аналітики. Кожний здійснений аналіз має властивість уточнення функції процедурної фази та, з огляду на циклічний характер аналітичного процесу, сприяє досягненню мети політичної аналітики – моменту підготовки, прийняття та реалізації політичних рішень. Таким чином, політичний прогноз неможливо зробити без вивчення і детального аналізу політичних сил, тенденцій та факторів впливу в кожній конкретній ситуації.

Дослідником підкреслюється важлива риса цих взаємозалежних процесів – їх інтерактивність. Це означає, що, наприклад, в процесі здійснення прогнозування може виникнути потреба повернення до процесу політичного аналізу якогось попереднього циклу, але вже на новому рівні знання. Таким чином політичний аналіз та політичне прогнозування взаємодоповнюють одне одного. Аналіз може виконувати частину прогностичних функцій, а прогнозування – аналітичних. Підсумовуючи, робиться висновок, що політичний аналіз на сьогоднішній день остаточно зарекомендував себе як дієвий базовий інструмент системного дослідження політичних проблем, набувши нових якостей і властивостей, характерних системному аналізу [52].

Наголошуючи на особливій важливості політичного аналізу для політичної практики, Т.Палазова пропонує використовувати сучасне визначення його поняття: *«Політичний аналіз – процес збирання інформації про політичну систему загалом та окремі її складові, визначення зв'язків, взаємозалежності та механізмів взаємодії суб'єктів політичного процесу, його закономірностей, аналогів і детермінант з метою прогнозування напрямів і майбутніх результатів, наслідків політичних дій та їх впливу на розвиток суспільства»* [33]. Дослідниця описує три основні функції, які виконує політичний аналіз в якості прикладної дисципліни. Це описова, регулятивна та прогностична функції. Описова відображає політичні явища і процеси, а також політичну систему в цілому. Регулятивна базується на наданні рекомендацій та пропозицій, а прогностична – створенні моделей політичних процесів. При цьому, при проведенні політичного аналізу безперечно використовуються системний підхід, порівняльний та математико-статистичний аналіз. І ще підкреслюється, що політичний аналіз базується і здійснюється на двох філософських принципах : а) принцип взаємозв'язку політичних явищ; б) принцип історизму (постійного розвитку).

Резюмуючи, Т.Палазова наголошує на тому, що політичні знання сьогодні потрібні не тільки аналітикам чи держслужбовцям. Особливо вони

необхідні молодому поколінню, яке в багатьох випадках вирізняється радикалізмом суджень, підвищеною сприйнятливістю до різного роду утопічних ідеологій і демагогічних закликів [33]. На наш погляд, в цей перелік потрібно було б додати сучасну проблему – сприйнятливість російських підривних наративів.

Інформаційно-аналітична діяльність органів влади пройшла довгий історичний шлях свого становлення, яке і сьогодні перебуває в процесі розвитку та вдосконалення. Інформаційно-аналітичну діяльність більшість науковців вважають творчим процесом, який складається з комплексу заходів та використовує безліч методів у досягненні конкретної мети – прийняття вірних управлінських рішень. Появі первинних наукових методів ми завдячуємо діяльності видатних філософів давнини, а осучасненню та прив'язкою до діяльності органів влади України – нашим вітчизняним дослідникам.

В основі методології інформаційно-аналітичної діяльності лежить методологія наукового пізнання, яка побудована на системі загальнофілософських, загальнонаукових і спеціальних методів. Серед них, з огляду на сучасну безпекову ситуацію в Україні, найбільш затребуваними у її вивченні могли б бути такі методи як спостереження (з використанням технічних засобів), опитування, інформаційного та соціометричного експерименту, порівняння та аналогії. Особливої необхідності вимагає застосування методів аналізу конкретної ситуації, системного аналізу та синтезу.

Окремо варто підкреслити зростаючу роль в інформаційно-аналітичній діяльності політичної аналітики та політичного аналізу. Українське суспільство, на жаль, відчувало гостру потребу у кваліфікованій роботі фахівців з цих питань тоді, коли сам на сам опинилось перед фактами окупації Росією Криму та Донбасу, а особливо – повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Неякісний аналіз та прогноз середовища безпеки, в тому числі без врахування

очевидних результатів застосування методу аналогії до імперської політики Кремля, призвели до ситуації, коли система національної безпеки України виявилась не готовою відвернути агресію.

Проте, завдяки героїзму і стійкості українського народу, загарбницькі плани Росії зірвані, наступальні дії призупинено. Війна кардинально змінила ставлення європейських держав до колективної безпеки та допомоги Україні у відсічі агресору. В той же час, державне управління України в сфері національної безпеки почало впроваджувати підходи стратегічного та оборонного планування, що застосовуються в країнах-членах НАТО. При цьому слід зауважити, що практика ведення бойових дій на українських землях внесла багато коректив в стандарти НАТО.

Також досить серйозних зусиль вимагає практика визначення підходів та використання методів аналітики у протидії підривному впливу «гібридної війни» РФ проти України. Беззаперечно, в числі першочергових завдань є і відновлення економіки нашої держави. Таким чином розвиток механізмів якісного аналізу в системі національної безпеки України стає пріоритетним. Забезпечити його можливо лише за наявності фахівців-аналітиків, здатних формулювати висновки для органів влади, що можуть використовуватися як у стратегічному, так і в тактичному плануванні. Вже сьогодні велика потреба є у фахівцях для забезпечення ситуаційного управління владних структур.

Опинившись на передньому краї збройного захисту демократичних цінностей в Європі, Україна зустрілась з гострою потребою у дієвому інформаційно-аналітичному забезпеченні функціонування всіх без винятку сфер життєдіяльності суспільства. Тому, на нашу думку, в нашій державі має працювати багаторівнева система підготовки аналітичних кадрів. На першому етапі випускник будь-якого вищого навчального закладу має отримати знання щодо методології інформаційно-аналітичної діяльності в сфері майбутнього застосування отриманої професії. Це сприяло б швидкому входженню в посаду та розширило б можливості ефективного застосування отриманих

знань. На другому етапі (в разі виконання обов'язків аналітика), з врахуванням допуску до інформації, фахівець має проходити відповідну підготовку та перепідготовку.

Така система могла б стати швидким і доступним шляхом забезпечення аналітичними кадрами всіх місцевих органів влади, як регіональних і районних, так і територіальних громад.

2. СПЕЦИФІКА ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ ЗАХІДНИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Супровід ситуаційного підходу до управлінської діяльності.

З моменту вторгнення Росії на територію України та введенням воєнного стану, саме на місцеві державні адміністрації та органи самоврядування ліг основний тягар кардинального коригування функціональної діяльності. Обставини вимагали невідкладних заходів щодо навчання та ефективної взаємодії всієї керівної ланки з метою локалізації наслідків стрімкого падіння економіки країни. Лише перші місяці повномасштабної війни, за дослідженнями О. Іванової, показали вражаючий характер цих наслідків: *«...чверть населення країни за оцінками Міжнародної організації з Міграції змушені були покинути свої домівки... Це втрати місцевих бюджетів, людських ресурсів: втрати працездатного населення. відтік умів, зменшення кількості студентів. 6.5 млн. людей переїхали в межах України та стали внутрішньо переміщеними особами... Втрати економіки України через війну, за оцінками Міністерства економіки України, коливаються від 564 млрд. до 600 млрд. доларів... Зупинили роботу від 60 до 80% підприємств України, втратили роботу понад 50% українців»*. Також О. Іванова вказує на ризики для територіальних громад через значну міграцію населення. Це і втрати місцевих бюджетів, надлишок робочої сили через значну кількість ВПО та проблеми забезпечення їх житлом. Окрім того, вбачаються великі труднощі в сфері забезпечення громадського порядку, в медичній сфері та сфері освіти [17].

До наукового аналізу ситуації та проблемних питань переорієнтації діяльності системи публічної влади долучилася низка дослідників, серед яких А. Круглашов, М. Ярмистий, С. Швидюк, О. Іванова, А. Білоус, Д. Худик, Х. Шайнюк, О. Дудкіна, С. Максимов, М. Волосюк. З-поміж ряду висвітлених науково-обґрунтованих пропозицій, першочергової уваги, на наш погляд,

заслуговує результат дослідження щодо запровадження в повному об'ємі ситуативного підходу до управління.

Слід зауважити, що до війни це питання підіймалося лише у вузькопрофільних сферах діяльності правоохоронних органів, ДСНС, екологічних організацій. При цьому, органи влади країн, окрім Югославії (проте не в таких масштабах) у світі більше сімдесяти років поспіль практичного досвіду застосування ситуативного управління під час війни не мали. Тому закономірно, що науковці, вивчивши обставини, в яких опинилася Україна, постарались обґрунтувати та дати сучасне тлумачення цьому процесу.

Так, О. Дудкіна підкреслює, що в надзвичайних ситуаціях беззаперечно пріоритетним має бути використання спеціальних методик публічного управління, підкріплених результатами оперативних аналітичних досліджень. Це повинно опиратися на стратегічні рішення, прогноз, аналітику, діагностику процесів, тобто – на імплементацію підходів ситуаційного менеджменту. Дослідниця вважає, що застосування останнього якраз є доречним за таких умов розвитку територій, коли звична схема організації роботи органів влади неспроможна повністю врахувати вплив деструктивних, дестабілізаційних чинників та нестандартних ситуацій (як приклад – повномасштабна війна). З огляду на такі підходи підкреслюється, що в умовах воєнного часу основна мета Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року, яка переслідує формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному та безпековому вимірах, має бути скорегованою з ресурсними можливостями.

При цьому, О. Дудкіна наголошує на необхідності органів регіонального управління обов'язково опиратися в своїй діяльності на основні елементи ситуативного підходу. Серед них вона відзначає наступні: інформаційно-аналітичне забезпечення розвитку системи ситуаційних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; вивчення розбіжностей у розвитку

соціально-економічної системи від сформованих стандартів; інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття оперативних управлінських рішень та створення для цього належних нестандартних умов (підготовка кадрів, створення спеціалізованих оргструктур); прогноз можливих ситуацій, що можуть мати дестабілізаційний вплив на регіон. Оперативне ситуаційне управління має орієнтуватися на так звані «контрольні точки» і реагувати на слабкі сигнали дестабілізаційного впливу на регіональну систему. Цьому має сприяти створення достатньої інформаційно-аналітичної бази [14].

Розвиваючи тему ситуативного підходу до управління, С. Максимов підкреслює, що кожна конкретна ситуація є складною системою, компоненти якої потребують ретельного аналізу, особливо для встановлення її основної ланки. Такий тип діяльності вимагає активної взаємодії керівників та працівників усіх рівнів. Дослідник особливу увагу звертає на важливий аспект організації роботи – принцип адаптивності. На його думку, з чим слід погодитися, без швидкої адаптації до впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, досягнути ефективної діяльності керівного персоналу неможливо.

При цьому, процедури ситуативного управління мають бути зорієнтовані на розробку конкретних заходів, координацію взаємодії всіх підрозділів органу влади, оптимізацію підготовки та прийняття рішень, а також – забезпечення стабільної комунікації з населенням. Окремо підкреслюється, що при виникненні надзвичайного стану вводиться в дію спеціальна комунікаційна мережа, перерозподіляються службові обов'язки працівників, створюються спеціальні оперативні групи, особлива увага надається вивченню та систематизації непередбачуваних обставин [25].

У підсумку, думка вітчизняних науковців з питання, що розглядається, зводиться до того, що в умовах воєнного часу модель публічного управління в Україні має відзначатися особливою унікальністю. Вона повинна сприяти зміцненню стійкості держави та, чітко відтворюючи національні інтереси,

зберегти її інтегрування у західний та світовий політико-економічний простір [14].

Ця унікальність діяльності органів влади досить тісно пов'язана з їх наближеністю до лінії фронту. Так, наприклад, муніципальна влада прифронтового Харкова, стійко функціонуючи, забезпечує потреби місцевого населення (ліквідація наслідків обстрілів та бомбардування, забезпечення водою та електроенергією, створення укриттів, підземних шкіл тощо). Зовсім інша картина вимальовується у тилкових Чернівецькій, Івано-Франківській, Закарпатській областях.

Перш за все, варто зауважити, що діяльність місцевих органів влади після повномасштабного вторгнення Росії була оперативно законодавчо регламентована. Так, 24 лютого 2022 року Указом Президента України був запроваджений воєнний стан, який докорінно змінив сферу життя українського народу. Закон про внесення змін до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» (12 травня 2022 року) деталізував положення про функціонування місцевого самоврядування. Було збільшено повноваження сільських, селищних, міських голів, на чиїх територіях не ведуться бойові дії та не утворені військові адміністрації. Це стосується дозволу приймати рішення щодо змін бюджету та кадрових питань. Наголошується, що під час воєнного стану дії органів місцевого самоврядування мають спрямовуватися на забезпечення дотримання Конституції та законів України. Їм надаються повноваження щодо забезпечення національної безпеки, відсічі військової агресії, використання наявних можливостей для укріплення національної ідентичності українського народу [40].

Д. Худик підкреслює, що в цей час органи публічної влади повинні детально вивчати аналізувати проблеми в соціальній сфері та інтереси різних груп громадян. В подальшому мають бути в терміновому порядку прийняті конкретні заходи щодо вирішення цих проблем. Особлива увага має бути

спрямована на вивчення настроїв людей задля упередження хаотичних дій та паніки [62]. Підтримуючи такий підхід до організації роботи, Х. Шайнюк відзначає позитивну роль реформи децентралізації, яка під час воєнного стану стала запорукою самоорганізованості громад, що в результаті зберегло життєдіяльність країни. Громади взяли на себе основний тягар завдань в гуманітарній сфері, надаючи прихисток мільйонам ВПО та організовуючи добровільні формування територіальної самооборони. Враховуючи ситуацію, дослідниця викладає своє бачення щодо організації роботи місцевих органів влади: *«В багатьох територіальних громадах через значне збільшення населення за рахунок внутрішньо переміщених осіб доцільним є: вирішення питання транспортного сполучення; залучення фахівців для відновлення та налагодження харчової переробки; відновлення місцевої спроможності надання медичних послуг за рахунок залучення волонтерів, тимчасових переселенців з медичною освітою, надання необхідного обладнання; допомога громадянам з надання можливості працевлаштування тимчасових переселенців відповідно до їх фахових навичок; передбачення додаткових субвенцій громадам для працевлаштування переселенців у бюджетних секторах; вирішення питання щодо зростаючої потреби у медиках, вчителях. надавачах побутових послуг тощо»* [65].

Окрім того, досить слушною є думка Х. Шайнюк щодо зовнішньої допомоги Україні. Вона пропонує поряд з гуманітарними вантажами організовувати надходження засобів забезпечення життєдіяльності територіальних громад від електрогенераторів, системи опалення та засобів зв'язку до міні-заводів та мобільного виробничого обладнання. Підсумовуючи, дослідниця наголошує, що управління роботою територіальних громад в умовах воєнного стану має чіткі пріоритети – допомога ЗСУ та захист місцевого населення.

В цьому ж плані О. Іванова наголошує на необхідності врахування тих обставин, що в умовах воєнного стану найважливішим завданням є

збереження виробничого потенціалу країни. Це забезпечить населення товарами першої необхідності, а ЗСУ сучасними засобами безпеки та продовольством. І тут вимальовується досить важливий аспект – організація чіткого механізму підтримки релокації підприємств. Тут і створення єдиної бази даних щодо умов функціонування підприємств на територіях територіальних громад, а також організація навчання керівництва громад щодо організації відповідної підтримки.

Дослідниця стверджує, що необхідно терміново продумати шляхи удосконалення механізму дії електронних сервісів для ВПО з метою оперативного вирішення питань реєстрації, отримання фінансової допомоги, проїзних документів, соціальних виплат тощо [17].

Так виглядали результати наукових досліджень та рекомендації щодо зміни тактики управлінської діяльності місцевих органів влади на початку повномасштабного вторгнення. В подальшому, динаміка змін на фронті та перехід війни у затяжну форму однозначно відобразився і на управлінській діяльності з врахуванням специфіки ситуації в регіонах. Відзначаючи в Україні цю ситуацію в цілому, що склалася за більше ніж два роки повномасштабної війни, А. Круглашов констатує: *«Ця війна завдала жахливих ударів по найціннішому – наших громадянах, людському потенціалу України, вона дуже серйозно нівежить економіку, соціальну сферу і говорити зараз про якийсь соціальний розвиток, забезпечення належних, гідних стандартів життя, мінімальної зарплатні, яка відповідає реальним затратам, дуже складно»* [21].

2.2 Використання інформаційно-аналітичної складової для подолання викликів воєнного стану в західних регіонах України.

Переходячи до питань щодо подолання основних проблем в тилкових Чернівецькій, Івано-Франківській та Закарпатській областях, створених російсько-українською війною, слід відзначити, що наше дослідження базується виключно на використанні доступних, відкритих джерел інформації. Такими є наступні: документи ОВА, РВА та органів місцевого самоврядування; матеріали прес-центрів ОВА та ЗМІ; наукові статті вітчизняних дослідників; особисті спостереження та бесіди з мешканцями областей.

В першу чергу, на нашу думку, слід порушити тему готовності місцевих органів влади (в нашому випадку тилкових областей) до повномасштабного вторгнення держави-агресора на територію України. Однозначно мова йде про науково вивірений політичний аналіз та прогноз з огляду на Грузію та Придністров'я. Йшов восьмий рік гібридної війни Росії проти України. Проте тил, не зважаючи на те, що вже була окупована значна частина держави, жив з надією – *«війна від нас далеко»*. Країна з другим в СРСР економічним потенціалом, завдяки викривленому використанню демократичних постулатів політичними елітами проросійського спрямування, опинилась напередодні війни ослабленою і в економіці, і в обороні. І лише український народ, вже визначившись в євроінтеграційному спрямуванні та розуміючи реальну загрозу геноциду з боку Кремля, був рішучий на пожертву в ім'я свободи, суверенітету та територіальної цілісності.

Війна стояла на порозі. Як діяти? Світового досвіду не було, проте був досвід Грузії та Придністров'я. Чи спрацювали ту методи індукції та дедукції в діяльності загальнодержавного аналітичного розуму, який мав би спустити конкретні, в першу чергу безпекового характеру, рекомендації органам місцевої влади? Напевне, на наш погляд, рішучої конкретики в випереджувальних заходах не спостерігалось. Свідками цього були ми в перші

місяці повномасштабної війни. Про це свідчать й офіційні розпорядні документи, іноді навіть різнобічні за тематикою, обласних державних адміністрацій – основної організуючої та координуючої ланки влади на місцях.

Так, формуючи в 2021 році Програму економічного і соціального розвитку Чернівецької області на 2022-2023 роки, ОДА лише одним пунктом відображала плани своєї діяльності, що стосувалися протидії гібридній війні Росії проти України. Це був пункт, щодо задіяння регіональної програми забезпечення проведення заходів територіальної оборони, підготовки населення до участі в русі національного спротиву та підтримки діяльності військових частин (установ) Чернівецького гарнізону на 2022-2024 роки [50]. Ніякого близького грому не відчувалося і на Закарпатті. Напередодні вторгнення, ОВА (як свідчать офіційні документи) опікувалася лише підбором кандидатів для проходження військової служби за контрактом у Збройних Силах України в першому кварталі 2022 року та вступниками до вищих військових навчальних закладів у 2022 році [38; 39]. Дещо відмінна ситуація з прогнозом та аналітикою спостерігається у діяльності Івано-Франківської ОВА. Тут ще за два місяці до повномасштабної агресії затвердили план основних заходів цивільного захисту області на 2022 рік, створили підрозділи місцевої та добровільної пожежної охорони та Центри безпеки громадян. ОВА створила робочу групу з питань гуманітарної допомоги, звернула увагу на забезпечення роботи консультаційних пунктів з питань цивільного захисту, а також на надання допомоги та захисту внутрішньо переміщеним особам на період до 2024 року [42; 43; 44; 48; 49].

На жаль, наслідки повномасштабного вторгнення «сусіда» та тривалої війни спрацювали як фактори, що змусили терміново та кардинально змінити підходи до діяльності ОВА та планування їх роботи. Масштаб цих наслідків на життя областей відображено в аналізі економічного і соціального розвитку у 2023 році. Щоправда, він у тилкових регіонах не такий вражаючий, як в цілому по Україні, проте досить вагомий.

Так, в Чернівецькій області відзначається зменшення виробництва у машинобудуванні – на 96,1%, в виробництві гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції – на 29,4%, текстильному виробництві, виробництві одягу, виробів з шкіри та інших матеріалів, - на 4%. Падіння обсягів виробництва у Закарпатській області становило 12,5%, а в Івано-Франківській області стався суттєвий спад виробництва у галузі хімічних речовин і хімічної продукції, де випуск товарів за окремими видами знизився на 40-90%. Крім цього, постраждала і галузь металургії та машинобудування, а також легкої промисловості. Органи влади акцентують увагу на викликах, що виникли у місцевих суб'єктів господарювання, а саме: скорочення фахового кадрового потенціалу в промисловій галузі; зменшення чисельності та складу найманого персоналу у зв'язку з мобілізацією та еміграцією; запровадження режиму простою на підприємствах; зростання цін на сировину та матеріали; втрата традиційних ринків збуту та значне порушення логістичних шляхів; погіршення кон'юнктури та складнощі в співробітництві на внутрішніх та зовнішніх ринках; значне зменшення замовлень на продукцію, що виготовлялася в цих областях. На захід масово почали прибувати вимушено переміщені особи із зон бойових дій. При цьому, особливо слід наголосити на виклику недоступності до статистичної інформації в умовах воєнного стану, який значно ускладнив процес системного аналізу та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів, як на довгострокову, так і на короткострокову перспективу.

Склалася ситуація, коли практично з обійми інформаційно-аналітичної діяльності випала одна з важливих її складових – отримання фактичної первинної та вивчення дотичної до теми вторинної інформації.

Тож як спрацювали досить недостатні теоретичні знання та практичний досвід оперативну адаптацію управлінської діяльності до екстремальних умов? В першу чергу, на нашу думку, потрібно розглянути розвиток ситуації в безпековій сфері та щодо захисту і збереженню життя цивільного населення.

Аналіз документів вказує на те, що і тут не все відповідало виваженому плану, чітко сфокусованому на ситуативному підході до управлінської діяльності. Так, в перші дні повномасштабної, коли загарбники штурмували наші кордони, бомбили міста і захоплювали території, Чернівецька ОДА провела засідання Ради оборони «Про запровадження комендантської години», розповсюдила інструкцію від СБ України щодо поведінки під час обстрілів, опублікувала адреси місць укриття в м. Чернівці, організувала роботу кол-центру для внутрішньо переміщених осіб та забезпечення місць в обласній лікарні для пацієнтів з передової.

Що стосується дій Закарпатської ОВА, то слід зазначити, що низка перших її розпоряджень з 26 по 27 лютого 2022 року стосувалася лише заборони продажу алкогольних напоїв, польотів БПЛА, носіння форми та необхідності постановки на військовий облік ВПО. Вже в березні розпорядження стосувалися розміщення евакуйованих, заборони ретрансляції російських телеканалів та відвідування населенням лісів, питань стану захисних споруд та здійснення оборонних закупівель. І тільки 23 квітня та 27 травня підіймалося питання запровадження комендантської години та заборони низки туристичних маршрутів.

Дещо більш цілеспрямованими були дії Івано-Франківської ОДА, яка ще 23 лютого 2022 року прийняла розпорядження «Про організацію роботи оперативного штабу для координації дій в умовах надзвичайного стану». Слід відзначити, що цим розпорядженням, окрім запровадження комендантської години, було прописано цілий комплекс заходів щодо забезпечення безпеки населення, посилення охорони об'єктів, що забезпечують життєдіяльність громадян та народного господарства, упередження панічних настроїв та масових заворушень.

Наведені приклади наочно показують ступінь обізнаності посадових осіб згаданих органів влади, особливо відповідальних за інформаційно-аналітичне забезпечення, щодо алгоритму дій при отриманні інформації

військової, терористичної загрози чи назрівання в суспільстві дестабілізуючої ситуації.

На жаль, прийняті в цей час рішення не були спрямовані на перерозподіл функціональних обов'язків посадовців та створення спеціалізованих оргструктур з метою інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття ситуативних рішень. Документально не проглядається і створення спеціальних оперативних груп для вивчення та систематизації непередбачуваних обставин. На нашу думку, ситуація вимагала, паралельно із заходами забезпечення взаємодії працівників всіх ланок місцевої влади, оперативної організації відповідного воєнному стану інструктивного навчання.

В цьому контексті доречно звернутися до думки науковця А.Круглашова, який чітко окреслив основний виклик, що постав вперед управлінською сферою – перебудова системи підготовки управлінських кадрів, уміння працювати яких відповідало б сучасним вимогам. Це стосується як забезпечення ресурсу військових всіх рівнів, працівників спецслужб, так і, особливо, спеціалістів-аналітиків для інформаційно-аналітичного забезпечення місцевих органів влади [21].

А ще серед причин не сумісної з ситуацією інертності можна назвати мотиваційний аспект. Так, за результатами опитування держслужбовців, яке було проведено Чернівецьким регіональним центром підвищення кваліфікації, лише 17% посадовців підпадають під категорію новаторів, а первинна більшість (80%), - консерваторів [67]. З огляду на викладене, в черговий раз повертаючись до результатів моніторингу прийнятих рішень і констатуючи практичну розмитість єдиного задуму їх реалізації, змушені звернутися до відомих істин організації ситуаційного управління.

Науково досліджено та визначено процедуру прийняття управлінського рішення. Це складова загального процесу його підготовки, прийняття і

реалізації. Він передбачає вибір мети, збір та аналіз інформації щодо поставленого завдання; прогнозування розвитку ситуації та виявлення проблем; визначення та вибір ефективних варіантів рішень [11]. Також досить чітко і, на нашу думку, сучасно прописана технологічна схема процесу ситуаційного управління. В ній запропоновано наступні етапи:

- аналіз ситуації, що склалася в державі та регіоні;
- створення спеціальної робочої (з консультативними чи дорадчими функціями) групи для визначення шляхів подолання проблеми, наділення її відповідними повноваженнями та ресурсами;
- визначення заходів та доцільності їх проведення;
- розробка самого рішення;
- створення системи реалізації рішень;
- практична реалізація рішень;
- перевірка дієвості виконання управлінських рішень;
- визначення доцільності проведення подальшої роботи по ліквідації проблемної ситуації;
- отримання додаткової інформації та прогнозування майбутніх небезпечних чи дестабілізуючих ситуацій [36].

Як бачимо, тут логічно та науково обґрунтовано принцип найбільшої уваги до аналізу ситуації, виявлення її симптомів, чинників та причин виникнення. Все це, на наш погляд, мали б робити підготовлені фахівці-аналітики. Вони ж мали б опікуватися розробкою спеціальних технологій впливу на кожну конкретну ситуацію, що передбачають створення адекватних процедур діяльності організаційного, інформаційно-комунікаційного та ресурсного забезпечення.

Доречно відзначити, що повномасштабне вторгнення, аналогів якої світове товариство не спостерігало протягом багатьох останніх десятиліть, спричинила появу як стримуючих, так і стимулюючих чинників розвитку ситуаційного управління. Серед стримуючих ми вже згадували наслідки

агресії. Окрім цього, А.Круглашов вказує на ще один досить важливий фактор. Це стосується, на його думку, ситуаційного процесу мінімізації компетенцій і функцій органів місцевого самоврядування, внаслідок чого більшість функцій стали виконувати обласні та районні військові адміністрації. Війна негативно вплинула і на координацію діяльності органів місцевого самоврядування. На жаль, через відсутність інформації, ми не можемо оцінити роботу ради територіальних громад Чернівецької області – важеля ефективного публічного управління [21].

До стимулюючих чинників можна віднести наступні: зростаючу можливість службовців самореалізуватися в процесі перерозподілу функціональних обов'язків, збільшення частки державних службовців-новаторів; пошук нових шляхів забезпечення ресурсами та оперативного вирішення проблем безпекового характеру, необхідність збереження демократичних цінностей та євроатлантичного поступу країни в умовах воєнного стану. При цьому, науковці з Тернопільщини та Одещини особливо виділяють в якості основного принципу ситуаційного підходу принцип адаптивності. А в результаті дослідження експертки з консалтингу М. Стародубської встановлено, що українська нація має майже генетичну схильність до адаптивності в кризових ситуаціях [58].

Практично це в подальшому було зафіксовано розгорнутими заходами органів місцевої влади та громадськості в перші місяці спротиву російській агресії. Досліджуючи ці процеси, ми постараємось дотримуватися правила, яке стверджує, що будь-яку ситуацію доцільно розглядати й оцінювати в динаміці.

За висновками М.Ярмистого, державна служба під час воєнного стану швидко адаптувалася до нових умов роботи. Вона функціонує, сконцентрувавши свої зусилля на вирішення нагальних проблем [67]. Так, визначивши пріоритетні напрямки перепідготовки посадовців, в березні 2022 року в Чернівецькому регіональному центрі підвищення кваліфікації для посадових осіб органів влади було проведено навчання на тему «Засоби

інформації та протидія дезінформації під час війни». Ще через місяць, з метою закріплення поглибленого аналізу ситуації, за ініціативи цього ж центру проведено міжрегіональний експертний круглий стіл на тему «Підвищення професійного рівня державних службовців в умовах російської агресії». Експерти констатували, що в регіонах, де не відбувається активних бойових дій, основними завданнями є прийом внутрішньо переміщених осіб, організація гуманітарної допомоги, організація територіального захисту та наповнення бюджету. Звернуто увагу на необхідності відповідних законодавчих змін та проведенні перепідготовки посадовців по питаннях стрес-менеджменту і протидії дезінформації. Тому вже в цей період організовуються короткотермінові семінари, запроваджується практика асинхронного навчання, обирається тематика практичного спрямування, запрацювали інформаційно-консультативні центри [63].

Значний внесок у виробленні нових підходів до підготовки та перепідготовки державних службовців роблять науковці Чернівецького національного університету використовуючи муніципальні читання імені Антона Кохановського. Так, у вересні 2024 року Н.Нечаєва-Юрійчук наголошувала на гострій потребі для працівників місцевого самоврядування мати знання і навички швидкого реагування на екстремальні виклики в житті держави і громади.

В червні 2022 року згідно з розпорядженням Чернівецької обласної військової адміністрації, регіональним центром підвищення кваліфікації було проведено навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Слід підкреслити, що актуальність тем, адаптованих до воєнного та післявоєнного періоду була визначена завдяки інформаційно-аналітичному забезпеченню, а саме - застосуванню методу опитування публічних службовців, який провело національне агентство України з питань державної служби. На наш погляд, перелік тем охопив практично всі актуальні напрямки діяльності органів місцевої влади та відповідав нагайним потребам

коригування стрес-менеджменту згідно з дослідом, здобутим в перші місяці повномасштабної війни [66].

Відповідно до наявних офіційних даних, Івано-Франківська ОВА також в червні 2022 року погодила програму підвищення кваліфікації управлінців, що стосувалася інформаційної безпеки та гігієни в умовах воєнного стану. Розширені програми перепідготовки працівників були затверджені в серпні того ж року.

Проте, питання підвищення професійного рівня публічних службовців місцевих органів влади досі є актуальним, про що особливо наголошувалося учасниками круглого столу (один з дієвих спеціальних методів в інформаційно-аналітичній діяльності), організованого Чернівецькою обласною радою та регіональним центром підвищення кваліфікації в грудні 2023 року. Це підтверджує думку А.Круглашова про необхідність зміни підходів до підготовки та перепідготовки публічних службовців до діяльності в екстремальних умовах життя держави. При цьому їм необхідно володіти високим рівнем власної інтелектуальності, освітньої спроможності, яка проявляється і в здатності політиків та управлінських кадрів аналізувати ситуацію, прогнозувати наслідки і приймати максимально ефективні політичні та управлінські рішення [19].

Відсутність досвіду, швидка зміна та велика концентрація політичних та соціально-економічних викликів, пов'язаних з воєнним станом, на нашу думку, в ряді випадків призводять до зволікання у визначенні пріоритетів щодо впливу на важливі під час війни процеси. Візьмемо для прикладу безпекову складову. Так, практично одразу ж після повномасштабного вторгнення в медійному полі та соцмережах було зафіксовано ознаки проведення російської інформаційно-пропагандистської спеціальної операції, спрямованої на дестабілізацію етнополітичної ситуації в Закарпатській області. Кремль у черговий раз підіймав питання створення окремої проросійської «Республіки Прикарпатська Русь», в яку мали б об'єднатися

русини Закарпаття (10,2 тис. громадян). З іншого боку, керівництво Угорщини, займаючи позицію підтримки певних аспектів політики країни-агресорки, почала використовувати проросійські наративи, ретранслюючи їх на діаспору в Закарпатті (приблизно 150 тисяч людей) з метою підризу довіри до ЄС, США, керівництва України. Серед цих наративів фігурують наступні: «Відправлення українських громад на фронт «як гарматне м'ясо», «шляхетність росіян», «поганий Захід». Угорщина давно не приховує свого інтересу до Закарпаття, називає підтримку діаспори однією з частин своєї державної політики, спекулюючи на правах і свободах угорської національної меншини [29].

Неоднозначна міграційна ситуація, на жаль, не оминула й Чернівецьку область. Цей процес не був спонтанним, він тягнеться ще з 2014 року під впливом закордонних націоналістичних великодержавницької спрямованості організацій, пропагуючих серед діаспори на Буковині уніоністські, ксенофобські погляди та ідеї. Прихильники «Великої Румунії», не зважаючи на значне покращення відносин партнерства між Україною та офіційним Бухарестом, не пропускають можливості, в залежності від ситуації на фронті, висувати ідеї *«повернення незаконно захоплених Україною румунських територій», «припинення насильницької асиміляції румунів в Україні кийвським режимом»* [59; 70].

Звичайно ж, що такі чутливі та давно тліючі фактори етнополітичної напруги, особливо під час війни, не мали б втрачати пріоритетності в завданнях з проведення випереджувальних заходів органів місцевої влади. Окрім того, з врахуванням наслідків маніпулятивного використання питання міжнаціональних відносин в гібридній війні, на цьому особливо наголошується в законодавстві та розпорядчих документах Президента України.

Так, Законом України «Про національні меншини (спільноти України)» закріплено положення про те, що громадянам України незалежно від етнічного

походження, належності до національних меншин (спільнот), гарантуються рівні громадянські, політичні, соціальні, економічні, культурні та мовні права і свободи, визначені Конституцією України. Також підкреслюється, що особа, яка належить до національної меншини (спільноти) зобов'язана дотримуватися Конституції та законів України, боронити державний суверенітет і територіальну цілісність України, поважати мову, культуру, традиції, звичаї, релігійну самобутність української нації, всіх національних меншин (спільнот) та корінних народів України, а також сприяти інтеграції національної меншини (спільноти) в українське суспільство [47].

На важливе значення для згуртованості українського суспільства у забезпеченні відсічі військової агресії вказується в Законі України «Про внесення змін до Закону України «Про правовий режим воєнного стану»». від 12.05.2022 року. Верховна Рада, дотримуючись демократичних принципів, законодавчо закріпила методологію інклюзивного залучення осіб, які належать до національних меншин (спільнот), у тому числі через їхні громадські об'єднання, до формування та реалізації державної політики у сфері національних меншин. Більше того, передбачено механізм утворення відповідних дорадчих органів при місцевих державних адміністраціях та Центрів національних меншин при територіальних громадах [47]. Доречно зауважити, що ці наголоси були поставлені державою саме під час воєнного стану. Тож виникає потреба дослідити шлях визначення їх доцільності та практичного втілення через відповідні рішення органів влади, прийнятих на основі аналізу, оцінки та прогнозу можливого розвитку ситуації.

Вивчення відповідних документів показало, що в Чернівецькій області, створення оновленої Регіональної ради з питань етнонаціональної політики датується 07 листопада 2023 року. Серед основних завдань Регіональної Ради є консолідація зусиль національних громад та органів влади області заради збереження та підтримки культурних традицій і надбань національних меншин. А ще – допомога у залученні представників зацікавлених сторін до

проведення консультацій з громадськістю та моніторингу результатів участі у формуванні й реалізації державної політики. Проте, слідів наявності в Положенні про раду завдань щодо участі у заходах, спрямованих на забезпечення дотримання представниками національних меншин Конституційних обов'язків та Законів України не виявлено. І тому, на наш погляд, без глибинного аналізу етнополітичної ситуації в краї та врахування серйозного закордонного впливу на неї, діяльність Регіональної ради однозначно може піти по шляху консультативного органу по організації лише етнокультурних заходів.

В такому ж розрізі односторонності завдань, на наш погляд, під тиском ультимативних претензій Угорщини, проходило створення ініціативної групи національних меншин в Закарпатській області з суттєвим запізненням від появи актуальних загроз, лише у лютому 2024 року. Планування її діяльності передбачало лише забезпечення прав та нагальних потреб національних меншин. Ніякого зв'язку з впливом політичного аналізу на прийняття відповідних рішень, на жаль, не проглядається попри висловлену думку представниці Офісу Ради Європи в Україні Земфіри Кондур, що *«насправді є багато чутливих питань, які потребують консолідації зусиль»*. Під виразом «чутливих» Кондур, напевне, мала на увазі ультимативні вимоги легалізації ксенофобсько-ізоляційного життя національних меншин.

Це дозволяє нам вдатися до певної аналогії. Іноді, під час війни наше суспільство дивується з того, що у деяких наших партнерів не вистачає політичної волі в наданні нам допомоги для вирішення життєво важливих завдань. Чому ж такої волі, в поєднанні з професіоналізмом, іноді бракує представникам органів влади? І тут не можна не погодитися з констатацією А.Круглашова, що *«безпекова ситуація в державі вимагає неординарних, збалансованих і продуманих рішень»* [21]. Однозначно, що вони мають бути продуктом інформаційно-аналітичної роботи з безумовним врахуванням специфіки життя регіонів в умовах війни.

Це стосується й інших безпекових складових. Так, нема, на нашу думку, логічного пояснення щодо зволікання в прийнятті рішення про запровадження комендантської години в м. Ужгороді в перші ж дні повномасштабного вторгнення. Було посилення на невисоку криміногенність в місті [30]. Напевне, аналітикам слід було б врахувати ст. 5 Закону України «Про правовий статус воєнного стану», де метою запровадження комендантської години є і безпекова складова – попередження можливої діяльності диверсійно-розвідувальних груп ворога. А ще доречно було б врахувати прикордонне розташування області. Згодом, проте у сповільненому темпі, питання безпеки все ж таки знайшли своє втілення в конкретних рішеннях ОВА. Це стосувалося здійснення оборонних та публічних закупівель товарів, робіт і послуг; організації пропускну режиму до приміщень будівлі обласної ради, переліку службової інформації, створення Координаційного центру підтримки цивільного населення, визначення підприємств, що мають важливе значення для життєзабезпечення територіальних громад.

Дещо інший, з прогнозом конкретних результатів в безпековій сфері, підхід проглядається в діяльності Чернівецької ОВА. Окрім невідкладних ситуативних заходів, регіональна влада почала поводити організаційні заходи, спрямовані на забезпечення потреб фронту та товарами першої необхідності для населення з метою упередження панічних настроїв. В цьому плані заслуговує на увагу оперативно проведена робота (вже 26 лютого 2022 року) з підприємцями Буковини щодо збереження економічного потенціалу та максимального збільшення запасів продуктів харчування в торгівельних мережах.

Дослідження документальних матеріалів за перший рік повномасштабного вторгнення показує позитивну динаміку адаптивності Чернівецької ОВА до реальної ситуації в державі. Так, з метою забезпечення максимально ефективної роботи на ключових, з огляду на воєнний стан, ділянках, проведені зміни в структурі апарату. Для перевірки виконання

управлінських рішень прийнята Програма підвищення ефективності виконання повноважень органами виконавчої влади ОВА. Особлива увага була звернута на моніторинг формування та забезпечення діяльності територіальної оборони, підготовки населення до участі в русі національного спротиву та підтримки військових частин. Рішення про внесення змін та фінансування відповідної Регіональної програми приймалося адміністрацією протягом 2022 року шість разів. Окрім того, були конкретизовані зміни до регіональної програми розвитку цивільного захисту, забезпечення пожежної безпеки та запобігання і реагування на надзвичайні ситуації. Визначено порядок організації радіаційного та хімічного спостереження на території області, проведено аналіз розташування та стану захисних споруд цивільного захисту, а також – механізм підтримки осіб з інвалідністю, похилого віку та осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах під час настання повного блекауту. Ситуативно, реагуючи на ядерний шантаж Росії, організовано проведення міжвідомчого тренування з практичним відпрацюванням заходів захисту населення у випадку виникнення надзвичайних ситуацій радіаційного та ядерного характеру. Прогнозуючи можливі руйнівні наслідки збройної агресії Російської Федерації проти України, ОВА створила оперативний штаб щодо забезпечення будівельними матеріалами та відновлення пошкоджених об'єктів, а також – робочу групу з визначення шкоди та збитків, завданих земельним ресурсам.

З врахуванням релігійної ситуації в краї, ОВА утворила робочу групу з питань проходження альтернативної (невійськової) служби. Також оперативно було вирішено питання фінансування з обласного бюджету, передбаченого на виконання заходів із реалізації Регіональної програми забезпечення інформаційних потреб населення, створено управління цифрового розвитку, цифрових трансформацій та технічного захисту інформації апарату обласної військової адміністрації.

Отримавши певний позитивний досвід результативності таких підходів, ОВА і надалі продовжила використання методів інформаційно-аналітичного забезпечення для вирішення проблемних питань воєнного стану. Вже в 2023-2024 рр. її діяльність в безпековій сфері акцентувалася на подальшому коригуванні функціональних обов'язків працівників апарату, що сприяло створенню мобілізаційного відділу та управління з питань ветеранської політики. При цьому запрацював механізм забезпечення контролю за здійсненням органами місцевого самоврядування делегованих повноважень органів виконавчої влади. З огляду на виявлені в процесі перевірок недоліки, ОВА була вимушена звернути особливу увагу на створення достатньої кількості та приведення в належний стан захисних споруд цивільного захисту на території області. З метою оперативного вирішення цих питань та подальшого аналізу ситуації було створено Координаційний штаб і робочу групу для обстеження захисних споруд, затверджено план основних заходів цивільного захисту на 2024 рік, розроблено організаційно-методичні вказівки з підготовки населення області до дій у надзвичайних ситуаціях, утворено спеціальну комісію з обстеження безпечної інфраструктури закладів освіти. В цій же системі заходів, після детального вивчення їх ефективності, розгорнуто радіомережу керівної ланки державної системи цивільного захисту Чернівецької області та проведено командно-штабні навчання, де були відпрацьовані заходи щодо вирішення змодельованих небезпечних проблем.

На ще один з моментів використання в практичній діяльності таких методів наукового пізнання як індукція в поєднанні з системним аналізом вказує прийняте рішення ОВА про створення постійно діючої Координаційної групи з питань забезпечення безпеки і стійкості об'єктів інфраструктури. Це рішення було прийняте в результаті аналізу терористичних намірів агресора знищити об'єкти, які є важливими для економіки, національної безпеки та оборони. Знищенням чи пошкодженням їх функціонування держава-агресор хоче спровокувати процеси невдоволення в українському суспільстві та

змусити нашу державу капітулювати. І лише скоординоване поєднання зусиль різних відомств може стати запорукою безпечного функціонування цих об'єктів. Такі ж методи використала регіональна влада як Чернівецької, так й Івано-Франківської області для прийняття рішень щодо утримання в належному стані внутрішніх логістичних маршрутів.

Окрім того, у цьому контексті слід підкреслити значення командно-штабних навчань. Однозначно, що вони, особливо під час війни, є маркером ефективності прийнятих владою заходів щодо організації безпечного функціонування важливих оборонних та інфраструктурних об'єктів. В регіонах давно, за наявним алгоритмом, здійснюється вивчення ситуації, де провідна роль відведена аналітикам правоохоронних органів. Використовуючи методи системного аналізу, моделювання та творчого мислення, фахівці визначають об'єкти можливого терористичного спрямування ворога, надають експертну оцінку щодо рівня їх захищеності, визначаються в необхідності силі засобів для упередження та ліквідації можливих руйнівних наслідків терористичних атак. Окрім того, фахівцями з інших господарських служб подаються в органи влади додаткові матеріали, що мають дотичне значення для забезпечення безпеки об'єктів. Режим воєнного стану зобов'язує аналітичні служби проводити такий моніторинг постійно, а органи влади – оперативно приймати рішення на випередження. В процесі ж проведення командно-штабних навчань на конкретно змодельованих навчальних ситуаціях відпрацьовуються спільні безпекові заходи. Серйозність підходів до цієї проблеми документально підтверджено прийнятими розпорядженнями Чернівецької ОВА в 2022-2024 роках.

Слід зауважити, що прийняття ситуаційних, пов'язаних з режимом воєнного стану рішень, Івано-Франківською ОВА відзначається більш динамічним розвитком адаптивних процесів, порівняно з Чернівецькою та Закарпатською. Цьому сприяв більш цілеспрямований підхід до створення належних умов інформаційно-аналітичного забезпечення її діяльності. Так,

оперативно було створено штаби, спеціальні групи та комісії (умови для здійснення системного аналізу, аналізу конкретних ситуацій, мозкового штурму, застосування економіко-статистичного та розрахунково-конструктивних методів). Відповідні рішення влади були спрямовані на здійснення аналізу та контролю за такими процесами: готовності до евакуації; техногенно-екологічна безпека та передумови до виникнення надзвичайних ситуацій; надання медичної допомоги цивільному населенню; розвиток реабілітаційної допомоги в області; функціонування територіальних служб цивільного захисту; надання допомоги членам сімей загиблих ветеранів війни; забезпечення створення нормальних умов життєдіяльності населення під час обмеження постачання електричної енергії; стан та доступність експлуатації захисних споруд цивільного захисту; організація ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та підготовки міста Бурштина до опалювального сезону; оцінювання корупційних ризиків в діяльності ОВА. Також ситуативно була створена робоча група з питань підтримки психічного здоров'я цивільного населення. Проте, на фоні таких позитивних тенденцій адаптивності місцевої влади, виникає питання щодо визначення своєчасності утворення (24.07.2024р.) обласного координаційного центру підготовки населення до національного спротиву.

Не зважаючи на те, що забезпечення військових операцій з 2014 року та окупація ворогом частини наших територій вже відчутно послабили Україну, повномасштабне вторгнення Росії поставило перед нашою економікою ще більші виклики. В результаті виникла негайна потреба переформатування управлінської діяльності в цій сфері і в тилкових регіонах.

Найпершим викликом, на наш погляд, стало стрімке збільшення чисельності вимушено переміщених осіб (ВПО). Ситуація вимагала серйозного аудиту матеріальних ресурсів, перегляду планів та стандартів соціально-економічного розвитку регіонів. Місцеві органи влади мали б знайти найбільш прийнятні шляхи забезпечення життєво необхідних потреб

ВПО, наповнення бюджету та упередження виникнення деструктивних ситуацій. Станом на березень 2024 року в Закарпатській області проживало 126600 вимушено переміщених осіб, в Івано-Франківській – 113665, а в Чернівецькій – 75139. Які ж підходи застосували органи влади для вирішення цих швидко назрілих проблем? Доцільно було б зупинитись на дослідженні досвіду діяльності Чернівецької ОВА.

В Чернівецькій області, з метою забезпечення максимальної оперативності у вирішенні питань з прийомом ВПО, всю роботу по інформаційно-аналітичному забезпеченню та організації виконання було сконцентровано в єдиному центрі – департаменті соціального захисту населення ОВА. Для оперативного аналізу ситуації, в першу чергу, була задіяна телефонна «гаряча лінія», через яку переселенцям надається консультативна допомога та сприяння у забезпеченні тимчасовим житлом (перелік місць тимчасового проживання сформовано за допомогою аудиту потенційного запасу при сприянні інших відповідних служб).

З метою отримання інформації, вивчення та розв’язання проблемних питань ВПО на постійній основі, сприяння їх соціальній адаптації за місцем проживання, створено Координаційну раду. Для підтримки та координації надання допомоги цивільному населенню і внутрішньо переміщеним особам створено Координаційний центр, який, на нашу думку, може отримувати інформацію та нівелювати процеси виникнення конфліктних ситуацій. Враховуючи затяжний характер війни та з метою забезпечення належних умов для реалізації соціально-економічних, особистих прав і свобод ВПО розпорядженням ОВА прийнято Комплексні програми підтримки інтеграції вимушених переселенців, інших постраждалих від війни як на 2023, так і на 2024 рік.

В цих програмах передбачено фінансування заходів, які відносяться до спеціальних методів інформаційно-аналітичної діяльності. Серед них інформаційно-просвітницькі заходи, форуми та «круглі» столи з питань

соціальної підтримки ВПО та інших постраждалих від війни. За результатами реалізації цих програм, слід відзначити досвід ОВА у використанні методу системного аналізу щодо забезпечення та покращення умов проживання ВПО, який сприяв вирішенню проблем спільно з територіальними громадами та за підтримки міжнародних організацій. З цією ж метою, обласною військовою адміністрацією, спільно з Міжнародною організацією з міграції створено Фонд місцевого розвитку, який буде надавати поворотні кошти на будівництво та реконструкцію житла, що перебуває в комунальній власності громад.

На відміну від Чернівецької військової адміністрації, де аналізом та прогнозом розвитку означених процесів займалися працівники департаментів та управлінь, Закарпатська ОВА пішла шляхом проведення соціологічного опитування в листопаді 2022 р. разом із Національним інститутом стратегічних досліджень. В результаті було зібрано інформацію про поточний рівень зайнятості серед внутрішньо переміщених осіб та місцевого населення, їхні соціальні настрої та очікування. Польові дослідження висвітлили розподіл ВПО по території області, гострі проблеми з працевлаштуванням, сфери зайнятості в минулому, проблеми з житлом. Це дало змогу регіональній владі запланувати заходи, спрямовані на розкриття можливостей залучення людського потенціалу ВПО для участі в подальшому розвитку регіону та територіальних громад. Ці заходи були взяті за основу в прийнятій Комплексній програмі підтримки внутрішньо переміщених осіб у Закарпатській області.

На Івано-Франківщині також для інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття рішень задіяно Координаційний штаб та раду з питань внутрішньо переміщених осіб.

До речі, органи місцевого самоврядування, які опинились на передньому краї вирішення проблем ВПО, швидко адаптувалися та перебудували свою діяльність. На це, наприклад, вказують дії селищної ради Глибоцької

територіальної громади Чернівецької області, яка станом на вересень 2022 року на забезпечення продуктами харчування та облаштування місць для розміщення ВПО (2178 місць) виділила з місцевого бюджету біля мільйона гривень. Влада громади, завдяки аналізу конкретної ситуації, прийняла виважені та перспективні рішення. Оперативно було створено пункти обігріву переселенців, організовано цілодобовий процес реєстрації ВПО, пошуку, прийому і доставки гуманітарної допомоги, речей першої необхідності та медикаментів. Слід зазначити, що про надання гуманітарної допомоги влада домовилася з містами-побратимами з Сучавського повіту Румунії, гміни Наріль Польщі. Не залишили у громаді без уваги надання медичної та психологічної допомоги людам, котрі були змушені покинуті свої домівки через російську агресію [2].

Однозначно, що керівництво громади добре засвоїло та вміло застосувало на практиці знання щодо підготовки та прийняття ситуаційних рішень. Ця громада, як і більшість громад області, взяла активну участь у вирішенні проблемних питань щодо релокації підприємств з прифронтової зони. Тут, за допомогою економіко-статистичної та розрахунково-конструктивної методики довелося шукати варіанти, налагоджувати логістичні маршрути, забезпечити під'єднання до мереж, проводити консультації з населенням та приймати компромісні рішення.

В цілому ж, у рамках державної програми евакуації виробничих потужностей із зони бойових дій до Чернівецької області було переміщено понад 112 підприємств. Цей процес став одним з пріоритетних напрямків роботи обласної військової адміністрації. Найбільш важливими стали питання підтримки переміщених підприємств у громадах, інвентаризація ресурсів і пошук їх застосування в нових ситуаційних умовах.

Зі слів Р. Запаранюка – голови ЧОВА, завдяки добре продуманим крокам, Чернівецька ОВА разом з територіальними громадами швидко визначилась в обсягах та термінах надання допомоги релокованим

підприємствам. Це допомога в підборі приміщень, забезпечення тимчасовим житлом працівників, а також в наданні пільгових кредитів, юридичних та фінансових консультацій. В процесі промоційної підтримки та сприяння з виходом на нові ринки, обласна влада регулярно проводить B2B-форуми та виставки для релокованих компаній. Також зроблено аналіз типових помилок під час їх переміщення, визначено шляхи їх попередження [15].

В процесі релокації бізнесу в Івано-Франківську область перемістилося і відновило роботу на нових площах 66 суб'єктів (2023 р.) господарювання різних форм власності. Поряд із проведеними обов'язковими організаційними заходами по їх прийому, обласна влада провела ряд круглих столів «Прикарпаття – регіон для релокації», на яких обговорено питання організації роботи, налагодження зв'язків з місцевим бізнесом та співпраці з органами влади. Ці заходи сприяли більш ефективному інформаційно-аналітичному забезпеченню ОВА по цій проблемі.

Під час війни, як ніколи, гостро постає вимога відповідного коригування розвитку та підйому вітчизняної економіки, а також відновлення зруйнованих ворогом потужностей. Велику роль в цьому плані відіграє грамотно організована інвестиційна діяльність. Дослідження показали, що, не зважаючи на ризики, пов'язані з війною, Чернівецька обласна військова адміністрація значно нарощує темпи щодо залучення інвестицій, створення позитивного інвестиційно-привабливого іміджу краю, встановлення контактів з потенційними інвесторами, представниками спільних операційних програм ЄС, а також активізувала співпрацю з міжнародними громадськими фінансовими організаціями.

Звичайно ж, що діяльність з пошуку та залучення інвестора передбачає вчинення комплексу дій командою, членом якої, окрім навиків ведення переговорів та розуміння особливостей ділової культури інших країн, потрібно мати аналітичні здібності. Вимоги щодо підготовки інвестиційних пропозицій, маркетингової стратегії, а також вивчення реальних

спроможностей потенційного інвестора передбачають використання таких методів інформаційно-аналітичної роботи як розрахунково-конструктивний, аналіз і моделювання, територіально-просторове порівняння та порівняння в часі.

На розвиток позитивних тенденцій в цій діяльності вказують наступні факти. Так, станом на кінець 2023 року на території області вели виробничо-господарську діяльність підприємства з іноземними інвестиціями з 28 країн світу. Найбільше капіталу в економіку Буковини вкладено інвесторами з Італії, Канади, Кіпру, Німеччини, Польщі, Румунії, Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії, Туреччини. 76,0% від загального обсягу прямих іноземних інвестицій зосереджено на підприємствах промисловості, сфери операцій з нерухомим майном, оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів, сільського, лісового та рибного господарства, будівництва. В результаті це сприяло формуванню позитивної динаміки розвитку промислового комплексу області.

Низка проведених специфічних, притаманних цій діяльності, заходів вказують на вагомість вкладу аналітиків у їхню підготовку. Зокрема, з метою інформаційного забезпечення потенційних інвесторів щодо економічного та експертного потенціалу, створено Інтерактивну карту інвестиційних можливостей Чернівецької області, актуалізація якої здійснюється в режимі онлайн. Здійснено аналіз та підготовлено цілу низку інформаційно-презентаційних матеріалів стосовно пріоритетних проєктів розвитку області. Українською та англійською мовами розроблено Інвестиційний паспорт краю. Він висвітлює наявні ресурси області, характеристики основних галузей промисловості, перспективи розвитку. Окрім того, розроблено промо-відео про Чернівецьку область, де поряд із прогресивними потужностями та перспективного потенціалу краю, продемонстровано його мальовничі туристичні куточки. Заслуговує на особливу увагу робота аналітиків по підготовці презентаційних матеріалів для заходів національного та

міжнародного рівня в Києві, Румунії, Польщі, Молдові. Для реалізації пріоритетних інвестиційних проєктів, ОВА організовано роботу щодо їх подачі територіальними громадами. Також, з метою залучення фінансування з фонду ліквідації наслідків повномасштабної агресії було організовано збір пропозицій від територіальних громад. Весь інформативний матеріал узагальнено та передано на розгляд Міжвідомчої робочої групи для підготовки пропозицій Кабінету Міністрів України щодо фінансування.

Дослідження цих питань показало наявність значного впливу війни на зміну підходів до застосування розрахунково-конструктивної складової в інформаційно-аналітичному забезпеченні місцевих органів влади. Так, якщо у підготовці рішень щодо захисту об'єктів критичної інфраструктури паливно-енергетичного сектору пріоритетами визначено розосередження, то у забезпеченні зростання та розвитку виробництва, залучення інвестиційних ресурсів у промисловий сектор – створення індустріальних парків. До підготовки матеріалів щодо перспектив створення парків були залучені аналітики Чернівецької міської адміністрації та Хотинської територіальної громади.

З огляду на те, що Чернівецька область є прикордонним регіоном, реалії війни окреслили для влади завдання активізації співробітництва з сусідніми державами з метою налагодження логістичних шляхів для українського експорту. Тут доречно було б привести препозиційні зауваження А. Круглашова, що для Буковини дуже важливим є підтримання дружніх політичних стосунків з нашими молдовськими і румунськими партнерами. Можливість Румунії забезпечити виходи до портів і до транспортних магістралей Центрально-Східної та Південної Європи створює сприятливі умови створення на території області транспортного хабу та відповідної інфраструктури для взаємодії України, Румунії і Молдови. Здійснення цього плану вимагає продуманості в напрямку довгострокової спільної діяльності в контексті стратегії ЄС по налагодження нових логістичних шляхів [21].

В умовах воєнного стану та обмежених ресурсів бюджету пріоритетом діяльності Івано-Франківської ОВА також є залучення міжнародної допомоги для підтримки малого та середнього бізнесу, сприяння експортній торгівлі, а також надання адміністративних, освітніх, медичних та соціальних послуг. Так, в цей період було залучено грантові кошти на реалізацію проєкту у співпраці з ПРООН «підтримка підприємців і життєзабезпечення», здійснено супровід трьох проєктів міжнародної технічної допомоги, бенефіціаром яких виступила ОВА. Основні інвестиційні ресурси, спрямовані на промислові підприємства Прикарпаття, в тому числі і для створення трьох індустріальних парків, надходять з Данії, Італії, Кіпру, США та Швейцарії. Зовнішньоторговельні операції область здійснює зі 103 країнами. Серед них провідними партнерами в експорті є Румунія, Польща, Італія, Чехія, Німеччина, Туреччина та Молдова.

Внаслідок релокації бізнесу (229 суб'єктів господарювання) в Закарпатську область створено понад 10 тисяч нових робочих місць. Це спонукає фахівців-аналітиків вивчати можливості та варіанти створення нової конфігурації економіки області та визначитись в потребі підготовки нових спеціальностей виробничих кадрів. На Закарпатті працюють інвестори з 49 країн світу. Найбільші обсяги прямих іноземних інвестицій надійшли з Австрії, Італії, Кіпру, Люксембургу, Нідерландів, Німеччини, Польщі, Словацької Республіки, США, Угорщини та Чехії. Зовнішньоторговельні операції область проводить із партнерами 123 країн. На кінець 2023 року тут було зареєстровано п'ять індустріальних парків, ще чотири заплановано створити. У цих парках передбачається створення понад 12 тисяч нових робочих місць

В контексті тематики нашого дослідження не можна залишити без уваги фактор впливу цифровізації на оперативність і ефективність інформаційно-аналітичної роботи. Практики вважають, що у воюючій Україні цифрові технології переживають досить швидкий прогрес завдяки чому

удосконалюється тактика та планування сучасного ведення війни. Однозначно, що в умовах воєнного стану цифровізація у системі управління стала одним із важливих шляхів налагодження життєдіяльності практично усіх сфер українського соціуму. Вона стає все більш дієвим механізмом взаємодії інститутів громадянського суспільства, жителів, військових, бізнесу з органами публічної влади. Це і оперативне надання послуг населенню, оптимізація бюджету, залучення інвестицій і опрацювання інформаційно-аналітичних матеріалів [57].

В 2024 р. управління цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації було створено в Чернівецькій та Закарпатській обласних військових адміністраціях, а в Івано-Франківській – ще в 2021 році. Згідно з Положенням, функціонально ці управління, виконуючи завдання щодо реалізації державної та формування регіональної політики у сферах інформатизації та цифровізації, в основному спрямовані на проведення організаційно-контролюючих заходів. А з огляду на те, що в структурах згаданих ОВА досі нема окремого інформаційно-аналітичного підрозділу, доречно було б в ці й діяльності задіяти управління цифровізації, створивши в їх складі відповідні групи. Функціонально вони могли б забезпечити збір та систематизацію інформації щодо ситуації в безпековій, економічній, екологічній та гуманітарній сферах регіонів.

Повномасштабне вторгнення РФ та запровадження воєнного стану поставило перед місцевими органами державної влади та самоврядування завдання кардинальної перебудови діяльності. Науково-обґрунтовані рекомендації та виклики, що виникли в ході війни, в основному змінили підхід до роботи місцевої влади із стратегічного на ситуаційний. Це, в першу чергу, стосується забезпечення безпеки громадян, збереження економічного потенціалу для надання відсічі агресору, укріплення національної ідентичності українського народу та збереження євроатлантичного поступу країни.

Запровадження ситуаційного підходу до прийняття управлінських рішень поставило завдання і щодо перебудови інформаційно-аналітичного забезпечення. Ця діяльність, з врахуванням викликів війни, стала на порядки інтенсивнішою, оперативнішою та пріоритетно виокремила для застосування ряд специфічних методів (аналіз конкретної ситуації, системний аналіз, розрахунково-конструктивний, круглого столу, економіко-статистичний та опитування). В результаті це сприяло органам місцевої влади в даному випадку в тилкових регіонах, швидко адаптуватися до вирішення багатьох проблем у безпековій, економічній та гуманітарній сферах.

Проте залишається ще недостатньою фахова підготовка службовців публічного управління до діяльності в екстремальних умовах життя держави, а також відсутність в структурі обласних військових адміністрацій окремих інформаційно-аналітичних груп, а в органах місцевого самоврядування – аналітиків призводить до несвоєчасності визначення пріоритетів та проведення складних заходів, особливо в безпековій сфері. Це стосується попередження та локалізації деструктивного впливу ворожої пропаганди на етнополітичну ситуацію, згуртованість українського народу, військову та економічну допомогу закордонних партнерів, а також створення достатніх для цього інформаційно-аналітичних баз.

3. РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНИХ ФУНКЦІЙ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ

3.1. Виклики війни і доступ громадян до публічної інформації

В процесі послідовного руху України до європейських стандартів публічного управління, особливої ваги набуває питання відкритого доступу громадян до публічної інформації. Пріоритетні завдання у цьому напрямку закріплені в Законі України «Про інформацію» (13 січня 2011 р.) та Законі України «Про доступ до публічної інформації» (9 травня 2011р.). Зазначено, що органи влади на виконання законів мають створити належні умови для отримання пересічним українцям необхідної інформації чи копії документа. За оцінками експертів Закон «Про доступ до публічної інформації» визнаний визначним демократичним досягненням, схвально сприйнятий суспільством як дієвий важіль захисту демократії, забезпечення прозорості та відповідальності влади.

В результаті прийняття і виконання наступних указів Президента України та постанов Кабміну, в органах регіональної державної влади створені структурні підрозділи з питань інформаційної діяльності та комунікації з громадськістю, прописані алгоритми оприлюднення в офіційних друкованих виданнях, на веб-сайтах тощо інформації. Особлива увага звернута на невідкладне оприлюднення інформації про факти, що загрожують життю, здоров'ю або майну осіб, та про випереджувальні заходи влади [41]. Також, згідно з стратегією державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні, органами виконавчої влади та місцевого самоврядування розгорнута робота, спрямована на проведення регулярного діалогу з громадськістю з найважливіших з найважливіших питань життя суспільства і держави. Поряд з цим, держава, враховуючи потреби реформи децентралізації, створила і ввела в експлуатацію центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) населенню. Такі ЦНАПи, наприклад в Чернівецькій області створено практично в усіх територіальних громадах [16].

В результаті, за даними дослідження «Transparent cities», навіть попри виклики війни, загальний рівень прозорості 80 муніципалітетів у 2023 році зріс і складає 42,3%, тоді коли в 2022 році він становив 37,5%. Було відзначено, що *«Бути прозорим і відкритим місто під час повномасштабної війни не просто, але можливо. Кількість викликів для міських рад лише зростає – воєнні, економічні, демографічні, психологічні, - і це впливає як на органи місцевого самоврядування, так і на громадян. Є міста, яким вдалося продемонструвати суттєві результати, довести, що прогрес можливий навіть у таких обставинах»* [51].

Проте, як зазначив Уповноважений Верховної Ради України з прав людини, за період воєнного стану Офіс Омбудсмана виявив низку порушень у дотриманні права на доступ до інформації. Серед них виділено:

- надання недостовірної, неточної або неповної інформації;
- неоприлюднення проєктів та прийнятих рішень органів місцевого самоврядування, їх посадових чи службових осіб;
- неоприлюднення військовими адміністраціями нормативно-правових актів, що стосуються заходів правового режиму воєнного стану в частині обмежень прав людини.

Також Д. Лубінець підкреслює, що Україна зіштовхнулася з величезними викликами в сфері інформаційної безпеки. Росія намагається вивідувати важливу для неї інформацію паралельно спрямовуючи на громадян України вал дезінформації, пропаганди та фейкових новин. Проте, ці обставини не повинні ставати перешкодою для громадян щодо права на інформацію як основи демократії [24].

На наш погляд, чисельні факти непрозорості органів влади і самоврядування вказують на залишки радянського минулого в методах управління та на недостатній рівень підготовки управлінських кадрів, особливо в об'єднаних територіальних громадах після децентралізації. Разом

з цим, боротьба з впливом російської бойової пропаганди на свідомість українських громадян та громадян країн-партнерів заслуговує на окреме детальне вивчення та аналіз.

3.2. Роль національної ідеї в організації згуртованості суспільства

Ще до повномасштабного вторгнення Росії в Україну, в березні 2021р. Указом Президента був створений Центр протидії дезінформації при РНБО, який практично протягом двох з половиною років знаходився в стані становлення та оборони, дотримуючись чомусь приведених до аксіоми методів, коли контр пропаганда вступає в боротьбу лише після пропагандистської атаки.

Враховуючи, що інформаційна війна є однією з найважливіших складових гібридної війни, то і методи протидії логічно, на наш погляд, потребують стратегічного і тактичного планування, забезпечення відповідної підготовки та ресурсів. Дещо перефразовуючи крилатий вислів знаменитого австрійця Хуго Майсля, варто зауважити, що Україні вже давно пора в сфері становлення національної ідеї переходити від глухої оборони до масштабного контрнаступу, маючи в тилу вмотивований, згуртований український народ та озброєні історичною правдою країни-партнери.

В цьому плані доречно звернутися до думки Ж. Денисюк, яка, характеризуючи сутність контрпропаганди, вказує на її головні принципи – наступальність і послідовність. Та найактуальнішим є її твердження щодо формування стійкої громадської думки й імунітету до ворожої пропаганди [10]. Фахівці-експерти наголошують, що російські міфи щодо України є продуктом діяльності пропагандистів й ідеологів «руського мира» упродовж

останніх десятиліть. При цьому російська медійна пропаганда використовується як важлива складова інформаційної політики держави-агресора [9].

Тому, саме історично обґрунтована, спрямована на збереження європейських демократичних цінностей державна політика є запорукою створення в українського суспільства стійкого імунітету проти рашистських ІПСО.

Певні вектори діяльності в цьому напрямі вже окреслено. Так, в січні 2024 року Президентом підписано Указ «Про історично населені українцями території Російської Федерації», який, на нашу думку, можна вважати однією із стратегічних складових державної ідеології. Тому підтвердження-зміст указу, де передбачено активізацію роботи з протидії дезінформації та пропаганді Росії щодо історії та сьогодення українців в РФ із залученням вчених, експертів та громадськості до підготовки та проведення заходів, спрямованих на розвінчування російських міфів про Україну. також передбачено підготовку й поширення в Україні та світі матеріалів про історію українського державотворення, соборність українських земель. Важлива роль в цьому плані відводиться шкільним програмам [46].

На жаль, наукові дискусії щодо позитивного чи негативного впливу на суспільство державної ідеології в Україні затягнувся. В результаті ще нема чіткої визначеності у формуванні національної ідеї та її стратегічного спрямування. щодо цього В. Сабадуха констатує. що відсутність у Конституції України визначеного змісту національного інтересу та державної ідеології вносить хаос як у соціально-політичне життя, так і загалом у свідомість громадян [54]. А О. Миронюк вважає, що національна ідея у відродженій Україні має розбудовуватися на фундаменті національної та соціальної справедливості. Також, на його думку, будь-яка антиукраїнська діяльність має жорстко присікатись в законному порядку [28].

Варто звернути увагу, що аналіз прийомів і методів російської пропаганди вказує на те, що Кремль з метою розколу українського суспільства, провокування панічних настроїв та припинення військової допомоги Україні з боку країн-партнерів, використовує саме чутливі теми та слабкі місця в формуванні національної ідеї (Таблиця 1).

Таблиця 1

Російські наративи	Прогалини у патріотичному вихованні громадян України, які використовує російська пропагандистська машина
- «Україну придумав Ленін»; - «Україна створена на «історичних російських землях» і Росія прагне повернути їх назад»; - «Ми маємо право на ваші землі»; - «Українці і росіяни – один народ»; - «Української мови не існує»; - «Галичину до України приєднав Сталін»; - «Крим Україні подарував Хрущов»	- Недостатньо аргументований підхід до вивчення історії України, особливо характеру взаємин з сусідньою державою – Московщиною; - недостатня (а в сільській місцевості – практично відсутня) просвітницька робота з населенням щодо роз'яснення негативного впливу радянської спадщини на Україну; - Невизначеність національної ідеї та багаторічна терпимість до ідеологічної діяльності політичних сил проросійської спрямованості

- <i>«Канонічне православ'я в Україні можливе лише під московським протекторатом»;</i> - <i>«передача храмів від церкви Московського патріархату до Православної церкви України «це боротьба за вплив на розум людей»</i>	- Недостатня увага в історії України питанням культури, традицій українського народу, а також використання релігії в імперіалістичній політиці Росії»; - Недооцінка посилення впливу УПЦ МП в процесі «заповнення вакууму» у виховній роботі з молоддю в 90-ті роки 20 ст.
- <i>«В Україні йде «війна до останнього українця. Президент Зеленський уже і жінок гонить на бойню».</i>	- Недостатня масштабованість патріотичного виховання на всі регіони України; - Деструктивний вплив політичних сил проросійського спрямування та українофобських націоналістичних кіл окремих суміжних країн; - Сталій синдром недовіри до влади з огляду на радянський наратив меншовартості та невизначеності політичних еліт України щодо національних цінностей;

	- Досить великий контингент ухилянтів, колаборантів, зрадників та «ждунів»; - Недостатність заходів на подолання корупції, в т.ч. і у військовій сфері.
- <i>«Українці прагнуть жити разом з росіянами, але цьому переешкоджають «нацисти», «фашисти» та «бандерівці», які захопили владу в Києві».</i>	- Недостатнє інформаційне забезпечення народу України щодо значення Революції Гідності, яка відкрила шлях до розвитку громадянського суспільства, відновлення основних громадянських свобод, порушених «диктаторськими законами». Революція Гідності відвернула безпосередню загрозу знищення України Росією.

Примітка: наративи взяті з серії передач «Русській фейк...» українського суспільного радіо.

Як бачимо, Росія у своїх намаганнях вплинути на українське суспільство, використовує, в основному, історичні фейки, скомпоновані в пропагандистські наративи та спрямовані на сферу патріотичного виховання українців і формування громадянського суспільства, що знаходиться в Україні в стадії становлення. В процесі війни російська пропагандистська машина дещо змінила тактику і, останнім часом, почала атакувати мобілізаційну систему також спираючись на прорахунки у патріотичному вихованні українців.

Про підґрунтя, на яке опирається інформаційна війна Росії, свідчать результати соціологічного дослідження, проведеного групою «Рейтинг» 5 квітня 2024 року на замовлення Міжнародного республіканського інституту. В процесі дослідження на питання «Чому люди не хочуть мобілізуватися до ЗСУ?» респонденти назвали ряд основних причин:

1. Страх смерті, інвалідності, полону, невизначеності (42%);
2. Несправедлива мобілізація (22%);
3. Брак техніки, амуніції (22%);
4. Недовіра до влади (18%);
5. Корупція в уряді чи в армії (17%);
6. Втрата мотивації/відсутність патріотизму (11%) [64].

На наш погляд, в основі не лише пункту №6 лежить причина відсутності патріотизму – вона є основою і всіх інших названих причин. Недовіра до влади, корупція, несправедливість, брак зброї та невизначеність ніяк не стали перешкодою для рішучого захисту Батьківщини сотнями тисяч патріотів, що більше десяти років дають відпір агресору.

Варто зазначити, що наукове поняття рушійної сили розвитку нашого суспільства – національної ідеї вже визначене. Наголошується, що це – акумулятор прогресивних національних програм, політичних ідей, цінностей, платформа національної ідеології та теоретичні засади національної свідомості [31].

Війна, на жаль, жорстко розставила акценти, визначивши основний пріоритет збереження нашої державності – згуртованість суспільства. Цей пріоритет, у поєднанні з патріотичною складовою та захистом демократичних цінностей чітко вписується в формування національної ідеї. Важливим залишається й той факт, що вона набула якостей національної безпеки. Український народ зрозумів, що обраний проєвропейський шлях, цінності,

права і свободи потребують постійного захисту. Логічно, що постійність означає безперервність у згуртованості, захисті суверенітету і територіальної цілісності держави. Втілення цих національних інтересів в життя не завтра, а вже сьогодні вимагають від влади значного посилення, не зважаючи на серйозні проблеми, спричинені війною, комунікативних функцій, забезпечення державної політики щодо загальнонаціональної консолідації суспільства. Особливої уваги потребує організація патріотичного виховання, що має забезпечувати становлення громадянина-патріота України, готового до виконання громадянських і конституційних обов'язків.

На думку вітчизняних науковців, які не відкладають формування національної ідеї на післявоєнний період, ще мають бути програми, що враховують збереження найкращих європейських цінностей та характерної специфіки української ідентичності. Так, кропивницька науковиця і громадська діячка О. Кирилюк наголошують на необхідності вивчення і засвоєння тих сторінок історії України, коли через неусвідомлення важливості єдності та злагодженості в боротьбі проти ворога, наш народ потрапив у рабство до Російської імперії, а потім Радянського Союзу. Дослідниця радить поширювати образ успішного і сильного українця, який дає рішучу відсіч агресорові та вразив весь світ. Українці прогресивні й сучасні. Є багато наших відомих співвітчизників у світі, просто світ не асоціює їх з Україною. І потрібно відкрити їх світу [12].

Інша дослідниця Н. Пелагеша ще в перший рік повномасштабної агресії Росії наголошувала на терміновій необхідності розгортання широкої контрпропагандистської роботи із залученням науковців-фахівців з антропології, етнології, соціальної психології. Вона звертає увагу, що цю роботу має розгорнути РНБО та Міністерство культури й інформаційної політики. Глобальну боротьбу з пропагандою не можна зводити до простого заперечення брехні [35].

Моніторинг сучасних матеріалів ЗМІ, сайтів органів влади свідчить про певний прогрес у заповненні ідеологічного вакууму та формуванні єдиної системи пропаганди національних цінностей нашої держави. Та слід зауважити, що PR-служби територіальних органів влади ще залишаються більш консервативними в цих питаннях в порівнянні з центральними установами.

Можна сказати, що створення в органах державної регіональної влади структурних підрозділів з питань інформаційної діяльності та комунікації з громадськістю позитивно позначились на прозорості діяльності владних структур, спрямованої оприлюднення інформації, проведення регулярного діалогу з громадськістю з найважливіших питань життя суспільства і держави.

Проте, повномасштабне вторгнення Росії в Україну та розгорнута при цьому жорстка інформаційна війна внесли корективи в комунікативні функції місцевих органів влади, оголивши ряд серйозних проблем. Цілком очевидно окреслюються окремі факти негативного впливу російської пропаганди на українське суспільство – випадки зрадництва, колабораціонізму, ухилянтства. Ворожа пропагандистська машина, з метою деморалізації нашого народу та припинення військової допомоги з боку країн-партнерів, діє, на жаль, планомірно і стратегічно спрямовано. Тому протистояти цьому може адекватно організована багатокomпонентна система контрпропаганди з врахуванням національних безпекових факторів. Однозначно, що в цій роботі, окрім розвінчання фейків та заперечення брехні, потрібно підняти значення упереджувального фактору – створення імунітету українського суспільства до впливу російської імперіалістичної ідеології.

Вироблення стійкого імунітету українського суспільства можна досягти шляхом системної інформаційно-роз'яснювальної роботи, що спирається на патріотичні почуття, громадянськість та приналежність до нації, яка зі зброєю в руках захищає демократичні цінності.

Така основа ідеологічної роботи держави мала б сприяти організації відпору викликам гібридної війни як з боку нинішнього, так і майбутніх поколінь. Формування демократичних орієнтирів та громадянської самосвідомості безумовно мало б здійснюватися на прикладах боротьби українського народу за самовизначення та творення власної держави, ідеалів свободи, соборності та державності. Сучасні ситуації викликів і загроз змушують державу особливу увагу в цій роботі звернути на патріотичне виховання та згуртування суспільства.

Закономірно виникає питання – чи використовуються всі комунікативні важелі та ресурси органів влади у вирішенні цих нагальних проблем? На це дає відповідь вивчення публікацій в ЗМІ, на сайтах органів влади, програм суспільного радіо та «Марафону єдиних новин» на телебаченні.

Так, в цьому напрямку, поряд з оперативно-інформаційними програмами, активно працюють програми «Батьки засновники» та «Герої» на Суспільному радіо, про конфлікти спровокованих Росією в Грузії та Молдові в передачах телемарафону. Проте, на нашу думку, в безлічі популярних телеграм-каналів, попри масу потрібної актуальної інформації, подається багато не продуманої, з огляду на військовий стан, що негативно впливає на суспільно-політичну ситуацію. Йдеться, в першу чергу, про жорсткі дії ТЦК під час мобілізації. Що ж до історично-патріотичних, національно-об'єднавчих рубрик ЗМІ, наприклад Чернівецької області, то тут вже прослідковуються певні позитивні тенденції. Так, на «Суспільному Чернівці» функціонує програма «Як удома» - телепроект про життя представників національних спільнот Буковини. Також слід відзначити тенденцію редакції телеканалу «Чернівецький промінь» в руслі контрпропаганди донести до глядача історичну правду у випусках проектів «Історичні діалоги» та «Інтерв'ю з Аллою Спрінчінат». Із 44-х рубрик незалежного інформаційного ресурсу «Букінфо» лише 5 («Історія», «Аналітика», «Війна з рашистами»,

«Народні традиції» та «Окупований Крим») мають суспільно-об'єднавчий характер. Проте, це виважені, підкріплені фактажем матеріали.

Найбільш читабельні друковані засоби масової інформації області також мають у своєму активі рубрики, спрямовані на патріотичне виховання та згуртованість українського суспільства. Так, рубрики «Історія» та «Політика» в газеті «Час» відзначаються різноманіттям контрпропаганди. Подібна ж рубрика «Історія» в газеті «Молодий буковинець» на порядок поступається «Часу». Наразі газета «Чернівці» через подорожчання друкарського паперу стала менш об'ємною та суто інформативною. А районна преса, за тієї ж причини, стає все більш недоступнішою. І це досить тривожить, адже районні газети, у ситуації ліквідації провідного радіо, кодування переважної більшості супутникових телеканалів, були одним з основних джерел інформації для сільського населення. Офіційні сайти ОВА, Чернівецької міської ради, та місцевих органів влади, маючи лише комунікативне спрямування в рамках службової діяльності, не використовують цей ресурс для заповнення прогалин в патріотично-просвітницькій роботі.

Н.Ротар в своїй роботі «Концептуалізація політичного діалогу в просторі локальної політики України констатує, що успішний результат розгортання політичного діалогу між владою та населенням в нашій державі та області зокрема істотно переплітається з інтересом народу використовувати діалог, як форму політичної участі, що прямо залежить від потенціалу громадянського суспільства.

На значні упущення в цій діяльності регіональних органів влади вказують результати дослідження впливу соціальних мереж на політичну участь населення України в умовах воєнного стану, здійсненого кафедрою політології та державного управління Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Дослідники, відзначили що зміна комунікаційних стратегій в умовах воєнного стану потребує детального аналізу та переосмислення. Довіра респондентів до офіційних джерел може

свідчити про бажання отримувати інформацію безпосередньо від джерела влади, тому було запропоновано врахувати забезпечення максимального поширення суспільно важливої інфомрації щодо місцевих проблем серед мешканців регіонів, активізацію комунікаційної діяльності в соцмережах щодо проблематики, що пов'язана з російською культурою.

ВИСНОВКИ

На основі діючої методології, найбільшу ефективність у застосуванні в інформаційно-аналітичній діяльності органів влади могли б мати такі методи як спостереження (з використанням технічних засобів), опитування, інформаційного та соціометричного експерименту, порівняння та аналогії. Особливої необхідності вимагає застосування методів аналізу конкретної ситуації, круглих столів, системного, політичного аналізу та синтезу.

Гібридна війна, а згодом повномасштабне вторгнення Росії на територію України поставили перед владою завдання оперативного перегляду пріоритетів своєї діяльності, в тому числі інформаційно-аналітичної. Така необхідність була теоретично обґрунтована вітчизняними науковцями, які в перші місяці війни надали рекомендаційні матеріали щодо переведення роботи органів влади в ситуаційну площину. Це, в першу чергу, стосувалося забезпечення безпеки населення та збереження економічного потенціалу для організації відсічі країні-агресору.

З врахуванням характеру конкретних ситуацій, що склалися в регіонах в ході війни, місцеві органи влади мали б приймати рішення на основі результатів інформаційно-аналітичного забезпечення. Тут варто зазначити, що в обласних державних адміністраціях не було передбачено створення окремих аналітичних підрозділів, а в територіальних громадах - посад аналітиків. Функціонально цю роботу здійснюють відповідальні за свої ділянки посадовці. Вивчення цієї проблеми висвітило гостру необхідність проведення спеціальної перепідготовки цих фахівців. Практична відсутність чітко сформованого та доведеного до регіонів алгоритму першочергових дій, не достатній досвід діяльності працівників публічного управління в екстремальних умовах, особливо в перший рік повномасштабного вторгнення, в ряді випадків призвели до зволікання у визначенні пріоритетів щодо впливу на важливі підчас війни процеси, переважно в безпековій сфері.

В подальшому, вивчення документальних матеріалів показало, що, пройшовши адаптивний період, органи державної влади і місцевого самоврядування зуміли сконцентрувати свої зусилля на пошуку шляхів забезпечення ресурсами та оперативного вирішення проблем безпекового характеру при необхідності збереження демократичних цінностей та євроатлантичного поступу країни.

На основі дослідження публічно висвітлених матеріалів аналітичної діяльності щодо економічного і соціального розвитку Чернівецької, Закарпатської та Івано-Франківської областей, прийнятих рішень їх ОВА та органів місцевого самоврядування, можна зробити висновки про набутий досвід використання у цих регіонах кращих, адаптованих до режиму військового стану, методик в інформаційно-аналітичній діяльності. Так, найбільшої ефективності було досягнуто при застосуванні таких методів як аналіз конкретних ситуацій, за допомогою спеціально створених штабів і груп, системний аналіз, розрахунково-конструктивний та економіко-статистичний, круглого столу та соціологічного опитування. При цьому слід зазначити, що до використання економіко-статистичного методу був застосований творчий підхід по причині відсутності доступу до статистичних даних на період дії воєнного стану. На позитивні моменти у інформаційно-аналітичному забезпеченні діяльності місцевих органів влади вказують результати виконання їх рішень щодо вирішення проблем безпеки населення та захисту критичної інфраструктури, створення нормальних умов для проживання внутрішньо переміщених осіб, адаптації діяльності релокованих підприємств і залучення інвестиційних ресурсів у промисловий сектор регіонів.

Проте, варто зауважити, що, в основному, на нашу думку, через недостатню фахову підготовку державних службовців, діяльність органів влади по вирішенню окремих, які потребують особливої уваги, безпекових проблем відбувається без достатнього врахування конкретних ситуацій та

аргументів науковців і експертів щодо попередження виникнення деструктивних процесів. Це стосується етнополітичної ситуації в Закарпатській та Чернівецькій областях, а також організації у досліджуваних нами тилових регіонах ефективної, на основі науково-обґрунтованої методики, протидії ворожій пропаганді.

З огляду на безпекову ситуацію та необхідність, на нашу думку, подальшого підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів місцевої влади, потрібно було б особливу увагу звернути на такі організаційні та консолідуючі суспільство моменти:

1. З метою оперативного отримання і систематизації інформації по пріоритетних для діяльності місцевих органів влади питаннях, доцільно вивчити можливість створення інформаційно-аналітичної групи у складі управлінь цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації обласних військових адміністрацій;

2. В територіальних громадах передбачити визначення працівників, які відповідали б за інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття рішень органів самоврядування. Інструктивну підготовку посадовців провести на базі регіональних центрів підвищення кваліфікації;

3. Чернівецькій ОВА варто ініціювати проведення круглого столу по питанню визначення шляхів створення багаторівневої системи підготовки аналітичних кадрів. Орієнтовно система мала б передбачати отримання випускниками будь-якого вищого навчального закладу елементарних знань щодо методики інформаційно-аналітичної діяльності в сфері майбутнього застосування отриманої професії. На другому етапі мало б відбуватися поглиблення знань фахівців-аналітиків на базі регіональних центрів підвищення кваліфікації. Така система могла б стати швидким і доступним шляхом забезпечення аналітичними кадрами всіх місцевих органів влади, як регіональних і районних, так і об'єднаних територіальних громад;

4. З огляду на сучасну етнополітичну ситуацію в Чернівецькій та Закарпатській областях, пов'язану з посиленням деструктивного інформаційного впливу закордонних проросійських, уніоністських та великодержавницьких структур на національні меншини:

- на базі регіональних центрів підвищення кваліфікації, по спеціально розробленій програмі та із залученням науковців провести навчання відповідальних посадовців обласних та районних військових адміністрацій по питаннях методики вивчення етнополітичної ситуації та шляхів практичного виконання Закону України «Про національні меншини (спільноти) України». Особливу увагу звернути на статті щодо прав, свобод та обов'язків осіб, які належать до національних меншин;
- обласним військовим адміністраціям доцільно значно підвищити роль дорадчих органів з питань національних меншин (спільнот) щодо формування та реалізації державної політики в умовах воєнного стану.

5. Враховуючи назрілу необхідність у розширенні та переформатуванні комунікативних функцій органів місцевої влади з метою організації протидії впливу ворожої пропаганди на населення регіонів:

- переглянути існуючі регіональні програми та із залученням відповідних фахівців-науковців створити стабільну систему патріотичного виховання та громадянської освіти населення з врахуванням історико-регіональних особливостей;
- здійснити підбір кадрів та забезпечити особливої уваги сприяння проведенню військово-патріотичної підготовки учнів та студентів у закладах освіти;
- переглянувши можливості та підходи до методів, налагодити, практично відновивши, інформаційно-просвітницьку та контрпропагандистську роботу серед сільського населення областей;

- у співпраці з незалежними засобами масової інформації зробити акцент на роз'ясненні потреби у збільшенні якісних матеріалів патріотичного та об'єднуючого суспільство спрямування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко П. Нова епоха російської пропаганди в ЄС. *Lb.ua*. 2024. URL: https://lb.ua/blog/petro_andriushchenko/596613_nova_epoha_rosiyskoi_propagandi_ies.html.
2. Бадюк О. Роль органів місцевого самоврядування у воєнний період на прикладі Глибоцької територіальної громади. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2022. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua> ».
3. Балабан Р. Реформа децентралізації в Україні *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2023. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/naukova-dumka/2385/?page=2>.
4. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: Моногр. К.: МАУП, 2005. 440 с.
5. Бедрак В. Операція Майдан-3. У ГУР розповіли, що включає російський план: інтерв'ю з представником Головного Управління Розвідки України Андрієм Юсовим. *Факти*. 2024. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20240301-operacziya-majdan-3-u-gur-rozpovily-shho-vklyuchaye-rosijskyj-plan/>.
6. Варенко В.М. Інформаційно-аналітична діяльність: Навч. посіб. К.: Університет «Україна», 2014. 417 с.
7. Відбувся експертний круглий стіл з нагоди Дня місцевого самоврядування. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2023. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/news/2632/>.
8. Горбенко С. Р. Пропаганда в умовах війни: засоби та механізми ведення : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» : спец. 052 «Політологія» ; ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2023. 103 с.
9. Горун О. Протидія ворожій медіа-пропаганді в умовах правового режиму воєнного стану в Україні. *Журнал "Інформація і право"*. 2023. Вип. 1(44). URL: <https://ippi.org.ua/gorun-oyu-protidiya-vorozhii-media-propagandi-v-umovakh-pravovogo-rezhimu-viiskovogo-stanu-v-ukraini>.

- 10.Денисюк Ж. Пропаганда та контрпропаганда в контексті стратегій державної інформаційної політики. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2021. Том 32 (71). № 2. С. 46–51.
- 11.Державне управління : курс лекцій / за заг. Ред. Д. І. Дзвінчука. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012. 616 с.
- 12.Дечак О., Волошаненко В. «Ракети запускає Росія, а агресію ми перемикаємо на Україну». Кропивницька науковиця про російську пропаганду. URL: <https://suspilne.media/kropyvnytskiy/343150-raketi-zapuskae-rosia-a-agresiu-mi-peremikaemo-na-ukrainu-kropivnicka-naukovica-pro-rosijsku-propagandu/>
- 13.Дзвінчук Д. Підготовка та прийняття рішень у державному управлінні. Державне управління: курс лекцій / за ред. Д. І. Дзвінчука. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012. 616 с.
- 14.Дудкіна О. Управління розвитком територій в умовах воєнного стану: аспекти ситуаційного підходу. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 31 трав. 2022 р.]. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 92-95. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45952/1/%D0%9E%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B0%20%D0%94%D0%A3%D0%94%D0%9A%D0%86%D0%9D%D0%90.pdf>
- 15.Запаранюк Р. Релокація бізнесу – шанс на виживання та розвиток. *Економічна правда*. 21 червня 2024 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/06/21/715542/>
- 16.Запаранюк Р.: Надаватимуть майже 200 адміністративних послуг: *Молодий буковинець*. 2023. URL: <https://molbuk.ua/news/292058-nadavatymut-maizhe...>
- 17.Іванова О. Проблеми та ризики діяльності територіальних громад в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 31 трав. 2022 р.]. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 42-45. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45923>

- 18.Ковалів Ю. І. Картезіанство. Літературознавча енциклопедія. Київ: ВЦ «Академія», 2007. 608 с.
- 19.Круглашов А. М. Джерела стійкості місцевого самоврядування в умовах російсько-української війни. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2023. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/news/2611/>.
- 20.Круглашов А. М. Зміцнюючи європейську солідарність. *НДІ Європейської інтеграції та регіональних досліджень ЧНУ*. 2022. URL: <https://www.rieirs.org.ua/index.php/uk/robota-instytutu/analitika/item/377-zmitsniuiuchy-ievropeisku-solidarnist>.
- 21.Круглашов А. Сумні роковини та уроки російсько – української війни. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2024. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua> ›
- 22.Круглашов А. Ярмистий М. Передмова. *Влада та управління: Збірник наукових праць*. Вип. 9. Видання друге, змінене Чернівці: «Букрек», 2023. С. 13-15
- 23.Левченко О. ТСН. Марафон «Єдині новини». 7 лютого 2024 [Відео]. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=EVE8ZjF2B5s>.
- 24.Лубінець Д. Право на інформацію – це основа демократії. Блог Дмитра Лубінця 2023. URL: https://lb.ua/blog/dmytro_lubinets/565264_pravo_informatsiyu-tse_osnova.html
- 25.Максимов С. Аспекти застосування ситуативного підходу до управління організацією та вимоги до його регламентування. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 31 трав. 2022 р.]. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 386-388. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/browse?type=author&value=%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D1%81%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%B2%2C+%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%81%D0%BB%D0%B0%D0%B2>
- 26.Масюк М. Хто стоїть за блокадою кордону. *ZAXID.NET*. URL: https://zaxid.net/hto_stoyit_za_blokadoyu_kordonu_n1574732.

- 27.Методологія та організація наукових досліджень: навч. посіб. / І. С. Добронравова, О. В. Руденко, Л. І. Сидоренко та ін. ; за ред. І. С. Добронравової (ч. 1), О. В. Руденко (ч. 2). К. : ВПЦ "Київський університет", 2018. 607 с.
- 28.Миронюк О. Необхідність розвитку та затвердження ідеології держави. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2018. № 3. С. 8-10. URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua › archive › 4.pdf>.
- 29.Монастирський О. Як Закарпаття стало ціллю угорської медіапропаганди з російським акцентом. *Детектор media*. 2024. URL: o.monastyrskiy@cedem.ua
- 30.На Закарпатті ворог затіяв "міжнаціональну" дезінформацію, піднімається русинське питання, дестабілізують "мисливські" патрулі – брифінг Микити 03.03.2022 р. URL: <https://zakarpattya.net.ua/News/218307>
- 31.Національна ідея. Політологічний словник. Великий довідник школяра. URL: <https://subjectum.eu/political/zapit/188.html>
- 32.Павленко О. Методи наукового дослідження. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/FUB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%82%D0%B0_%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/3_OND_L2.pdf.
- 33.Палазова Т. Політичний аналіз та політичне прогнозування. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2015/229/pdf/205-213.pdf>.
- 34.Палій С. Сучасні тенденції розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення у контексті прийняття ефективних управлінських рішень. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2022. № 10. С. 166-174. URL: <http://librinfosciences.knukim.edu.ua/article/view/269493>.
- 35.Пелагеша Н. Глобальний контрпропагандистський фронт: напрямки, організація, планування. 2022. URL:

<https://cacds.org.ua/%D0%B3%D0%BB%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%>

- 36.Поважний О., Мельник А., Васіна А. Стратегічне та ситуаційне управління в органі державної влади. Державне управління : курс лекцій / за заг. Ред. Д. І. Дзвінчука. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012.
- 37.Позднишев Є. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки підприємництва (методи та їх застосування). Навчальний посібник. Книга 1 / Є. В. Позднишев. Київ: Видавець Позднишев, 2007. 89 с.
- 38.Про відбір кандидатів для проходження військової служби за контрактом у Збройних Силах України та вступу до вищих військових навчальних закладів у 2022 році: Розпорядження Закарпатської обласної державної адміністрації № 12 від 25.01.2022 р. р. URL: <https://carpathia.gov.ua/npas/pro-vidbir-kandidativ-dlya-prohodzhennya-vijskovoyi-sluzhbi-za-kontraktom-u-zbrojnih-silah-ukrayini-ta-vstupu-do-vishchih-vijskovih-navchalnih-zakladiv-u-2022-roci>
- 39.Про відбір кандидатів для проходження військової служби за контрактом у Збройних Силах України у I кварталі 2022 року : Розпорядження Закарпатської обласної державної адміністрації № 17 від 26.01.2022. URL: <https://carpathia.gov.ua/npas/pro-vidbir-kandidativ-dlya-prohodzhennya-vijskovoyi-sluzhbi-za-kontraktom-u-zbrojnih-silah-ukrayini-u-i-kvartali-2022-roku-2>
- 40.Про внесення змін до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» : Закон України від 12 травня 2022 р. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>
- 41.Про доступ до публічної інформації: Закон України від 09 травня 2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#>
- 42.Про забезпечення роботи консультаційних пунктів з питань цивільного захисту : Розпорядження Івано-Франківської обласної державної адміністрації 30 грудня 2021 р. № 584. URL: <https://www.if.gov.ua/npas/pro-zabezpechennya-roboti-konsultacijnih-punktiv-z-pitan-civilnogo-zahistu>

43. Про затвердження плану основних заходів цивільного захисту Івано-Франківської області на 2022 рік : Розпорядження Івано-Франківської обласної державної адміністрації 02 лютого 2022 р. № 33. URL: <https://www.if.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-osnovnih-zahodiv-civilnogo-zahistu-ivano-frankivskoyi-oblasti-na-2022-rik>
44. Про заходи щодо надання допомоги та захисту внутрішньо переміщеним особам в Івано-Франківській області на період до 2024 року : Розпорядження Івано-Франківської обласної державної адміністрації 23 грудня 2021 р. № 564. URL: <https://www.if.gov.ua/npas/pro-zahodi-shchodo-nadannya-dopomogi-ta-zahistu-vnutrishno-peremishchenim-osobam-v-ivano-frankivskij-oblasti-na-period-do-2024-roku>
45. Про інформацію : Закон України від 02 жовтня 1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.
46. Про історично населені українцями території Російської Федерації : Указ президента України від 22 січня 2024 р. № 17/2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/17/2024#Text>
47. Про національні меншини (спільноти) України: : Закон України від 13 грудня 2022 р. № 2827-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2827-20#Text>
48. Про створення та сприяння функціонуванню підрозділів місцевої та добровільної пожежної охорони, Центрів безпеки громадян : Розпорядження Івано-Франківської обласної державної адміністрації 31 грудня 2021 р. № 594. URL: <https://www.if.gov.ua/npas/pro-stvorenniya-ta-spriyannya-funkcionuvannyu-pidrozdiliv-miscevoyi-ta-dobrovilnoyi-pozhezhnoyi-ohoroni-centriv-bezpeki-gromadyan>
49. Про утворення робочої групи з питань гуманітарної допомоги при Івано-Франківській обласній державній адміністрації : Розпорядження Івано-Франківської обласної державної адміністрації 12 січня 2022 р. № 6. URL: <https://www.if.gov.ua/npas/pro-utvorenniya-robochoyi-grupi-z-pitan-gumanitarnoyi-dopomogi-pri-ivano-frankivskij-oblasnij-derzhavnij-administraciyi>

50. Програма економічного та соціального розвитку Чернівецької області на 2022–2023 роки. URL: <https://bukoda.gov.ua/npasearch>
51. Прозорі міста – Наснажуємо місцеву владу до прозорості ... Transparent cities/Прозорі міста 2023. URL: <https://transparentcities.in.ua>
52. Рубанов В. В. Теоретико-методологічні засади політичної аналітики : автореферат дис. ... докт. політ. наук : 23.00.01 / В. В. Рубанов ; наук. кер. М. І. Сазонов ; М-во освіти і науки України ; Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ, 2016. 36 с. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/12185>.
53. Рубанов В. Політична аналітика: генезис і еволюція змісту поняття. *Політичний менеджмент*. 2011. № 5. С. 43-50.
54. Сабадуха В. Національний інтерес та державна ідеологія як умови конституювання української нації. *Актуальні проблеми філософії та соціології* : Науково-практичний журнал / Голов. ред. С. Г. Секундант, відпов. ред. Д. В. Яковлев ; Міністерство освіти і науки України ; Національний університет "Одеська юридична академія". Одеса, 2021. Вип. 30. С. 60-66. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/.../da6c4f8b-e82f-4161-adb...>
55. Сабура О. Два роки повномасштабної війни: тренди в медіа на окупованих територіях. *Lb.ua*. 2024. URL: https://lb.ua/blog/oleg_sabura/599979_dva_roki_povnomasshtabnoi_viyni.html.
56. Савенко Р. Г. Інформаційні системи та технології в економіці. Полтава, 2013. 299 с.
57. Сидоренко С. Цифровізація як дієвий механізм взаємодії інститутів громадянського суспільства та органів влади. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2023. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua> >.
58. Стародубська М. Інтерв'ю телеканалу «Єдині новини» від 27.08.2024 р.
59. Сурмін Ю. П. Майстерня вченого: Підручник для науковця. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2006. 302 с.

60. Сухарина А. А. Принципи співвідношення наукового та ідеологічного знання у політичній науці: дис. канд. політ. наук : 23.00.01. Львів, 2020. 209 с.
61. Тертичка В. Аналіз державної політики і політологія. *Політичний менеджмент*. 2004. № 6. С. 3-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2004_6_3.
62. Худик Д. Сучасні виклики публічного управління в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 31 трав. 2022 р.]. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 195-197. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45991>
63. Чернівецький центр підвищення кваліфікації працівників органів влади. Інформація за 29 квітня 2022 р. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/news/2534/>.
64. Чому люди не хочуть мобілізуватися до ЗСУ – соціологічне дослідження. *Дзеркало тижня*. 05 квітня 2024 р. URL: <https://zn.ua/ukr/war/chomu-ljudi-ne-khochut-mobilizuvatisja-do-zsu-sotsiologichne-doslidzhennja-.html>.
65. Шайнюк Х. Особливості управління діяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 31 трав. 2022 р.]. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 543-546. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47697/1/%D0%A8%D0%B0%D0%B9%D0%BD%D1%8E%D0%BA%20%D0%A5.%D0%AEpdf.pdf>
66. Шарагова С. Чернівецький регіональний центр підвищення кваліфікації пропонує нові форми навчання та оновлену тематику семінарів. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2022. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/news/2151/>
67. Ярмистий М. Державна служба сконцентрувала свої зусилля на вирішенні нагальних проблем в період російської агресії. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2022. URL: [http://buk-visnyk.cv.ua › misceve-samovryaduvannya](http://buk-visnyk.cv.ua/misceve-samovryaduvannya).

- 68.Nicolae A. Afaceriștii grâului din Ucraina cer UE să interzică toate grevele de la frontiere. Milionarii se plâng că pierd o jumătate de miliard de dolari pe săptămână. *ActiveNews*. 2024. URL: <https://www.activenews.ro/stiri/Mediul-de-afaceri-din-Ucraina-revoltat-pe-grevela-fermierilor-polonezi-Au-deja-consecinte-negative-pentru-ambele-parti-in-general-si-pentru-UE-si-lume-187720>.
- 69.Romanian Global news. - 2024 - Cu bocancul asimilării apăsător pe gâtul a jumătate de milion de români, ministrul ucrainean de externe vine la București și încercă să atragă România în război. URL: <https://rgnpress.ro/.2024/09/19>.
- 70.Severin A. Problema basarabeană în viesparul ucrainean. *Romanian Global News*. 2022. URL: <https://rgnpress.ro/2022/12/19/adrian-severin-problema-basarabeana-in-viesparul-ucrainean/>.