

7. Закон України «Про колективні договори та угоди» від 1 липня 1993 року № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293720#Text>
8. Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text>
9. Загальна декларація прав людини ст. 23: прийнята Генеральною Асамблеєю ООН 10 грудня 1948 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text
10. Європейська соціальна хартія ст. 4: прийнята в Страсбурзі 3 травня 1996 року. URL: <https://library.khpg.org/1185358476>
11. Конвенція МОП № 131 «Про встановлення мінімальної заробітної плати» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_149#Text
12. Конвенція МОП № 26 «Про процедуру встановлення мінімальної заробітної плати». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_196#Text



**ГІБРИДНА СТІЙКІСТЬ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ:
ВПЛИВ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ ТА МАНІПУЛЯЦІЙ НА ДОВІРУ ДО
СОЦІАЛЬНИХ ПРОГРАМ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПОДОЛАННЯ БІДНОСТІ**



Ткач Всеволод Олегович

здобувач освітньо-наукової програми доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічного управління та адміністрування Національного лісотехнічного університету України.

Ключові слова: Гібридна стійкість, Публічне адміністрування, Дезінформація, Маніпуляції, ЦСР І (Подолання бідності), Соціальні програми, Довіра до влади, Глобальне управління, Кібервплив, Соціально-гуманітарні

Кафедра публічного управління та адміністрування

аспекти.

У цих тезах досліджується критичний взаємозв'язок між гібридною стійкістю публічного адміністрування та ефективністю досягнення ЦСР 1 "Подолання бідності" в контексті сучасних викликів, що постають перед Україною. Обґрунтовується, що дезінформація та маніпуляції, часто індуковані зовнішнім кібервпливом, становлять непряму, але суттєву загрозу соціально-гуманітарній сфері. Аналізуються механізми, через які ці гібридні загрози призводять до дискредитації соціальних програм, паралічу адміністративних процесів та фінансового шахрайства, поглиблюючи економічну вразливість найменш захищених верств населення. Наголошується на управлінській необхідності інтеграції у глобальні механізми управління для обміну даними та технічної підтримки, а також на розробці внутрішніх протоколів проактивної комунікації та підвищення медіаграмотності громадян.

Сталий розвиток та досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), зокрема ЦСР 1 "Подолання бідності", вимагають від держави не лише економічної спроможності, а й високої гібридної стійкості [1]. Гібридна стійкість публічного адміністрування є однією з ключових характеристик сучасної державності, яка визначає її спроможність функціонувати ефективно навіть в умовах інформаційних, економічних і безпекових викликів. Вона поєднує в собі елементи адаптивності, соціальної довіри, інформаційної безпеки та стратегічної комунікації. Особливої актуальності це поняття набуває в контексті дії гібридних загроз, серед яких дезінформація, маніпулятивні технології, підриг довіри до влади й цілеспрямоване руйнування системи соціальної солідарності.

У таких умовах стійкість системи публічного управління є не лише адміністративною категорією, а й соціальним феноменом, що виявляється у здатності держави підтримувати довіру, легітимність і ефективність своїх рішень навіть під зовнішнім тиском [2]. Дезінформація як складова гібридних впливів має особливо небезпечний вплив на сферу соціальної політики. Саме соціальні програми — допомога малозабезпеченим, субсидії, пенсійне забезпечення,

гуманітарна підтримка — часто стають об'єктами маніпуляцій з боку ворожих інформаційних кампаній. Їхня мета — створити серед громадян враження про неефективність або несправедливість розподілу ресурсів, викликати відчуття безсилля держави та зруйнувати суспільну згуртованість. Такий підрив довіри має стратегічний характер, адже у демократичних системах саме довіра є основним джерелом легітимності публічного управління [5]. В умовах війни та економічних викликів Україна зіткнулася з потужними хвилями дезінформації, спрямованими на підрив соціальної стабільності. Приклади — спроби поширення фейкових повідомлень про нібито скорочення соціальних виплат, зловживання коштами міжнародної допомоги чи «неефективність» програм з подолання бідності. У відповідь держава почала формувати елементи гібридної стійкості — від створення Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки до розробки національної стратегії протидії дезінформації. Ці заходи спрямовані на посилення інформаційної спроможності уряду та підвищення медіаграмотності населення [4].

Гібридна стійкість передбачає не лише технологічну безпеку, а й соціальну довіру. Без довіри будь-яка навіть найефективніша реформа приречена на низьку результативність. Тому завданням публічного управління стає формування культури відкритості, прозорості, підзвітності та комунікації з громадянами. Це передбачає інтеграцію стратегічних комунікацій у всі етапи управлінського циклу — від розробки політик до оцінки їх ефективності. Наприклад, реалізація соціальних програм через цифрові сервіси («Дія», «Підтримка, платформи соціальних виплат») вимагає не лише технічної надійності, а й комунікаційного супроводу, який пояснює громадянам мету, механізми та очікувані результати цих ініціатив [6]. Водночас у цифровому середовищі розвивається новий тип загроз — маніпуляція даними. Спроби підмінити реальні показники, використати персональні дані для дискредитації чи спрямувати рекламні алгоритми на політичну поляризацію — усе це створює додатковий рівень уразливості. Саме тому кібербезпека стає невід'ємним елементом публічного управління. Вона не зводиться лише до технічних аспектів, а охоплює нормативно-правові, етичні та

комунікаційні виміри.

На думку М. Кавелті, сучасна кібербезпека є «новою формою державного управління ризиками», що інтегрує технологічні, організаційні та соціальні ресурси в єдину систему захисту [1]. У розбудові гібридної стійкості ключову роль відіграють міжсекторальні партнерства. Взаємодія держави, приватного сектору, громадянського суспільства та академічної спільноти дозволяє створювати більш гнучкі механізми реагування на інформаційні та соціальні кризи. Наприклад, партнерські ініціативи з перевірки фактів («StopFake», «Інтерньюз-Україна») виконують важливу функцію підтримки інформаційної достовірності, що знижує ефективність ворожих маніпуляцій. На рівні органів влади доцільно впроваджувати підходи «resilience-based governance» — управління, заснованого на стійкості, яке передбачає системний моніторинг загроз, навчання персоналу та моделювання сценаріїв кризового реагування [3]. Важливо, що дезінформація впливає не лише на сприйняття політики, а й на соціальну поведінку. Маніпуляції створюють когнітивну втому, апатію, зневіру в можливостях держави подолати бідність або забезпечити соціальну рівність. Це знижує участь громадян у суспільних процесах і підриває соціальний капітал — основу демократичного розвитку. Як зазначає Ф. Фукуяма, «довіра є тим невидимим ресурсом, який робить можливим ефективне функціонування інститутів» [7]. Відновлення цієї довіри можливе лише через системну політику комунікації, освіти та цифрової безпеки. Українська держава має можливість вибудувати інноваційну модель гібридної стійкості, що поєднує гуманітарний, технологічний та управлінський підходи. Така модель передбачає: 1) створення системи раннього виявлення інформаційних загроз; 2) формування стандартів прозорого управління соціальними програмами; 3) розробку стратегій підвищення довіри через залучення громадськості до оцінки ефективності політик; 4) посилення етичної та правової відповідальності інформаційних медіа. Реалізація цих кроків забезпечить не лише протидію дезінформації, а й зміцнення легітимності держави у сфері соціальної політики [5; 6].

Важливо наголосити, що формування гібридної стійкості публічного адміністрування неможливе без цілісної системи оцінки впливу дезінформаційних кампаній на суспільні настрої. У цьому контексті вагомого значення набувають інструменти стратегічного моніторингу публічної думки та аналізу даних соціальних мереж. Державні органи мають використовувати потенціал штучного інтелекту для виявлення аномалій у поширенні контенту, розпізнавання мереж ботів і координаційних центрів інформаційних атак. Подібні технологічні рішення уже ефективно застосовуються в країнах ЄС та НАТО, де сформовано багаторівневу архітектуру реагування на кібер- та інформаційні загрози [2].

Успішним прикладом можна вважати систему EUvsDisinfo, яка виявляє і документує дезінформаційні наративи, спрямовані на підрив демократичних інституцій. Україна, інтегруючись у європейський інформаційний простір, може використати цей досвід для створення власної системи аналітичного спостереження за інформаційним середовищем, адаптованої до національних реалій. Гібридна стійкість неможлива без належної координації між різними рівнями публічного управління — від центрального до місцевого. Саме на місцевому рівні громадяни найчастіше стикаються з наслідками дезінформації — у сфері соціальних виплат, гуманітарних ініціатив, волонтерської діяльності. Тому необхідно розбудовувати комунікаційну спроможність територіальних громад, розвивати їхню медіаграмотність і здатність протистояти локальним інформаційним кризам. Важливо забезпечити підготовку фахівців із кризових комунікацій у системі публічного управління — зокрема, через розробку освітніх модулів у Національній академії державного управління, університетах та регіональних центрах підвищення кваліфікації [4]. Важливою складовою гібридної стійкості є міжнародне партнерство у сфері стратегічних комунікацій. Участь України в Ініціативі ЄС East StratCom Task Force, у діяльності Hybrid CoE (Центру передового досвіду з протидії гібридним загрозам у Гельсінкі) може суттєво підсилити національну експертизу та допомогти інтегрувати найкращі практики у державну політику. Розвиток партнерських зв'язків із НАТО у сфері стратегічних

комунікацій та кіберзахисту створює основу для побудови «спільного інформаційного щита» між державами-партнерами [3].

Окрему роль відіграє розвиток цифрових платформ довіри, які підвищують прозорість і підзвітність соціальних програм. Інструменти відкритих даних, блокчейн-рішення у сфері соціальних виплат, а також незалежні онлайн-моніторингові механізми сприяють зменшенню корупційних ризиків і водночас знижують ефективність дезінформаційних наративів, спрямованих на дискредитацію державних інституцій [6]. Крім того, необхідно формувати етичні стандарти державної комунікації, що ґрунтуються на принципах достовірності, швидкого реагування та зворотного зв'язку. Етична культура управління стає не менш важливою, ніж технологічна безпека, адже довіра громадян народжується не лише через факти, а й через стиль спілкування держави зі своїми громадянами. Таким чином, розбудова гібридної стійкості в системі публічного адміністрування — це не одноразова реакція на загрози, а безперервний процес адаптації, навчання та удосконалення управлінських практик. Вона передбачає перехід від моделі «реактивного управління» до моделі «управління стійкістю», де кожна криза сприймається як джерело інституційного навчання і підвищення спроможності системи. У перспективі саме така парадигма стане основою для формування нової управлінської культури в Україні, орієнтованої на прозорість, інноваційність та гуманітарну безпеку [5; 7].

Із моєї точки зору - гібридна стійкість публічного адміністрування сьогодні це не просто поєднання технологічного захисту, комунікації та відкритості, а здатність держави діяти впевнено навіть у непередбачуваних умовах. Вона проявляється у вмінні швидко реагувати на загрози, підтримувати довіру громадян і водночас не втрачати стратегічного бачення розвитку. На мою думку, справжня стійкість полягає не лише у захисті від криз, а у здатності їх долати без руйнування суспільної єдності. Для України це особливо важливо, адже довіра до держави стає тим ресурсом, який допомагає не просто виживати, а відновлювати соціальну справедливість і формувати ефективне управління, засноване на партнерстві між

владою та суспільством.

Список використаних джерел:

1. Охріменко, В. П. (2024). Гібридні загрози та публічне адміністрування в умовах війни. Київ: Видавництво "Публічне управління".
2. Makarova, I. (2023). The impact of Russian disinformation on social cohesion in Ukraine. *Journal of Public Administration and Governance*, 13(2), 45-60.
3. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. (2023). Аналітичний звіт: Дезінформація у соціальній сфері України. Київ.
4. UNICEF. (2022). Protecting vulnerable populations from digital fraud in times of crisis: A focus on Ukraine. New York: UNICEF Publications.
5. НАТО. (2023). Building resilience against hybrid threats: NATO's approach to counter disinformation. Brussels: NATO Public Diplomacy Division.
6. Світовий банк. (2024). Trust and resilience: The role of public confidence in post-conflict recovery. Washington, D.C.: World Bank Group.
7. Shevchenko, O. (2021). Digital Governance and Citizen Trust: A Comparative Analysis of E-Service Security. *European Journal of Public Policy*, 10(4), 112-130.



РОЛЬ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВПРОВАДЖЕННІ ПОЛОЖЕНЬ НОВОГО ЗАКОНУ УКРАЇНИ ПРО СЛУЖБУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ



Тупіс Андрій Ігорович

здобувач освітньо-наукової програми доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічного управління та адміністрування Національного лісотехнічного університету України

Кафедра публічного управління та адміністрування