

Голові разової  
спеціалізованої вченої ради PhD 7874  
Національного університету  
“Львівська політехніка”,  
доктору політичних наук, професору  
**Луцишин Г.І.**

## **ВІДГУК**

офіційного опонента, доктора наук з державного управління, професора  
**Твердохліба Олександра Степановича** на дисертаційну роботу  
Миронович Галини Анатоліївни “Удосконалення системи зв’язків  
з громадськістю у Збройних Силах України  
з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО”,  
подану до публічного захисту на здобуття ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”

**Актуальність проведеного дослідження** зумовлена сучасними викликами в сфері забезпечення безпеки та оборони України, що обумовлюють необхідність розбудови ефективної системи стратегічних комунікацій. У контексті глобальних трансформацій та зростання гібридних загроз комунікаційна взаємодія між державними інституціями, громадськістю та міжнародними партнерами відіграє ключову роль у зміцненні стійкості суспільства, забезпеченні інформаційної безпеки та формуванні позитивного іміджу держави на міжнародній арені.

Система стратегічних комунікацій, що включає зв’язки з громадськістю як одну з ключових складових, є запозиченим інструментом з практики армій країн-членів НАТО, де вона ефективно функціонує протягом кількох десятиліть. В Україні цей інструмент перебуває на етапі активного розвитку, що потребує глибокого наукового осмислення, адаптації міжнародного досвіду до національних реалій та створення комплексної нормативно-правової бази. Запровадження стратегічних комунікацій в умовах

функціонування сучасного інформаційного простору є не лише актуальним, а й критично важливим для протидії дезінформації, інформаційно-психологічним операціям противника та зміцнення довіри між державою та суспільством.

З початку російської воєнної агресії у 2014 році система безпеки України спрямувала значні зусилля на розвиток комунікаційних механізмів, залучивши до цього процесу як державні інституції, так і громадянське суспільство. Водночас, попри певні досягнення, система стратегічних комунікацій залишається на етапі формування, що зумовлює необхідність системного аналізу існуючих практик, виявлення їхніх недоліків та пошуку шляхів вдосконалення.

Особливого значення набуває адаптація міжнародного досвіду у сфері стратегічних комунікацій до умов публічного управління в Україні. Досвід країн-членів НАТО демонструє, що стратегічні комунікації можуть стати ефективним інструментом не лише у військовій, але й у цивільній сфері. Однак проєкція військового досвіду на сектор публічного управління в Україні залишається недостатньо розкритою, що створює прогалину у вказаному напрямі наукових досліджень.

Актуальність рецензованого дослідження посилюється необхідністю комплексного підходу до вивчення стратегічних комунікацій у контексті публічного управління, що включає аналіз організаційних, нормативно-правових, комунікаційних та інформаційно-аналітичних аспектів. Важливим напрямом наукового пошуку є розробка ефективних моделей взаємодії між державними інституціями, громадськістю та міжнародними партнерами, що дозволить підвищити стійкість суспільства до інформаційних загроз та зміцнити демократичні засади управління.

Крім того, нагальність цього дослідження обумовлена необхідністю гармонізації національного законодавства у сфері стратегічних комунікацій з міжнародними стандартами, що сприятиме підвищенню ефективності системи зв'язків з громадськістю та забезпеченню прозорості діяльності

державних інституцій.

Означене в сукупності підкреслює значимість проведення комплексного наукового дослідження, що рецензується.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.** У дослідженні Миронович Галини Анатоліївни наукові положення, висновки та рекомендації викладені логічно й достатньо аргументовано, є достовірними. Це забезпечується ґрунтовним аналізом основних теоретичних питань досліджуваної проблеми на основі наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених. В основу роботи покладено системний підхід як методологічну базу дослідження, що полягає у комплексному вивченні завдання з удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО.

Окрім того, для досягнення мети та розв'язання поставлених завдань використано комплекс методів дослідження, що дозволило дисертантці розглянути окремі аспекти порушеної проблематики, а саме: узагальнення, герменевтичний, історичний, ситуаційний, діалектичний, структурно-функціональний, контент-аналіз, системний, екстраполяції й моделювання.

Достовірність й обґрунтованість сформульованих положень підкріплюється достатньою інформаційною базою дисертації, яка включає законодавчі та нормативно-правові акти, офіційні статистичні й аналітичні дані, праці вітчизняних та зарубіжних дослідників цієї теми, дані соціологічних, економічних досліджень, прогнозів (загалом 222 джерела).

Робота характеризується логічною послідовністю викладення результатів дослідження, поставлені завдання розкриті достатньою мірою і завершені конкретними висновками та пропозиціями. Отримані результати підтверджують досягнення авторкою поставленої мети дисертації та мають науково-теоретичне і практичне значення. Оформлення дисертації відповідає встановленим вимогам, матеріал викладений послідовно. Дисертація загалом є завершеним самостійним науковим дослідженням, яке досить повно

висвітлює обрану тему.

**Достовірність і наукова новизна одержаних результатів.** Основні положення наукової новизни пов'язані з результатами вирішення завдань дослідження. Вони визначаються особистим внеском дисертантки в розв'язання актуального наукового завдання в галузі публічного управління та адміністрування, що полягає в науковому обґрунтуванні пріоритетних напрямів та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України на основі урахування досвіду армій НАТО в контексті реагування на виклики повномасштабної війни рф проти України.

Найбільш значущим результатом дослідження, що становить наукову новизну, варто визначити модель адаптивного управління кризовими комунікаціями (АУКК), що є інноваційною концепцією, яка враховує сучасні виклики в інформаційному просторі та потреби Збройних Сил України у сфері стратегічних комунікацій. Ця модель базується на чотирьох ключових принципах – ситуаційній гнучкості, інтегрованому моніторингу інформаційного простору, централізованому координаційному управлінні та оцінці ефективності комунікаційних заходів у реальному часі. Її впровадження в Збройних Силах України сприятиме підвищенню рівня інформаційної безпеки, зниженню ефективності ворожих інформаційних операцій та посиленню довіри громадськості до офіційних джерел інформації. АУКК, запропонована дисертанткою, може стати основою для подальшого розвитку системи стратегічних комунікацій у секторі безпеки та оборони України.

Окрім того, дисертантка аргументовано обґрунтовує методичний підхід до розробки та впровадження комплексної системи стратегічних комунікацій та зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України, який передбачає імплементацію міжнародного досвіду, що сприятиме підвищенню рівня довіри населення до Збройних Сил та забезпеченню ефективного реагування на сучасні виклики. Практичне застосування методичного підходу дозволяє

забезпечити високий рівень координації між військовими структурами та громадськістю, підвищити довіру населення до офіційних джерел інформації та забезпечити своєчасне реагування на інформаційні загрози. Його реалізація сприятиме підвищенню довіри населення до Збройних Сил, протидії дезінформаційним кампаніям та забезпеченню ефективного реагування на виклики сучасного інформаційного середовища.

На увагу заслуговують також висвітлені методичні положення щодо комплексного забезпечення зв'язків з громадськістю в Збройних Силах України, що базуються на актуалізації сучасних інформаційно-комунікаційних механізмів реалізації стратегічних комунікацій НАТО. Вони спрямовані на забезпечення прозорості, оперативності та взаємодії – ключових складових успішної комунікаційної стратегії. Запровадження цих положень дозволить підвищити довіру громадськості до інституцій Збройних Сил України, мінімізувати ризики інформаційних маніпуляцій та сприяти реалізації ефективної державної інформаційної політики з акцентом на сферу безпеки й оборони.

Викладене вище свідчить про достатній рівень наукових напрацювань авторки. Наукова новизна одержаних результатів та їх цінність полягають у тому, що зміст дисертаційної роботи побудовано на багатоаспектному аналізі досліджуваної проблеми, що свідчить про внесок дисертантки в теорію та практику сучасної державної політики в досліджуваній сфері.

**Повнота викладення основних результатів дисертації в опублікованих наукових працях, відповідність чинним нормативним вимогам.** Результати наукової роботи повною мірою відображені в публікаціях здобувачки в наукових фахових виданнях, зміст і характер яких відповідають встановленим вимогам МОН України. Окрім того, виступи дисертантки з оприлюдненням основних положень дисертації на науково-практичних заходах свідчать про достатній рівень апробації проведеного дослідження.

Зокрема, за темою роботи опубліковано 4 статті у наукових фахових

виданнях України з державного управління, 5 тез доповідей за результатами проведення науково-комунікативних заходів та 1 статтю в закордонному періодичному виданні (загальна кількість – 10).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони становлять науково-теоретичний і практичний інтерес, про що свідчать довідки та акти про впровадження, подані у додатках до дисертації (загальна кількість – 7).

Дисертацію оформлено відповідно до встановлених МОН України вимог, викладено літературною українською мовою, науковим стилем.

**Зауваження до змісту дослідження.** Дисертаційна робота в цілому заслуговує на позитивну оцінку, проте в ній наявні певні дискусійні моменти, які потребують додаткових пояснень й аргументації з боку здобувачки під час публічного захисту. Так, окремі положення, висвітлені в тексті, вимагають додаткового обґрунтування, а саме:

1. Розглядаючи завдання, які виконують Збройні Сили України у системі стратегічних комунікацій (підрозділ 1.2, рисунок 1.5, с. 58), авторка наголошує на тому, що одним із них є оцінка конкретних ситуацій для формування маркетингових стратегій, однак детально його не розкриває. Було би доречно навести позицію здобувачки щодо конкретних маркетингових стратегій, які застосовують чи можуть застосовувати у практичній діяльності інституції Збройних Сил України з урахуванням специфіки їх роботи.

2. Описуючи потребу запровадження управління, орієнтованого на результат, – RESULTS BASED MANAGEMENT (RBM) (підрозділ 1.3, с. 64), дисертантка оминає увагою його ключові складові: визначення чітких цілей, завдань та очікуваних результатів на основі аналізу потреб та ризиків; постійне відстеження ходу виконання завдань, порівняння досягнутих результатів із запланованими; внесення змін до планів на основі отриманих даних моніторингу та оцінки ефективності тощо. Було би цікаво почути аргументи авторки щодо процесів і процедур, пов'язаних із відстеженням та

аналізом ключових показників ефективності (key performance indicators, KPI) з огляду на предмет проведеного дослідження.

3. Аналізуючи застосування технологій штучного інтелекту (підрозділ 2.1, с. 115; підрозділ 2.3, с. 152; підрозділ 3.1, с. 159; підрозділ 3.3, с. 223, с. 238; рисунок 3.4, с. 220), здобувачка не наводить усього спектру їх можливостей з метою застосування у сфері військових зв'язків із громадськістю, зокрема прогнозування розвитку інформаційних криз, персоналізація інформаційних повідомлень для цільових аудиторій, генерація текстів та автоматизація відповіді на запити громадськості, віртуальні помічники для комунікацій з населенням тощо. Окреслене, на наш погляд, мало би значний науковий та практичний інтерес.

4. Обґрунтовуючи необхідність встановлення репутаційних ризиків (підрозділ 3.3, с. 217; рисунок 3.4, с. 220) та констатуючи відсутність відповідного визначення в правовому полі України (таблиця 3.2, с. 225), дисертантка не надає авторського визначення цьому поняттю, що могло би стати суттєвим доповненням її наукового здобутку.

5. Незбалансованим є виклад основного тексту роботи, зокрема здобувачкою не додержано вимоги щодо обсягу першого розділу, який не має перевищувати 20% обсягу основної частини. Окрім того, окремі формулювання в основному тексті дисертації потребують мовностилістичного редагування.

Однак, в цілому зазначені зауваження не зменшують наукову цінність проведеного дослідження.

**Загальний висновок та оцінка дисертації.** Дисертація Миронович Галини Анатоліївни “Удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО”, подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”, є самостійним, завершеним науковим дослідженням, в якому отримано нові науково обґрунтовані результати, що в сукупності розв'язують важливе для науки завдання

стосовно наукового обґрунтування пріоритетних напрямів та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України на основі урахування досвіду армій НАТО в контексті реагування на виклики повномасштабної війни РФ проти України.

Дисертація висвітлює актуальну тему і містить обґрунтовані наукові положення, висновки та рекомендації, що відзначаються достовірністю, вірогідністю та науковою новизною. Результати дослідження викладені в опублікованих працях, що свідчить про глибоку наукову самостійність авторки та рівень підготовки роботи.

Загалом за результатами ознайомлення з роботою можна зробити висновок, що дисертація на тему: “Удосконалення системи зв'язків з громадськістю у Збройних Силах України з урахуванням досвіду армій країн-членів НАТО” відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (зі змінами), Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами), а її авторка заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування” за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”.

**Офіційний опонент:**

професор кафедри публічного управління та адміністрування Закладу вищої освіти “Університет трансформації майбутнього”, д.держ.упр., професор



Олександр ТВЕРДОХЛІБ