

УДК 32.019.5(477)+327

DOI: 10.31673/2786-7412.2025.040704

Володимир КОЗАКОВ

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0003-1330-5244
e-mail: v.kozakov@ukr.net

Volodymyr KOZAKOV

Doctor of Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Administration and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID: 0000-0003-1330-5244
e-mail: v.kozakov@ukr.net

Юрій КАЛЬНИШ

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-9185-1094>
e-mail: ukalnish@gmail.com

Yurii KALNISH

Doctor of Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Administration and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-9185-1094>
e-mail: ukalnish@gmail.com

Андрій ЛЮБЧЕНКО

кандидат наук з державного управління,
докторант кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID ID <https://orcid.org/0009-0004-0246-7795>
e-mail: andreylubchenko@gmail.com

Andrii LYUBCHENKO

Candidate of Public Administration,
Doctoral Student of the Department of Public Administration and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID <https://orcid.org/0009-0004-0246-7795>
e-mail: andreylubchenko@gmail.com

**ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ
МІЖНАРОДНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ:
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ**

**INSTITUTIONAL PRINCIPLES
OF INTERNATIONAL INFORMATION POLICY OF UKRAINE:
CURRENT STATE AND PROSPECTS FOR MODERNIZATION**

Анотація. Нарощення інтенсивності глобалізаційних процесів на світовій арені зумовили потребу у забезпеченні інституціональної стійкості управлінських інституцій, тобто їх змози пристосуватися як до неочікуваних (в результаті прояву певних кризових явищ) та передбачених (довготривалих) змін сучасних можливостей та загроз. Головним інструментом забезпечення інституціональної стійкості, який дозволяє встановити оптимальний рівень рівноваги та ефективності інституціонального розвитку держави, є спроможність інститутів відновлювати усталені звичаї і процедури та здійснювати коректуючи поступові зміни в інституціональних нормах з метою кращого пристосування до сучасних умов у суспільно-політичному та міжнародному житті країни. В основі забезпечення оптимального рівня інституційної стійкості повинне знаходитися формування цілої системи інституцій публічного управління, для більш ефективних комунікацій із суспільством. В свою чергу, подібна система має ґрунтуватися на сучасних правових цінностях, а публічне управління на інститутах, діяльність яких опирається на демократичні принципи, наголошуючи на тому, що інститути формують цінності і тим самим визначають, як розвиваються суспільства.

З метою отриманих емпіричних і теоретичних результатів, у вересні-листопаді 2025 року засобами Google Forms авторами було проведено формалізоване експертне онлайн-опитування шляхом оцінювання «Модернізація доктринальних та інституційних засад міжнародної інформаційної політики України», результати аналітичні якого, представлено в цій статті. Експертне оцінювання – особливий різновид методу опитування, де вимоги, які застосовуються в масових опитуваннях, неприйнятні. В процесі масового опитування джерелом соціологічної інформації, яка дає оцінку тим чи іншим сторонам об'єкта дослідження, виступають і представники цього ж об'єкта. При експертному опитуванні ситуація інша. При цьому, експерти майже ніколи не виступають представниками об'єкта дослідження.

Ключові слова: державне управління, механізми державного управління, інституційні механізми, міжнародна інформаційна політика.

Abstract. The increasing intensity of globalization processes on the world stage has led to the need to ensure the institutional stability of management institutions, that is, their ability to adapt to both unexpected (as a result of the manifestation of certain crisis phenomena) and foreseen (long-term) changes in modern opportunities and threats. The main tool for ensuring institutional stability, which allows establishing the optimal level of balance and efficiency of the institutional development of the state, is the ability of institutions to restore established customs and procedures and to make corrective gradual changes in institutional norms in order to better adapt to modern conditions in

the socio-political and international life of the country. The basis for ensuring the optimal level of institutional stability should be the formation of a whole system of public administration institutions for more effective communications with society. In turn, such a system should be based on modern legal values, and public administration on institutions whose activities are based on democratic principles, emphasizing that institutions form values and thereby determine how societies develop.

In order to obtain empirical and theoretical results, in September-November 2025, the authors conducted a formalized expert online survey using Google Forms by evaluating «Modernization of Doctrinal and Institutional Principles of International Information Policy of Ukraine», the analytical results of which are presented in this article. Expert assessment is a special type of survey method, where the requirements applied in mass surveys are unacceptable. In the process of mass surveys, representatives of the same object also act as a source of sociological information that assesses certain sides of the object of study. The situation is different with an expert survey. At the same time, experts almost never act as representatives of the object of study.

Keywords: *public administration, public administration mechanisms, institutional mechanisms, international information policy.*

Постановка проблеми. Визначаючи сучасний стан та основні напрями міжнародної інформаційної політики України, під час російської воєнної агресії, слід враховувати зміну ставлення до сутності самої міжнародної інформаційної політики, передусім на її інформаційно-змістовній складовій, а саме – активній участі держави в процесах створення, розповсюдження та забезпечення достатнього рівня присутності відповідної інформації, скерованої на формування позитивного іміджу держави та відстоюванні національних інтересів у вітчизняному і світовому інформаційному просторі, ефективній протидії російській пропаганді.

При всій складності ситуації в Україні де, зокрема, посилюються інформаційні кампанії націлені на дискредитацію чинної української влади, заклики до імпічменту Президента України у зв'язку з його «нелегітимністю», відставки уряду, розпуску парламенту спостерігається певний парадокс: Україна стала впізнана в світі. Більшість країн світу засудили агресію РФ проти України і стали на захист її незалежності.

Тому, протидія України російській інформаційній агресії набуло виключно асиметричного характеру, що надає надзвичайної актуальності необхідності більш ефективної міжнародної інформаційної політики.

Основним принципом поширення інформації у світі є принцип свободи інформації, який закріплено в багатьох міжнародно-правових актах. Без здійснення цього принципу не може нормально розвиватися співробітництво між країнами в усіх сферах життєдіяльності

Інституційний механізм міжнародної інформаційної політики України можна визначити як сукупність інститутів публічної влади й інститутів громадянського суспільства задіяних у процесі формування та реалізації інформаційної політики.

Нарощення інтенсивності глобалізаційних процесів на світовій арені зумовили потребу у забезпеченні інституціональної стійкості управлінських інституцій, тобто їх змози пристосуватися як до неочікуваних (в результаті прояву певних кризових явищ) та передбачених (довготривалих) змін сучасних

можливостей та загроз. Головним інструментом забезпечення інституціональної стійкості, який дозволяє встановити оптимальний рівень рівноваги та ефективності інституціонального розвитку держави, є спроможність інститутів відновлювати усталені звичаї і процедури та здійснювати коректуючі поступові зміни в інституціональних нормах з метою кращого пристосування до сучасних умов у суспільно-політичному та міжнародному житті країни. В основі забезпечення оптимального рівня інституційної стійкості повинне знаходитися формування цілої системи інституцій публічного управління, для більш ефективних комунікацій із суспільством. В свою чергу, подібна система має ґрунтуватися на сучасних правових цінностях, а публічне управління на інститутах, діяльність яких опирається на демократичні принципи, наголошуючи на тому, що інститути формують цінності і тим самим визначають, як розвиваються суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом дослідники з державно-управлінської науки все частіше звертаються до означеної проблеми, щоправда, глибоких та науково обґрунтованих праць недостатньо, і вони в більшості своїй розглядаються на міжнародних наукових конференціях або в наукових статтях. Варто зупинитися на новітніх наукових розвідках вітчизняних вчених щодо проблем та завдань публічного управління в сфері міжнародної інформаційної політики України.

Так, стаття М. Кужельного «Зовнішня інформаційна політика як інструмент захисту національної безпеки: український досвід» присвячена розвитку зовнішньої інформаційної політики України із точки зору завдань захисту національної безпеки країни. Зокрема, автор наголошує, що: «Аналіз формування та здійснення зовнішньої інформаційної політики України як інструменту захисту національних інтересів країни дозволяє виокремити інституційну слабкість, обумовлену слабкістю Міністерства закордонних справ України як центру вироблення зовнішнього політичного курсу країни, що, у свою чергу, є наслідком інституційної слабкості держави, політика якої визначалася не національними інтересами, а балансом впливу політико-бізнесових угруповань» [2]. Згодом, до аналогічних висновків приходять й інші вітчизняні дослідники. Зокрема, О. Пархоменко-Куцевіл зазначає, що: «Однією із важливих проблем національної безпеки є інформаційна безпека, – забезпечення захисту суспільства від фейків та викривлень інформації, які можуть призводити до панічних настроїв населення, негативного сприйняття державно-управлінських рішень органів державної влади, втрати довіри до органів державної влади, що може в умовах війни призвести до непоправних наслідків» [3]. Продовжуючи огляд евристичного внеску, зробленого вітчизняними дослідниками у вирішенні наукових проблем державного управління в галузі міжнародної інформаційної політики варто звернути увагу на статтю О. Штирєва та Т. Верби «Державне управління процесами міжнародного співробітництва України в сфері інформаційних відносин», які вважають, що: «Міжнародна просвітницька діяльність полягає у наданні всім учасникам інформації про зовнішньополітичну діяльність України, яка офіційно задокументована або публічно оприлюднена, а також цілеспрямовано поширювати вичерпну інформацію за межами країни про Україну через, наприклад, засоби масової інформації, державні установи та громадян» [7].

Однак, в сучасних реаліях відчувається брак емпіричних та аналітичних досліджень з питань модернізації інституційного забезпечення системи державного управління в сфері міжнародної інформаційної політики України.

Мета статті. З метою отриманих емпіричних і теоретичних результатів, у вересні-листопаді 2025 року засобами Google Forms авторами було проведено формалізоване експертне онлайн-опитування шляхом оцінювання «Модернізація доктринальних та інституційних засад міжнародної інформаційної політики України», результати аналітичні якого, представлено в цій статті. Експертне оцінювання – особливий різновид методу опитування, де вимоги, які застосовуються в масових опитуваннях, неприйнятні. В процесі масового опитування джерелом соціологічної інформації, яка дає оцінку тим чи іншим сторонам об’єкта дослідження, виступають і представники цього ж об’єкта. При експертному опитуванні ситуація інша. При цьому, експерти майже ніколи не виступають представниками об’єкта дослідження.

Виклад основного матеріалу. На момент підведення підсумків, у дослідження, шляхом експертного опитування взяло участь 50 експертів – докторів і кандидатів різних галузей суспільствознавчих наук і державних службовців. З метою пілотної апробації інструментарію опитування попередньо було проведено, з використанням розробленої анкети, особисте інтерв’ю із п’ятьма докторами наук з державного управління.

Першим завданням експертної оцінки стало підтвердження (чи спростування) результатів попередньої діагностики сучасного стану міжнародної інформаційної політики (МІП) України та системи державного управління у цій сфері.

Зокрема, зазначалося, що сучасний стан МІП характеризується просуванням в інформаційному просторі наративів, які відповідають актуальним зовнішньополітичним цілям і завданням України та спрямовані на консолідацію міжнародної підтримки України і розбудови міжнародного співробітництва з метою підвищення ефективності протидії інформаційним загрозам та боротьби з дезінформацією і російською пропагандою.

З метою підтвердження цієї гіпотези експертам було запропоновано за 5-ти бальною шкалою (де 5 - найвищий результат) оцінити сучасний стан МІП України. Втім, отриманий результат не показав очікуваної авторами високої оцінки:

Шкала (бали)	1	2	3	4	5
Результат (%)	22	20	44	18	2

В цілому, лише 20% експертів дали позитивну оцінку сучасному МІП України. Значно більше експертів (36%) визначили сучасний стан МІП України як незадовільний.

На думку авторів, вірогідною причиною часткового неуспіху сучасної МІП України стала ситуація неузгодженості функцій окремих інституцій при відсутності чіткої координації їх взаємодії в системі державного управління МІП. Зокрема, сучасна система державного управління в сфері МІП України виглядає повністю децентралізованою, вкрай розбалансованою і слабо координованою (Рис.1.).

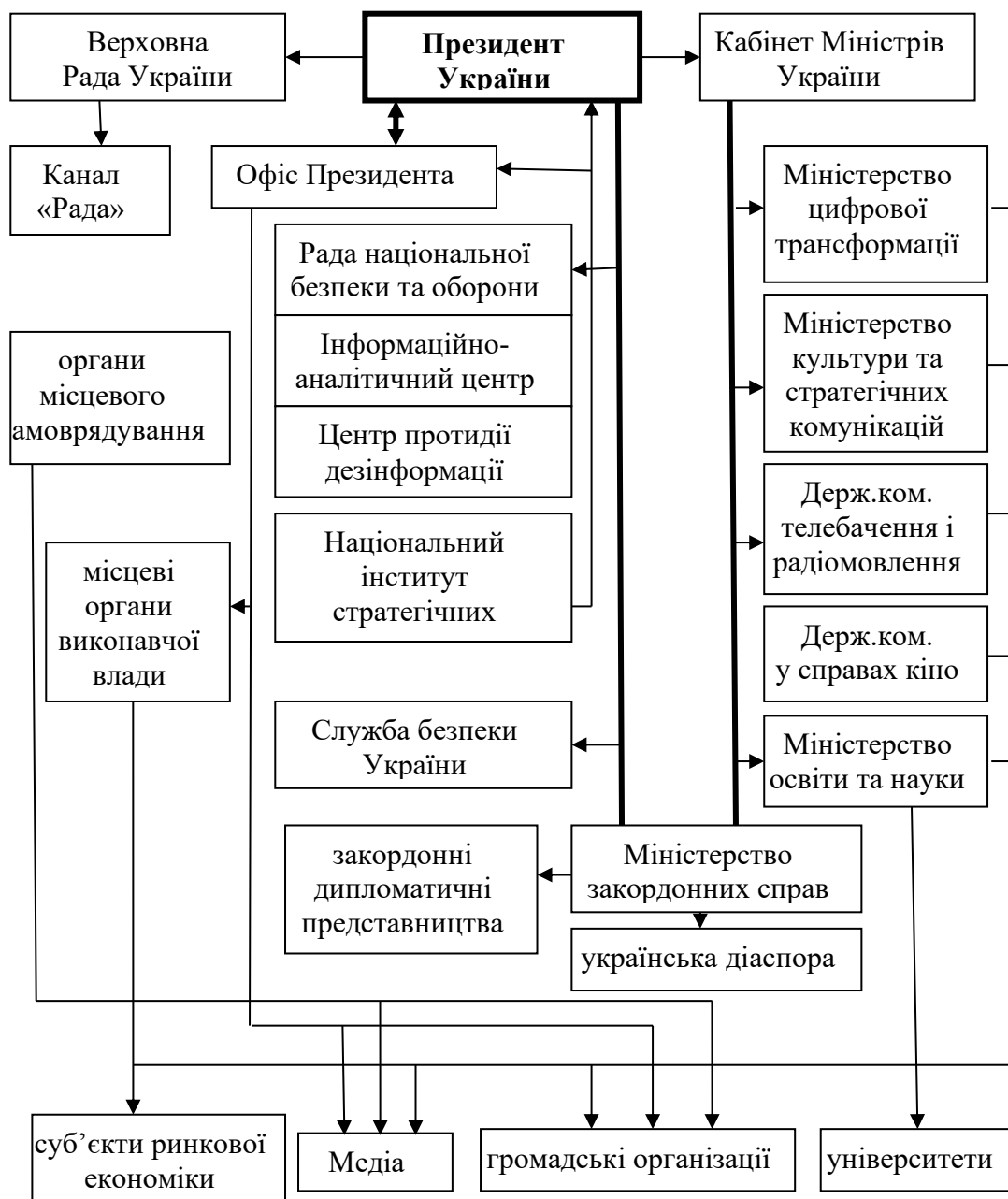


Рис. 1. Система державного управління в сфері міжнародної інформаційної політики України

Для уточнення цієї гіпотези експертам було запропоновано за 5-ти бальною шкалою (де 5 – найвищий результат) оцінити внесок відповідних державних органів та інституцій в сучасний стан МІП України:

1. Провідна роль в сучасній системі МІП України очевидно належить Президенту України. Наразі саме він виступає головним генератором її наративного змісту. Така роль, особливо під час війни, є цілком виправданою, виходячи з положення Конституції України про те, що Президент України:

«...представляє країну в міжнародних відносинах, здійснює керівництво зовнішньополітичною діяльністю держави» (ст. 102) [1].

Експертна оцінка внеску Президента України виявилася доволі протирічною:

Шкала (бали)	1	2	3	4	5
Результат (%)	6	8	40	8	38

З одного боку, більшість (46%) експертів визнали високий внесок Президента України, з іншого боку більше третини експертів (40%) оцінили його досить посередньо.

Насправді, об'єктивні спостереження показують високу особисту активність Президента України В. Зеленського в міжнародному інформаційному просторі. Навіть попри значні зусилля ворожої пропаганди, його внесок у формування позитивного іміджу України в світі вдається незаперечним. Однак, слід взяти до уваги, що головним провідником МПІ Президента України виступає Офіс Президента України, який забезпечує інформаційну взаємодію Президента України, і, скоріше за все, певну координацію його інформаційної взаємодії з іншими інституціями, що здійснюють інформаційну діяльність в Україні. Вірогідно, саме про недостатність зусиль цього консультативно-дорадчого органу в частині координації взаємодії з іншими інформаційними інституціями й варто віднести дисбаланс, що спостерігається в експертній оцінці.

Окрім того, в очолюваній Президентом України системі МПІ спостерігаються дві досить чіткі лінії – це, з одного боку, традиційне просування позитивного іміджу України в світі, з іншого боку, активний опір засобам інформаційної війни.

Другим напрямом очевидно має опікуватися переважно Рада національної безпеки та оборони України. На жаль, експерти також невисоко оцінили внесок РНБО:

Шкала (бали)	1	2	3	4	5
Результат (%)	15	29	42	14	0

Більш-менш позитивну оцінку внеску РНБО надали лише 14% експертів. Натомість переважна більшість (42%) експертів вважають внесок РНБО в МПІ України посереднім і, в цілому, 44% – незадовільним.

Якщо безпосередньо РНБО, як консультативно-дорадчий орган, може й не бути присутнім в міжнародному інформаційному просторі, Інформаційно-аналітичний центр та Центр протидії дезінформації при РНБО на цій царині явно недопрацьовує.

Хоча діяльність в сфері МПІ України ще одного консультативно-дорадчого органу при Президентові України, потужної науково-аналітичної установи – Національного інституту стратегічних досліджень, експертами окремо не оцінювалася. Однак, слід зазначити, що англomовна версія його інформаційного сайту (<https://niss.gov.ua/en/taxonomy/term/19>), на жаль, не містить повних англomовних перекладів аналітичних матеріалів, які активно виробляються Інститутом. Хоча ці, безумовно якісні, матеріали варто було би у повній англomовній версії активно просувати в міжнародному інформаційному просторі.

Відповідно до згаданих вище конституційних повноважень Президента України, Міністерство закордонних справ (МЗС) України також керується його настановами в більшій мірі, ніж інших вищих органів державної влади. Але, в оцінці внеску МЗС експерти також виявилися не одностайні:

Шкала (бали)	1	2	3	4	5
Результат (%)	15	29	42	14	0

Їх оцінки помітно розділилися на 44% позитивних і 31% посередніх, при наявності ще 25% негативних оцінок. Що вказує на необхідність посилення участі МЗС в просуванні МПІ України, зосереджуючись насамперед на організації та координації роботи інформаційних і культурно-просвітницьких центрів при дипломатичних представництвах України в зарубіжних країнах та міжнародних організаціях (ООН, ЄС, НАТО тощо).

2. Наступна гіпотеза полягала в тому, що Верховна Рада України (ВРУ) майже втратила свою суб'єктність в міжнародній інформаційній політиці. Її епізодична діяльність у цій сфері звелася до прийняття поодиноких звернень до парламентів, лідерів та урядів деяких країн та хаотичної, подекуди відверто шкідливої для позитивного іміджу України, інформаційної активності в міжнародному інформаційному просторі окремих депутатів.

Експертні оцінки цілком підтвердили це припущення:

Шкала (бали)	1	2	3	4	5
Результат (%)	23	31	41	2	2

Зокрема, позитивні оцінки опинилися майже на межі статистичної або технічної помилки. Натомість, явно переважає негативна оцінка більшості експертів – 54%. Варто підкреслити, що згідно положень Конституції України, маємо парламентсько-президентський устрій держави. Тому, місія ВРУ в сфері МПІ України не може зводитися виключно до нормативного та ресурсного забезпечення системи. Зокрема, варто звернути увагу на переформатування та підсилення парламентського каналу «Рада», як провідника скоординованої, як в межах самого парламенту, так і у співпраці з іншими відповідними державними органами, інформаційної політики ВРУ.

3. Наступна гіпотеза полягала в тому, що Кабінет Міністрів України (КМУ) зосередив свою поточну діяльність переважно на «технократичній» роботі – це ресурсне, нормативне та інституційне забезпечення МПІ. Натомість, від діяльності в якості самостійного суб'єкта МПІ, вищий орган державної виконавчої влади практично усунувся. В міжнародному інформаційному просторі спостерігалася активність деяких членів уряду, подекуди навіть більша, ніж самого прем'єр-міністра (з липня 2025 р. – прем'єр-міністра). Але цю активність й донині важко назвати скоординованою.

Тому експертні оцінки внеску КМУ в МПІ України відрізняються від оцінок ВРУ хіба що у співвідношенні посередньої (31%) та позитивної (17%) оцінки. При цьому, так само, в цілому, переважає негативна оцінка більшості експертів (52%):

Шкала (бали)	1	2	3	4	5
Результат (%)	19	33	31	17	0

Вірогідно, тут дається в знаки недостатність фінансування МІП, як під час формування Державного бюджету України, так і під час його виконання. Але певно, більшою мірою, помітна відсутність особистої ініціативи та координації інформаційної взаємодії між членами уряду. Позиціювання КМУ як «уряду технократів», які не втручаються в політичний процес тут явно недоречно, адже його члени займають політичні посади і не можуть перебувати осторонь публічної політики. Особливо в умовах війни та подальшої післявоєнної розбудови.

4. Наступна гіпотеза полягала у визначенні ролі деяких центральних органів виконавчої влади.

Провідним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної інформаційної політики, стало Міністерство культури та стратегічних комунікацій України, яке, згідно своїх функціональних повноважень: «Забезпечує формування та реалізацію ... державної політики у сфері державного іномовлення; державної політики у сферах популяризації України в світі, стратегічних комунікацій, зокрема з питань поширення суспільно важливої інформації в Україні та за її межами» [4].

Оцінка експертами внеску цього Міністерства в сучасну МІП України виявилася наступною:

Шкала (бали)	1	2	3	4	5
Результат (%)	15	21	46	12	6

Отже, 46% експертів визнають таку діяльність задовільною і лише 18% оцінюють її позитивно. Натомість, майже удвічі більше експертів – 35% вважають її незадовільною. Щоб прокоментувати таку, цілком слушну, позицію експертів варто навести лише один приклад: серед 75-ти заходів, визначених Планом роботи Міністерства на 2025 р., лише два більш-менш спрямовані саме на МІП, а саме: «Забезпечення реалізації проекту «Інформаційна стійкість» (проведення та організація заходів, спрямованих на протидію дезінформації, захист національного інформаційного простору від маніпулятивної інформації, у тому числі реалізація Національного проекту з медіаграмотності «Фільтр») та виготовлення інформаційного продукту для популяризації України та просування інтересів України, у тому числі за кордоном» [6].

В структурі центральних органів виконавчої влади також діє Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифра) на яке, серед інших, покладено завдання: «Забезпечення формування та реалізація державної політики у сфері розвитку інформаційного суспільства» [5]. Хоча здійснення заходів МІП безпосередньо не віднесено до сфери компетенції Мінцифри, серед позитиву слід відзначити його вагомий внесок у забезпечення кібербезпеки, протидії заходам кібервійни та дезінформації а також запровадження і реалізацію потужного міжнародного медійного проекту United24media (<https://united24media.com>).

Вірогідно, завдяки цим та багатьом іншим зусиллям Мінцифри, експертна оцінка його внеску в сучасну МІП України виглядає дещо краще:

Шкала (бали)	1	2	3	4	5
Результат (%)	9	15	40	28	8

Тут 36% експертів оцінили роботу Мінцифри позитивно, проти 24% негативної оцінки. Але, очевидно, переважає посередня оцінка – 40% експертів. Що вказує на доцільність більш активного включення Мінцифри до заходів реалізації МІП України у майбутньому.

5. На думку авторів, не можна применшити роль Служби безпеки України (СБУ), яка не лише постачає необхідну для формування адекватних інформаційних реакцій української влади на ворожі інформаційні операції, але й самостійно та успішно проводить, як інформаційна та інформаційно-психологічні операції проти ворога, так і протистоїть деструктивним впливам його аналогічних дій, в отому числі в міжнародному медійному просторі. Але, серед експертної оцінки її внеску в МІП України також переважає посередній результат – 39%:

Шкала (бали)	1	2	3	4	5
Результат (%)	12	17	39	12	19

Співвідношення негативних (29%) та позитивних (31%) оцінок СБУ майже паритетне і навіть гірше, ніж у Мінцифри. Зокрема, надмірна присутність безпекових спецслужб в публічному медійному просторі в країнах з розвинутою демократією в цілому не дуже практикується.

6. Місцеві органи виконавчої влади в умовах війни здійснюють свою інформаційну політику в цілому досить обережно. Діяльність органів місцевого самоврядування (ОМС) в міжнародній інформаційній сфері під час війни взагалі значно обмежена міркуваннями безпеки. Вірогідно тому, експерта оцінка їх внеску в сучасний стан МІП України оцінюється експертами здебільшого негативно (63%) проти 31% нейтральних оцінок і майже відсутності (6%) позитивних оцінок:

Шкала (бали)	1	2	3	4	5
Результат (%)	36	27	31	6	0

Значною мірою це визначається певною необережністю ОМС у висвітленні наслідків ворожих нальотів, обстрілів та бомбардувань. Така необережність і хибне бажання самоствердження деяких місцевих керівників шляхом «висловлення співчуття» постраждалим мешканцям часто використовуються агресором, як у воєнних, так і у пропагандистських цілях. Натомість, саме ОМС мали би стати основними провідниками в міжнародний інформаційний простір вивіреної та узгодженої з військовими та безпековими службами інформації про загибель мирних людей та збитки соціо-гуманітарної інфраструктури територіальних громад. А також виступати в якості провідників інтернаціональної народної дипломатії.

7. Також підтверджено гіпотезу авторів, що в Україні, окрім власне центральних органів виконавчої влади, створено чимало державних установ та підприємств, в числі завдань яких перебуває діяльність в сфері міжнародної інформаційної політики. Не можна заперечувати ефективність роботи цих структур в умовах війни. Однак, ця ефективність була би вищою за наявності більш чіткої координації їх взаємодії. На запитання «Чи доцільно кожному вищому органу державної влади та всім центральним органам державного управління проводити власну інформаційну політику?» 66% експертів відповіли заперечно.

Поза сумнівом, кожен із зазначених органів має брати участь у впровадженні інформаційної політики, як в середині країни, так і за її межами. Але,

така політика має бути якщо не єдиною, то принаймні добре узгодженою і скоординованою.

Дещо менша (56%), але все ще переважаюча, частка експертів також негативно висловилися щодо доцільності створення в Україні спеціального органу який буде головним провідником МІП. Що також підтвердило гіпотезу про доцільність провадження єдиної МІП, але не заперечило потребу в її узгодженні та координації.

8. Оскільки висловлені авторами гіпотези щодо сучасного стану інституційної системи МІП України та перспектив її модернізації в цілому підтвердилися, доцільним було з'ясувати думку експертів щодо структурно-функціональної організації формування, впровадження, та координації МІП у процесі взаємодії органів державної влади України.

На запитання «Який з вищих органів державної влади має виступати основним генератором наративів МІП» половина експертів (50%) обрала варіант «всі». Що знову підкреслило справедливості гіпотези про те, що жоден з вищих органів державної влади не повинен мати монополію в цій сфері. Разом з тим, розподіл експертних думок в цілому вказав на доцільність певного розподілу функцій генерування інформації:

Орган	ПУ	ВРУ	КМУ	інші
Результат (%)	28	10	8	4

В експертній думці, з якою автор цілком погоджується, конституційна функція зовнішнього представництва України надалі вищається актуальною саме у її виконанні главою держави.

Натомість, на думку експертів, основним провідником наративів МІП України має виступати МЗС (48%). Також, варто звернути увагу на вагомій розбіжності експертної думки щодо ролі самого вищого органу держави, як генератора МІП, і ролі виконавчих апаратів цих органів у проведенні МІП:

Орган/апарат	ПУ	ОПУ	ВРУ	АВРУ	КМУ	АКМУ
Результат (%)	28	6	10	24	8	4

Як бачимо, роль апарату, як провідника МІП, пропорційно зменшується у випадку взаємодії Президента України (28%) зі своїм консультативно-дорадчим органом (6%) і пропорційно збільшується у випадку взаємодії Верховної Ради України та її комітетів і окремих народних депутатів (10%) зі своїм допоміжним органом (24%). Такий розподіл можна пояснити насамперед розгалуженістю парламентської структури, яка вимагає налагодження механізму взаємодії й координації в межах самого органу. При цьому, звертає на себе увагу певне зростання ролі Мінкульту (10%) як провідника МІП, що опосередковано інші дослідницькі гіпотези автора, про які йтиметься далі.

В процесі дослідження авторами підкреслено нагальну потребу в забезпеченні ефективної координації МІП. На запитання: «Який орган державного управління має виступати координатором МІП?» переконлива більшість експертів (48%) у якості такого визначили МЗС. Варто звернути увагу на те, що експерти визначають МЗС і як провідника (48%), і як координатора (48%) МІП України. Що беззаперечно вказує на особливу роль цього органу виконавчої влади в МІП. Однак,

МЗС одноосібно, в силу свого положення в ієрархії державних органів, не може одноосібно здійснювати координацію міжнародної політики, тому потребує ефективних механізмів взаємодії насамперед з допоміжними структурами апаратів вищих органів державної влади а також з іншими центральними органами виконавчої влади, на що вказують результати узагальнення експертної думки:

Орган/апарат	МЗС	ОПУ	АВРУ	інші разом
Результат (%)	48	14	12	26

Що в цілому, опосередковано, вказує на доцільність створення координаційної консультативно-дорадчої структури за участі представників всіх державних органів, які наділені відповідними функціями в сфері МПІ, при Президентові України.

9. В умовах інформаційної війни РФ проти України, яка, на жаль, скоріше за все, не припиниться разом з припиненням гарячої фази повномасштабної війни, надзвичайно актуальною лишається проблема протидії ворожим інформаційним впливам, як в Україні, так і в сфері МПІ.

В цьому контексті, думка експертів щодо забезпечення протидії дезінформації та її наслідкам була передбачуваною – Служба безпеки України (32%). Однак, віддаючи належне визначному внеску СБУ в цю справу, варто звернути увагу на розподіл результатів експертної думки з цього запитання в цілому:

Орган	СБУ	РНБО	МЗС	Мінцифра	всі разом
Результат (%)	32	16	14	6	22

Наразі є очевидним, що всі органи державного управління мають брати участь в інформаційній протидії (22%). Тому знову постає питання про взаємодіє й координацію, яку СБУ, в силу специфіки своїх повноважень не зможе здійснювати достатньо ефективно.

З урахуванням особливості постановки самого запитання (можна було обрати лише один з варіантів відповіді), очевидною є висока експертна оцінка ролі Ради національної безпеки і оборони (16%), яка, на думку автора, вказує не стільки на роль РНБО в якості безпосереднього протиборника ворожим інформаційним впливам, скільки на роль координатора у цій сфері.

10. Завершуючи аналіз напрямів та перспектив модернізації інституційного механізму державного управління в сфері МПІ України слід зазначити, що у переважній більшості можливих варіантах запитань експерти категорично відкидають ідею створення окремого спеціального державного органу з питань МПІ, окрім напряму який стосується впровадження потужного механізму публічної дипломатії, чия ефективність вже тривалий час підтверджується зарубіжною й міжнародною практикою.

На запитання «Який орган державної влади має здійснювати координацію заходів публічної дипломатії?» переконлива більшість експертів (72%) віддали перевагу МЗС України. На думку автора, цей результат не слід трактувати як потребу у створенні окремого державного органу. Натомість, він однозначно вказує на посиленні координуючої ролі відповідного структурного підрозділу (Департамент публічної дипломатії та комунікацій) МЗС.

11. Визначаючи концептуальні засади модернізації МІП України, не можна залишити поза увагою правові механізми державного управління. На думку автора, яка також була підтримана переважною більшістю експертів (80%), необхідність упорядкування, узгодження та координації МІП України потребуватиме прийняття одного (закону), та/чи кількох (постанови КМУ), спеціальних нормативних актів щодо регулювання МІП. Так само ствердно, навіть більшою кількістю (92%) експерти висловилися щодо доцільності прийняття спеціальних програмних документів (доктрини, концепції, стратегії, довгострокової програми) щодо розвитку МІП України.

На завершення, варто підкреслити, що ці запитання й відповіді експертів стосувалися не інформаційної політики Української держави в цілому, а саме МІП.

Висновки і пропозиції.

1. Проведене дослідження дає змогу зробити певні узагальнення та систематизувати основні підходи щодо інституційного забезпечення міжнародної інформаційної політики України. В цілому, в сучасну систему державного управління в сфері міжнародної інформаційної політики можна охарактеризувати як децентралізовану з недостатнім рівнем координації взаємодії її суб'єктів. Разом з тим, спостерігаються дві досить чіткі лінії – це, з одного боку, традиційне просування позитивного іміджу України в світі, спираючись на принцип «м'якої сили», з іншого боку, забезпечення інформаційної безпеки України та активний опір засобом гібридної й інформаційної війни з боку РФ та її проксі.

2. В цілому, результатами експертної оцінки підтверджено, що просування позитивного іміджу України на міжнародній арені є питання загальнонаціонального значення. І лише завдяки спільним цілеспрямованим, скоординованим й послідовним зусилля всіх органів державної влади, місцевого самоврядування та широких кіл патріотичної громадськості міжнародна інформаційна політика України може дати потужний результат не лише щодо створення і презентації позитивного іміджу української держави, а й стати ефективним інструментом міжнародного протистояння російській агресії.

3. Треба підкреслити, що нарощення інтенсивності глобалізаційних процесів на світовій арені зумовили потребу у забезпеченні інституціональної стійкості управлінських структур, тобто їх спроможності пристосуватися як до неочікуваних (в результаті прояву певних кризових явищ) та передбачених (довготривалих) змін сучасних можливостей та загроз. В основі сучасного інституційного механізму державного управління в низці провідних зарубіжних країн лежить перехід від роздільної до конвергентної моделі регулювання сфер інформаційної політики, який здійснювався зокрема на основі конвергентно-інституціонального підходу, що полягає в реформуванні системи органів державного управління, шляхом створення єдиних конвергентно-регуляторних органів, повноваження яких охоплюють сферу телекомунікацій, телерадіомовлення, надання інших видів електронних інформаційних продуктів і послуг, зокрема в Інтернеті; або шляхом їх поєднання. Такий підхід управління інформаційною сферою на інституціональному рівні нині реалізований зокрема, в Італії, Великобританії, США, Австралії, Канаді та інших країнах щодо здійснення оптимізації державного управління шляхом переходу до конвергентно-інституційної моделі.

Крім того, в демократичній, відкритій країні до активної участі в процесах формування та реалізації державної політики у будь якій сфері суспільних відносин, відповідно – в сфері міжнародної інформаційної політики, залучаються й активні недержавні суб'єкти – від громадських рухів та організацій до окремих громадян, а також суб'єктів ринкової економіки.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*, 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text>.
2. Кужельний М. Зовнішня інформаційна політика як інструмент захисту національної безпеки: український досвід. *Історико-політичні проблеми сучасного світу: зб. наук. пр.*, 2016, Вип. 33–34, с. 247–253.
3. Пархоменко-Куцевіл О. Проблеми забезпечення національної безпеки в умовах воєнного часу. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*, 2023, Вип. 3, с. 146–154.
4. Положення про Міністерство культури та стратегічних комунікацій України : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 16 жовт. 2019 р. № 885. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/885-2019-п#Text>.
5. Положення про Міністерство цифрової трансформації України : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 18 верес. 2019 р. № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-п#Text>.
6. Про затвердження Плану роботи Міністерства культури та стратегічних комунікацій України на 2025 рік : наказ Міністерства культури та стратегічних комунікацій України. URL: <https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/202-2025.pdf>
7. Штиркова О., Верба Т. Державне управління процесами міжнародного співробітництва України в сфері інформаційних відносин. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 2020. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1583>.

REFERENCES

1. Verkhovna Rada Ukrainy. (1996). *Konstytutsiia Ukrainy* [Constitution of Ukraine]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 30, 141. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text>
2. Kuzhelnyi, M. (2016). *Zovnishnia informatsiina polityka yak instrument zakhystu natsionalnoi bezpeky: ukrainskyi dosvid* [Foreign information policy as a tool for national security protection: Ukrainian experience]. *Istoryko-politychni problemy suchasnogo svitu*, 33–34, 247–253.
3. Parkhomenko-Kutsevil, O. (2023). *Problemy zabezpechennia natsionalnoi bezpeky v umovakh voiennoho chasu* [Problems of ensuring national security in wartime]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity. Seriia «Ekolohiia. Publichne upravlinnia ta administruvannia»*, 3, 146–154.
4. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2019). *Polozhennia pro Ministerstvo kultury ta stratehichnykh komunikatsii Ukrainy* [Regulation on the Ministry of Culture and

- Strategic Communications of Ukraine]. (Postanova № 885). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/885-2019-p#Text>
5. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2019). *Polozhennia pro Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsii Ukrainy* [Regulation on the Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. (Postanova № 856). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-p#Text>
 6. Ministerstvo kultury ta stratehichnykh komunikatsii Ukrainy. (2025). *Pro zatverdzhennia Planu roboty Ministerstva kultury ta stratehichnykh komunikatsii Ukrainy na 2025 rik* [On approval of the Work Plan of the Ministry of Culture and Strategic Communications of Ukraine for 2025]. Retrieved from <https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/202-2025.pdf>
 7. Shtyr'ova, O., & Verba, T. (2020). *Derzhavne upravlinnia protsesamy mizhnarodnoho spivrobitnytstva Ukrainy v sferi informatsiinykh vidnosyn* [Public administration of international cooperation processes of Ukraine in the field of information relations]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. Retrieved from <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1583>.