

УДК 351.07:061.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8\(16\)-663-675](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8(16)-663-675)

**Литвинчук Ірина Леонідівна** д.е.н., професор, професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир, тел.: (067) 1941192, <https://orcid.org/0000-0003-2527-7914>

**Мосієнко Оксана Вікторівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир, тел.: (093) 7586801, <https://orcid.org/0009-0002-6148-2018>

**Захаріна Оксана Володимирівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир, тел.: (097) 9894663, <https://orcid.org/0000-0002-2622-7663>

## ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ВПРОВАДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ЗАГРОЗ

**Анотація.** У статті розглядається проектний підхід до впровадження психологічних інструментів управління публічними комунікаціями в умовах військових загроз. Акцентовано увагу на необхідності системної модернізації комунікаційної стратегії шляхом інтеграції психологічних методів аналізу та впливу на безпеку інформаційного середовища. Особлива увага приділена забезпеченню інформаційної стійкості, формуванню довіри до офіційних повідомлень та зниженню рівня паніки серед населення. В статті розкрито суть поняття “Інформаційно-психологічні спеціальні операції” та визначена їх роль як психологічного інструменту управління комунікаціями в умовах військових загроз. Систематизовано та охарактеризовано форми та види психологічних інструментів що використовуються в управлінні публічними комунікаціями. Охарактеризовано основні функції системи публічного управління в умовах військових загроз та органи що їх забезпечують: центральні та місцеві органи влади, служби спеціального призначення (СБУ, ДСНС, Національна поліція), громадські організації (ГО) та ЗМІ.

Розкрито проблеми впровадження та реалізації комунікаційних проектів що використовують психологічні інструменти впливу на громадськість.



Особлива увага авторів у статті приділяється причинам порушення взаємодії публічної влади в межах та за межами системи управління, а також психологічним маніпуляціям та ворожим інформаційним впливам. Серед основних проблем формування ефективних комунікацій між владою та суспільством під час військових загроз авторами визначено створення панічних та конфліктних настроїв у суспільстві через чутки, фейки, поляризацію суспільства та дезінтеграцію спільнот. У дослідженні представлено практичні рекомендації щодо ефективного управління публічними комунікаціями у кризових ситуаціях, військових загрозах. Розкрито зміст впроваджених в Україні проектів, які охоплюють діагностику інформаційного середовища, адаптацію сучасних психотехнологій, пілотування та масштабування управлінських рішень на рівні держави та регіону, інформаційну безпеку та боротьбу з ІІСО ворога. Авторами визначено, що проектний підхід до управління комунікаціями з використанням психологічних інструментів все більше залежить від психологічної готовності громадян, рівня довіри до влади, ефективності комунікацій і здатності суспільства до адаптації та може сприяти поліпшенню відносин та досягненню спільних цілей перемоги, розвитку та добробуту суспільства.

**Ключові слова:** публічні комунікації, психологічні інструменти, проектний підхід, публічне управління, інформаційна безпека, військові загрози.


**Lytvynchyk Iruna Leonidivna** Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr, tel.:(067)1941192, <https://orcid.org/0000-0003-2527-7914>

**Mosienko Oksana Viktorivna** PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr, tel.: (093) 758-68-01, <https://orcid.org/0009-0002-6148-2018>

**Zakharina Oksana Volodymyrivna** PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissya National University, Zhytomyr, tel.: (097) 9894663, <https://orcid.org/0000-0002-2622-7663>

## PROJECT APPROACH TO IMPLEMENTING PSYCHOLOGICAL TOOLS FOR PUBLIC COMMUNICATIONS MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF MILITARY THREATS

**Abstract.** The article considers a project approach to the implementation of psychological tools for managing public communications in conditions of military



threats. Attention is focused on the need for systematic modernization of communication strategy by integrating psychological methods of analysis and influence on the security of the information environment. Special attention is paid to ensuring information stability, building trust in official messages, and reducing the level of panic among the population. The article reveals the essence of the concept of “Information-psychological special operations” and defines their role as a psychological tool for managing communications in conditions of military threats. The forms and types of psychological tools used in public communications management are systematized and characterized. The main functions of the public administration system in conditions of military threats and the bodies that provide them are characterized: central and local authorities, special services (SBU, SES, National Police), public organizations (NGOs) and the media.

The problems of implementing and implementing communication projects that use psychological tools of influence on the public are revealed. The authors pay special attention to the reasons for the disruption of interaction between public authorities within and outside the management system, as well as psychological manipulations and hostile information influences. Among the main problems in forming effective communications between the authorities and society during military threats, the authors identified the creation of panic and conflict moods in society through rumors, fakes, polarization of society, and disintegration of communities. The study presents practical recommendations for effective management of public communications in crisis situations and military threats. The content of the projects implemented in Ukraine, which include diagnostics of the information environment, adaptation of modern psychotechnologies, piloting and scaling of management decisions at the state and regional levels, information security and the fight against enemy ISI, is disclosed. The authors determined that a project approach to communications management using psychological tools increasingly depends on the psychological readiness of citizens, the level of trust in government, the effectiveness of communications, and society's ability to adapt, and can contribute to improving relations and achieving common goals of victory, development, and well-being of society.

**Keywords:** public communications, psychological tools, project approach, public administration, information security, military threats.

**Постановка проблеми.** Публічне управління відіграє роль координатора, організатора і гаранта стабільності, основним завданням якого є передбачення, запобігання та подолання загроз, які можуть вплинути на життєдіяльність громадян, регіонів або держави в цілому. Публічне управління включає не лише формування політик на рівні держави та регіонів, а й розробку і реалізацію стратегій та проектів реагування на ризики, координацію зусиль силових структур, громадянського суспільства та медіа, інформування населення та




мобілізацію ресурсів у кризових ситуаціях. Проектний підхід передбачає поетапне, цілеспрямоване та системне впровадження нововведень із чітко визначеними термінами, ресурсами та очікуваними результатами. У контексті публічних комунікацій це означає створення ініціативи, яка інтегрує психологічні засоби впливу та аналізу в систему комунікацій влади та суспільства. Метою впровадження проектів щодо використання психологічних інструментів в систему публічного управління є підвищення ефективності публічної комунікації шляхом: покращення розуміння аудиторії; підвищення довіри до повідомлень; зменшення конфліктності; покращення управління іміджем державної влади; формування середовища інформаційної безпеки та забезпечення позитивного психоемоційного стану громадськості, що набуває особливої актуальності під час військових загроз.

**Мета дослідження:** теоретичне обґрунтування та практична реалізація проектів публічних комунікацій між владою та суспільством з використанням психологічних інструментів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковим дослідженням теоретичних аспектів проектного підходу до управління публічними комунікаціями присвятили свої праці такі вчені як: Бойчук М., Дрешпак В., Михайлова О., Шотурма Н.; проблеми комунікацій та соціальні конфлікти влади і громадянського суспільства вивчали: Телешун С., Рейтерович І., Щедрова Г., Єремєєва І., Прошин Д., Ключник Р., Волвенко Н.; такі вчені як Весельська М., Мосієнко О., Довженко В. зосередили увагу на психологічних аспектах публічних комунікацій. Однак, вітчизняним дослідженням бракує розкриття тем пов'язаних з проектним підходом впровадження конкретних психологічних інструментів у сферу публічних комунікацій, що і обумовило актуальність дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** До системи публічного управління в умовах військових загроз входять центральні та місцеві органи влади, служби спеціального призначення (СБУ, ДСНС, Національна поліція), громадські організації (ГО) та ЗМІ [1]. Якщо перші сприяють розвитку стандартів безпеки на рівні країни та регіонів, то служби, ГО та ЗМІ забезпечують виявлення ризиків, інформування про них, просвітницьку діяльність, психологічну та психокорекційну роботу з громадянами. Психологічний фактор у сфері безпеки відіграє фундаментальну роль, оскільки стан суспільної свідомості, емоційного клімату та рівня довіри до держави безпосередньо впливає на ефективність реагування на кризи.

Безпека — це не лише фізичний стан захищеності, а й суб'єктивне відчуття стабільності, впевненості та контролю над ситуацією. У цьому контексті психологічний аспект стає інструментом не лише аналізу, а й управління. Безпека не забезпечується виключно «згори вниз». Вона потребує міжрівневої



комунікації: стратегічного бачення центральних органів, тактичної реалізації на місцях, активної участі громадян. Так званий «мультирівневий підхід» вказує на потребу скоординованого впровадження психологічних інструментів управління на всіх рівнях для формування ефективних комунікацій під час війни. У кризових ситуаціях психологічна готовність державних структур і громадян до взаємодії є вирішальною.

Інформаційно-психологічні операції (ІПО) — один із прикладів, коли психологічний фактор використовується владою як інструмент комунікації та впливу на суспільство [3]. Іноді такі операції можуть бути спеціальними (ІПСО) - пропаганда, інформаційні атаки, маніпуляція страхом або гнівом населення, саме вони здатні дестабілізувати державу без жодного фізичного втручання. Тому в арсеналі засобів публічного управління мають бути не тільки військові та дипломатичні, а й психологічні інструменти, здатні протидіяти цим впливам.

Основними проблемами формування ефективних комунікацій між владою та суспільством під час військових загроз є створення панічних та конфліктних настроїв у суспільстві через чутки, фейки, поляризацію суспільства та дезінтеграцію спільнот. Поляризація — це процес, коли суспільство дедалі більше розділяється на протилежні групи з різними цінностями, переконаннями або інтересами [11]. Наприклад: «місто/село», «ліберали/консерватори», «прихильники війни до перемоги/прихильники компромісу». Поляризація загострює конфлікти у суспільстві, зменшує здатність до діалогу та компромісу. Дезінтеграція — це руйнування єдності всередині групи чи громади, навіть країни [11]; втрата довіри між членами спільноти, розпад горизонтальних зв'язків, ослаблення колективної ідентичності та взаємодії. Поляризація та дезінтеграція створюють ґрунт для маніпуляцій (ІПСО ворога), знижують готовність людей об'єднуватися у кризі, ускладнюють роботу місцевої влади, підривають спільні цінності та солідарність. Підсилюють означені впливи дезінформація, токсичні соцмережі і фейки.

Чутки — це неперевірена інформація, що швидко поширюється «з вуст в уста», часто спотворюючи факти. Фейки — це свідомо сфабрикована неправдива інформація, поширювана для введення в оману, залякування чи маніпуляції. Як наслідок, під впливом дезінформації, чуток і фейків, суспільство входить у стан панічних настроїв. Панічні настрої — масова тривога, страх і нерациональна поведінка людей у кризових ситуаціях (війна, катастрофи, дефіцит) [7]. Це загроза для регіональної безпеки, адже панічні настрої суспільства заважають адекватному управлінню кризою (люди діють хаотично), підривають довіру до місцевої влади, ЗСУ, рятувальників, провокують масову міграцію, хаотичні закупівлі, блокування доріг та створюють ґрунт для ІПСО ворога — вкидання дезінформації. Наприклад, чутки про «тотальну мобілізацію» — викликають страх у населення; фейкові повідомлення про «оточення міста» — деморалізують населення, а чутки про «відключення води/газу» — провокують хаос у родинах.



Означені проблеми створюють потребу в побудові ряду пропозицій які формують безпечне інформаційне середовище та ефективні комунікації влади та суспільства. Серед основних варто виділити:

✓Розвивати кризову комунікацію місцевої влади — швидке і достовірне інформування.

✓Створювати офіційні канали для спростування фейків.

✓Навчати суспільство медіаграмотності.

✓ Підтримувати горизонтальні мережі — групи, які перевіряють інформацію разом (спільноти, волонтерство).

✓Залучати місцевих лідерів думок до об'єднання людей — священників, вчителів, волонтерів.

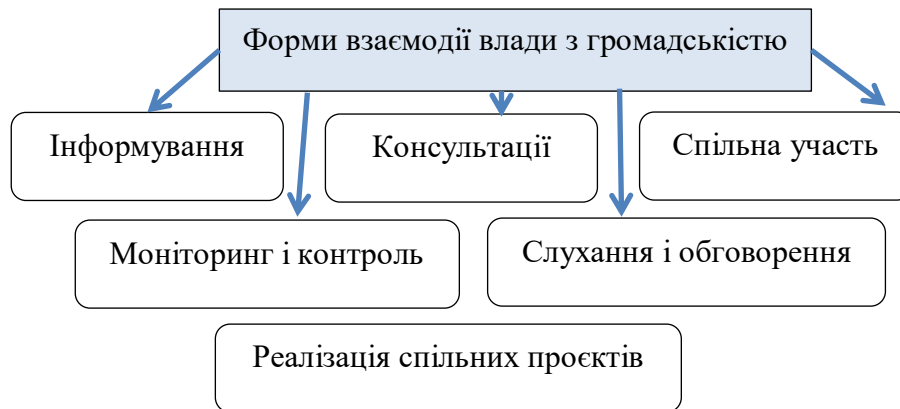
✓Розвивати позитивний інформаційний простір.

✓Використовувати різні психологічні інструменти управління комунікаціями.

Психологічні інструменти управління публічними комунікаціями — це методи, що застосовуються для впливу на свідомість, поведінку та емоційний стан людей з метою забезпечення ефективної взаємодії влади та громадськості, забезпечення громадського порядку, зниження паніки та підвищення довіри до держави в умовах криз, зокрема війни, надзвичайних ситуацій або соціальних потрясінь [11]. Вони застосовуються з метою забезпечення стійкості суспільства, формування довіри до влади, підвищення ефективності реагування на кризові ситуації та запобігання паніці. Серед основних психологічних інструментів, які використовуються у практиці публічного управління, можна виділити такі як: кризова комунікація, психологічна мобілізація та підтримка, протидія дезінформації, прогнозування ризиків, створення позитивного середовища та поведінкова інженерія [5].

Кризова комунікація - це цілеспрямоване інформування населення у періоди надзвичайних ситуацій, основною метою якого є знизити рівень тривоги та уникнути поширення паніки [6]. Успішна комунікація з боку держави, що ґрунтується на емпатії, прозорості, регулярності та послідовності, дозволяє знижувати рівень тривоги й підвищувати рівень довіри до інституцій, що критично важливо під час кризових ситуацій. Взаємодія між владою та громадськістю є ключовим елементом демократичного управління. З позиції громади, цей процес передбачає комунікацію, співпрацю, зворотний зв'язок між місцевою владою та громадськістю та спільну участь у прийнятті рішень, які впливають на психоемоційний стан громади. Безконфліктна взаємодія підвищує довіру суспільства до органів місцевої влади, забезпечує прозорість і сприяє вирішенню соціально значущих проблем громади та забезпечує відчуття захищеності з боку держави.

Форми комунікації та взаємодії влади з громадськістю представлено на рис.1.



**Рис. 1.** Форми комунікації публічної влади з громадськістю  
*Джерело: сформовано автором на основі [10]*

Особливо важливою формою взаємодії влади і суспільства є інформування. Ця форма пов'язана з розповсюдженням інформації через публікації ЗМІ та публічні заходи. Вона реалізується через надання інформації про політику, програми, ініціативи через офіційні веб сайти та соціальні мережі, проведення прес конференцій, брифінгів, виступів посадовців, що є актуальним в умовах потенційних загроз та небезпек під час військових дій. Також важливим елементом комунікації влади і громадськості в період нестабільності є слухання і обговорення. Наприклад, обговорення дій громадян у разі повітряної тривоги, небезпеки, організація зборів у громадах та проведення опитувань щодо психоемоційного стану населення.

Психологічна мобілізація та підтримка населення — це комплекс заходів, спрямованих на укріплення психологічної стійкості громадян, зниження рівня тривожності, формування здатності до адаптації та ефективних дій у кризових ситуаціях (війна, стихійні лиха, соціальні потрясіння) та формування позитивного психоемоційного стану громадськості [7]. Психологічна мобілізація — це активізація внутрішніх ресурсів особистості чи спільноти для подолання стресу, збереження продуктивної діяльності та віри у спільну мету.

Психоемоційний стан — це комплексне явище, яке відображає внутрішній емоційний фон громадськості, психологічне самопочуття в певний момент часу. Він включає в себе сукупність емоцій, почуттів, думок та фізіологічних реакцій, що виникають у відповідь на зовнішні та внутрішні фактори [3]. Він безпосередньо впливає на поведінку людей, їх працездатність, соціальну взаємодію, загальний рівень добробуту та психологічного здоров'я населення, безпеку життєдіяльності. Позитивний психоемоційний стан громадськості сприяє




ефективній взаємодії між людьми, продуктивності, розвитку ініціатив та покращенню якості життя. Негативний психоемоційний стан громадськості характеризується високим рівнем стресу, соціальної напруги та психологічного дискомфорту серед людей. Це може призводити до зниження якості життя, зменшення соціальної активності та деструктивних проявів у суспільстві.

Основними інструменти психологічної мобілізації та підтримки населення в Україні є:

1. Кризове консультування (“Горячі лінії”).
2. Індивідуальна або групова психологічна допомога (мобільні бригади психологів, психологічні онлайн-сервіси).
3. Психоосвіта - поширення знань про стрес, тривогу, ПТСР, навчання технік саморегуляції: дихальні вправи, рефреймінг, методи заземлення.
4. Соціальна підтримка та взаємодія, через створення спільнот взаємодопомоги, наприклад підтримка родин, де є військові, ВПО, люди з травматичним досвідом.
5. Мотиваційна комунікація, або використання позитивних наративів: стійкість, гідність, взаємопідтримка, публічні приклади героїзму, єдності, взаємної допомоги.
6. Підготовка фахівців, передбачає масову підготовку вчителів, медиків, держслужбовців до психологічної допомоги населенню.
7. Психологічна допомога ветеранам, ВПО, дітям, родинам загиблих (розвиток центрів психосоціальної реабілітації).
8. Створення культури психологічної безпеки — відкритість до звернень по допомогу без стигми.

Психологічна мобілізація та підтримка психоемоційного стану населення — це не лише гуманітарний обов’язок, а й елемент публічного управління, що дозволяє суспільству виживати, розвиватись і зберігати людяність навіть у найтяжчих обставинах [2]. В умовах загрози війни населення схильне до страху, дезорієнтації, поширення чуток. Паніка, масова тривожність, колективні фобії можуть паралізувати діяльність інституцій і ускладнити виконання владних рішень. Тому публічне управління має враховувати особливості психоемоційного стану населення та психологічних реакцій суспільства на стрес і ризики.

Важливим психологічним інструментом публічного управління що сприяє ефективним комунікаціям влади та громадян є протидія дезінформації та маніпулятивному інформаційному впливу на суспільство. ІПСО (інформаційно-психологічні операції) та маніпуляційний інформаційний вплив — це форми інформаційної агресії, які мають на меті зміну переконань, поведінки або емоцій громадськості на користь агресора або деструктивного суб’єкта [8]. Саме зараз вони є елементами гібридної війни й активно використовуються проти України з боку Російської Федерації. Наслідками ІПСО та маніпуляцій є психоемоційне



виснаження громадськості, що супроводжується хронічною тривогою, страхом, депресією через нав'язування тем «поразки», «зради», «непотрібності опору», втратою відчуття безпеки та контролю над власним життям. ПСО провокує поляризацію суспільства, що впливає на рівень конфліктів між соціальними, регіональними, релігійними або політичними групами та підсилює взаємну недовіру та ворожість. Поширення фейків і теорій змов з метою дискредитації ЗСУ, уряду, волонтерського руху, імітація "викриттів" про "непрофесіоналізм", "зраду", "корупцію" без доказів призводить до підризу довіри громадськості до держави та інституцій, деморалізує суспільство. Масове поширення спотвореної інформації призводить до інформаційного перевантаження та втрати здатності аналізувати факти, провокує паніку або агресію.

ПСО і маніпулятивний інформаційний вплив — це не лише інформаційна атака, а зброя масового психологічного ураження громадськості. Їхні наслідки можуть бути довготривалими й небезпечними для єдності, безпеки та розвитку суспільства. Для протидії ПСО та інформаційним маніпуляціям необхідно приділяти значну увагу медіаграмотності населення — критичне мислення, вміння перевіряти джерела. Має бути забезпечене оперативне спростування фейків державними та незалежними структурами. Важливим є розвиток національного інформаційного простору — підтримка якісної журналістики.

Україна має досвід та актуальні проекти впровадження психологічних інструментів що використовуються в публічних комунікаціях в умовах військових загроз. Наприклад, реалізовано проект створення робочих груп із громадської безпеки у громадах Донецької, Луганської, Запорізької та Житомирської областей [8]. Робоча група (або координаційна рада, рада безпеки громади) — це платформа взаємодії влади, поліції, рятувальників, освітян, громадських організацій і мешканців, яка працює над тим, щоб громада була безпечною, згуртованою і готовою до різних викликів. Головна мета робочої групи із громадської безпеки у громадах — підвищити рівень громадської безпеки і правопорядку, за рахунок формування інтегрованих планів безпеки громади, інформаційних кампаній, виявлення та аналіз локальних ризиків.

У громаді Житомира робоча група із громадської безпеки формує стійку локальну систему безпеки міста. Допомогає швидше вирішувати конфлікти, зміцнює довіру до поліції і місцевого самоврядування — «влада ближча до людей». Група підвищує готовність міста до кризових викликів — війна, ПСО, надзвичайні ситуації. У Житомирі подібні групи працюють у межах окремих проектів та програм таких як: «Безпечне місто», «Поліція діалогу», «Школа безпеки». Завдяки ним у місті: встановлюють відеокамери, запускають освітні та просвітницькі кампанії [4]. Робочі групи з громадської безпеки у громадах — це дієвий інструмент для профілактики ризиків, посилення взаємодії та розвитку культури безпеки серед мешканців. Її робота — частина системи місцевої і



національної безпеки. Ключові функції робочої групи із громадської безпеки у громадах (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Функції робочої групи із громадської безпеки**

Функції	Суть функції
Моніторинг безпекової ситуації	Аналізують проблеми: вулична злочинність, ДТП, домашнє насильство, ІПСО. Вивчають потреби різних груп: молоді, літніх людей, ВПО
Координація роботи органів управління	Координують дії між різними структурами громади, що дозволяє швидко реагувати на проблеми — від криміналу до кризових ситуацій.
Розробка рішень	Працюють над місцевими програмами профілактики правопорушень. Розробляють плани безпеки (Safe City, відеоспостереження)
Організація взаємодії	Налагоджують співпрацю між поліцією, службами, громадами ОСББ, волонтерами. Залучають жителів до спільної роботи — громадські слухання, зустрічі.
Інформування та просвіта	Кампанії для населення: як діяти у надзвичайних ситуаціях, як запобігти шахрайству. Курси самооборони, тренінги для молоді.
Розгляд конкретних проблем	Підвищення освітлення вулиць, безпечні маршрути до шкіл, боротьба з продажем алкоголю неповнолітнім.
Залучення грантів	Допомагають шукати додаткове фінансування від донорів і міжнародних програм безпеки.

*Джерело: систематизовано автором на основі [9]*

Україна активно застосовує інформаційно-психологічні операції для протидії агресору. Під час повномасштабної війни Росія активно використовує ІПО — масові СМС-розсилки, фейки, бот-мережі для поширення паніки. Влада України протидіє через блокування каналів, запровадження інформаційної гігієни, випереджувальне інформування та використання стратегічної комунікації. Інформаційно-психологічні операції (ІПСО) — це спеціально сплановані дії держави або ЗСУ, спрямовані на вплив на свідомість і поведінку противника, підтримку морального духу власного населення та військ, дискредитацію ворога та зміцнення стійкості суспільства. Основна мета ІПСО України — протидіяти агресії Росії не лише на полі бою, а й у сфері інформації та психології, яка є ключовим фронтом сучасної гібридної війни.

Інструменти українських ІПСО поділяються на такі групи [8]:

1. Оборонні ІПСО, направлені на зниження ефективності фейків і пропаганди ворога. До цієї групи відноситься оперативне спростування дезінформації, демонстрація єдності й стійкості українського суспільства.

2. Наступальні ІІСО, до яких відносяться деморалізація особового складу противника, розкриття втрат, провалів, злочинів окупантів, підриє довіри росієн до власної пропаганди, використання символів, мемів, креативу.

3. Психологічна мобілізація власного населення, направлена на формування у громадян впевненості у перемозі. Наприклад, через створення сильного національного наративу: «Ми вистоїмо», залучення світової аудиторії до підтримки України.

Особливо вдалими прикладами проектів інформаційно-психологічної протидії агресору є мемна війна: *Bayraktar*, «Привид Києва», «Чорнобаївка»; означених проектів проводяться психологічні операції — наприклад, вплив на етнічні групи в РФ для посилення внутрішньої нестабільності. 72-й Центр інформаційно-психологічних операцій ЗСУ виконує функції підтримки морального стану особового складу та інформаційної протидії. Центр протидії дезінформації при РНБО веде постійну роботу з фактчекінгу, просвітницької діяльності та спростування ворожих наративів у публічному просторі.

Протидія ІІСО це важливо для безпеки та психо-емоційного стану суспільства. Така робота знижує вплив ворога на свідомість громадян, зміцнює бойовий дух і єдність, деморалізує супротивника і послаблює його рішучість, допомагає зберігати підтримку союзників і світу. Важливим проектом що забезпечує психологічний вплив на ворога є ІТ-Армія України, що об'єднала тисячі волонтерів, які здійснюють кібератаки на ворожі інфраструктури. Український Кібер Альянс проводить розслідування і публікує матеріали про діяльність ворожих спецслужб. Урядові акаунти (зокрема *@Ukraine*) активно використовують меми, щоб формувати сильні емоційні образи, залучати світову аудиторію та впливати на міжнародну думку.

Вдалим прикладом застосування психологічних інструментів є система психологічного супроводу військових Нацгвардії України. Ветерани, поліцейські, постраждалі цивільні отримують допомогу через національні та міжнародні програми, включаючи підтримку ЄС та Київської міської цифрової платформи. Доступні онлайн-консультації, групові сесії та тренінги для зниження ПТСР і тривожності.

Зазначимо, що впровадження психологічних технологій в систему публічного управління комунікаціями має свої проблеми. Застосування психологічних інструментів потребує дотримання етичних норм. Особливо це стосується інформаційних кампаній та технологій впливу на свідомість громадян. Надмірне маніпулювання емоціями населення може підірвати довіру до держави. Крім того, існує потреба у правовому врегулюванні застосування ІІО в межах демократичного суспільства. В Україні існує брак підготовлених кадрів, здатних поєднувати знання з психології, кризового менеджменту та державного управління. Необхідно створювати навчальні програми для



державних службовців, силовиків, антикризових менеджерів із наголосом на розвиток емоційного інтелекту, стресостійкості, ефективної комунікації. Характерним є і недостатній рівень міжвідомчої координації. Часто відсутня координація між структурами, які займаються безпекою, психологічною підтримкою та інформаційною політикою. Потрібно створити єдині протоколи дій, спільні бази даних та платформи для швидкого реагування на емоційні та соціальні кризові явища. Перспективним є створення окремих підрозділів стратегічних комунікацій у структурах публічної влади, а також впровадження психологічного супроводу в усі процеси управління ризиками. Слід розвивати партнерство з академічною науковою спільнотою, міжнародними організаціями, волонтерськими мережами. Важливим є також розвиток цифрових платформ для аналізу соціальних настроїв, прогнозування поведінки мас і оперативного зворотного зв'язку з громадянами. Україна вже здійснила значні кроки в напрямку інтеграції психологічного чинника у державне управління, але цей процес має стати системним і закріпленим у державній політиці на довгострокову перспективу.

**Висновки.** Отже, у сучасному світі безпека перестає бути виключно сферою силових структур. Її забезпечення все більше залежить від психологічної готовності громадян, рівня довіри до влади, ефективності комунікацій і здатності суспільства до адаптації. Психологічні інструменти виступають потужним ресурсом публічного управління, що дозволяє впливати на емоційний стан населення, формувати згуртованість, протистояти паніці та дезінформації. Український досвід, особливо після 2022 року, доводить необхідність системного впровадження психологічних практик у публічне управління. У контексті військових загроз комунікаційні проекти боротьби з ІПСО стають інструментом захисту бойового духу війська, утримання громадського порядку, протидії паніці, зраді та проросійським наративам та зміцнення міжнародного іміджу держав. Успішне поєднання кризової комунікації, підтримки службовців та ІПО показує приклад ефективної відповіді на сучасні гібридні загрози.

#### *Література:*

1. Бойчук М. А. Влада і громадянське суспільство: механізми взаємодії : монографія. Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2013. 207 с.
2. Взаємодія держави і суспільства в процесах публічної політики : наук. розробка / авт. кол. : С. О. Телешун, І. В. Рейтерович, С. В. Ситник [та ін.]. Київ : НАДУ, 2013. 44 с.
3. Весельська, М. Психологічна стійкість публічних службовців під час професійної діяльності в умовах воєнного часу. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2023. № 2 (68). С. 37—40. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-5).
4. Головна -Житомирська обласна військова адміністрація Житомирська обласна військова адміністрація Житомирська обласна військова адміністрація. URL:<https://oda.zht.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/Zvit-pro-strategichnu-ekologichnu-otsinku.pdf>.
5. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні : навч. пос. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

6. Михайлова О. Г. Сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2022. № 5. URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-03>.
7. Мосієнко О.В., Довженко В.А. Взаємодія органів публічної влади з благодійними організаціями Наукові інновації та передові технології. 2025. № 1(41).С. 89-98
8. Офіційний сайт Центру протидії дезінформації при РНБО – <https://cpd.gov.ua/>
9. Щедрова Г.П. Особливості політичних конфліктів у сучасній Україні та світі: монографія / Г. П. Щедрова, І. А. Єремєєва, Д. В. Прошин, Р. М. Ключник, Н. М. Волвенко; за ред. Г. П. Щедрової. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 148 с.
10. Шотурма Н. В. Особливості забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування. Регіональні студії. 2021. Вип. 26. С.29-33.
11. Valentyna Yakobchuk, Valentyna Dovzhenko, Lesia Symonenko, Olga Ivaniuk, Oksana Mosienko Digital Transformation Of Partnership Interaction Between The State And Civil Society In The Implementation Of Ukraine's Humanitarian Policy: The European Dimension. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. 2024. № 14/01-XLI. P. 176-181. [https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140141/papers/A\\_29.pdf](https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140141/papers/A_29.pdf)

#### **References:**

1. Boychuk M. A. (2013) Power and civil society: mechanisms of interaction. Kiev, 207 p. [in Ukrainian].
2. Teleshun, S.O., Reiterovych, I.V. and Sytnyk, S.V. (2013), Vzaiemodiia derzhavy i suspilstva v protsesakh publichnoi polityky [Interaction between the state and society in public policy processes], National Academy for Public Administration, Kyiv, Ukraine.
3. Vesel's'ka, M. (2023), "Psychological stability of public servants during professional activity in wartime", Naukovi pratsi Mizhrehional'noi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia, vol. 2 (68), pp. 37—40. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-5).
4. Zhytomyr Regional Military Administration (2023), "Strategic Environmental Assessment Report", available at: <https://oda.zht.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/Zvit-prostrategichnu-ekologichnu-otsinku.pdf>.
5. Dreshpak, V.M. (2015), Komunikatsii v publichnomu upravlinni [Communications in public administration], DRIPA, Dnipro, Ukraine
6. Mykhailova, O. H. (2022), "Modern communication strategies in public administration under uncertainty", Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 5, available at: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-03>
7. Mosiyenko, O.V., Dovzhenko, V.A. (2025), "Vzayemodiya orhaniv publichnoyi vlady z blahodiynymy orhanizatsiyamy", Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi, vol. № 1(41), pp. 89-98, DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-89-98](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-89-98)
8. Ofitsiynyy sayt Tsentru protydyi dezinformatsiyi pry RNBO – <https://cpd.gov.ua/>
9. Shchedrova H. P. (2018). Osoblyvosti politychnykh konfliktiv u suchasni Ukraini ta sviti: monohrafiia/ H. P. Shchedrova, I. A. Yeremieieva, D. V. Proshyn, R. M. Kliuchnyk, N. M. Volvenko. Dnipro: Universytet imeni Alfreda Nobelia. 148 p. [in Ukraine].
10. Shoturma, N.V. (2021), "Features of ensuring communication policy of local self government bodies", Rehionalni studii, vol. 26, pp. 29–33.
11. Yakobchuk, V. (2024), Digital Transformation Of Partnership Interaction Between The State And Civil Society In The Implementation Of Ukraine's Humanitarian Policy: The European Dimension / V. Yakobchuk, V. Dovzhenko, L. Symonenko, O. Ivaniuk, O. Mosienko. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. 2024. № 14/01-XLI. P. 176-181. [https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140141/papers/A\\_29.pdf](https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140141/papers/A_29.pdf)