

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Острозька Академія»
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки
Кафедра інформаційно-документних комунікацій

ЗАТВЕРДЖУЮ

на засіданні кафедри

інформаційно-документних комунікацій

(протокол № __ від _____ 2025 р.)

Завідувач кафедри _____ Ганна ОХРИМЕНКО

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

«Медіаграмотність у діяльності менеджера у сфері соціальних комунікацій:
український та світовий досвід»

Виконав здобувач групи МІАКМ-21

освітньо-професійної програми «Інформаційна аналітика та комунікативний
менеджмент»

спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»

Прізвище ім'я по-батькові

Керівник - кандидат історичних наук,
доцент кафедри інформаційно-документних
комунікацій

ОХРИМЕНКО Ганна Валеріївна

Острог, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП

4

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕДІАГРАМОТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА У СФЕРІ СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ

18

1. 1. Концептуальні підходи до визначення медіаграмотності: український і світовий дискурси;

18

1. 2. Роль медіаграмотності в професійній діяльності менеджера у сфері соціальних комунікацій;

24

1. 3. Медіаграмотність як інструмент репутаційного менеджменту та інформаційної безпеки організації;

32

Висновки до 1 розділу

41

РОЗДІЛ 2 УКРАЇНСЬКИЙ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАГРАМОТНОСТІ В МЕНЕДЖЕРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

43

2. 1. Теоретико-методологічні підходи до розвитку управлінської медіаграмотності у США, країнах ЄС та Україні; 43

2. 2. Практичні моделі та реальні кейси впровадження управлінської медіаграмотності: порівняльний аналіз США, ЄС та України;

50

2. 3. Синтез світових та українських підходів до управлінської медіаграмотності 58

Висновки до 2 розділу

63

РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНИЙ ВИМІР УПРАВЛІНСЬКОЇ МЕДІАГРАМОТНОСТІ В УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ

66

3. 1 Методика аналізу управлінської медіаграмотності в інституціях соціальних комунікацій;

66

3. 2. Стан інтеграції медіаграмотності в діяльність менеджерів українських організацій

77

3. 3. Практичні рекомендації щодо розвитку медіаграмотності менеджера у сфері соціальних комунікацій

91

Висновки до 3 розділу

101

ВИСНОВКИ

103

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ТА ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

107

ДОДАТКИ

115

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах війни, гібридних загроз і цифровізації інформаційного простору медіаграмотність вже не є лише елементом громадянської освіти, а стає ключовою компетентністю для менеджерів у сфері соціальних комунікацій. Ці фахівці працюють на перетині медіа, державної комунікації, діяльності культурних інституцій, громадських ініціатив, освітніх і аналітичних центрів. Вони відповідають за якість публічного діалогу, достовірність поширюваної інформації, формування довіри та стійкість до дезінформації. В умовах повномасштабної російсько-української війни управлінська медіаграмотність набуває додаткового безпекового та репутаційного значення, оскільки від якості рішень і публічних повідомлень менеджерів залежить не лише імідж окремої інституції, а й сприйняття України у міжнародному інформаційному просторі, а також рівень внутрішньої консолідації та психологічної стійкості суспільства.

Проблема ускладнюється тим, що українські організації соціальних комунікацій, зокрема органи влади, культурні інституції, медіа, громадські організації та аналітичні центри, змушені працювати в умовах надмірної кількості інформації, поширення фейків, маніпулятивних наративів і скоординованих інформаційних атак. Незважаючи на наявність державних стратегій розвитку медіаграмотності, численних просвітницьких проєктів і курсів, на рівні управлінської практики часто відсутнє цілісне бачення інтеграції медіаграмотності у щоденну діяльність менеджерів, зокрема у підготовку публічних меседжів, ухвалення комунікаційних рішень, реагування на кризи, роботу з даними та взаємодію зі стейкхолдерами. Відсутність формалізованих протоколів, процедур верифікації інформації, внутрішніх аналітичних механізмів і недостатньо розвинені навички критичного аналізу цифрових джерел знижують стійкість організацій до дезінформації, підвищують ризик репутаційних криз і зменшують ефективність публічної комунікації.

Дослідження набуває додаткової наукової та практичної значущості, оскільки вітчизняний науковий дискурс здебільшого зосереджений на

медіаосвіті школярів, студентів і широких аудиторій, тоді як особливості медіаграмотності менеджерів у сфері соціальних комунікацій залишаються недостатньо вивченими. Переважна більшість наукових праць присвячена загальним аспектам інформаційної безпеки, розвитку критичного мислення та ролі медіа у суспільстві, тоді як управлінський аспект медіаграмотності, що визначає якість стратегічних, репутаційних і кризових рішень, часто залишається поза увагою комплексного аналізу. Це спричиняє розрив між деклараціями про важливість медіаграмотності та реальними управлінськими практиками в організаціях.

Дослідження медіаграмотності у діяльності менеджерів у сфері соціальних комунікацій з урахуванням українського та світового досвіду є актуальним і концептуально значущим. Воно забезпечує інтеграцію теоретичних моделей медіаграмотності, розроблених у міжнародному контексті (США, ЄС, ініціативи UNESCO, національні стратегії окремих держав), із особливостями українського інформаційного простору, що характеризується війною, кризами, трансформацією публічних інституцій та зростаючим запитом на прозору, відповідальну і професійну комунікацію. Комплексний аналіз управлінської медіаграмотності, її структурних рівнів, практичних проявів і моделей розвитку в українських організаціях соціальних комунікацій сприятиме не лише поглибленню наукового розуміння цієї категорії, а й формуванню практичних рекомендацій для підвищення інформаційної, репутаційної та демократичної стійкості українського суспільства.

Стан наукової розробленості теми. Дослідження управлінської медіаграмотності розташовується на перетині комунікології, менеджменту, інформаційної безпеки, соціології медіа та стратегічних комунікацій. Такий міждисциплінарний підхід вимагає інтеграції різних теоретичних концепцій, а не обмеження однією науковою школою. У світовому науковому дискурсі медіаграмотність зазвичай аналізується у контексті медіаосвіти, критичного мислення та інформаційної культури. Однак за останнє десятиліття спостерігається поступове зміщення акценту з виключно

загальногромадянських компетентностей на управлінські, які безпосередньо впливають на якість прийняття рішень, формування комунікаційних стратегій та рівень інформаційної стійкості організацій.

У США вагомий внесок у становлення сучасних підходів до аналізу управлінської медіаграмотності зробили дослідження Stanford History Education Group (С. Вайнбург, С. МакГрю), де було обґрунтовано концепт «латерального читання» як базового інструменту оцінки достовірності джерел у цифровому середовищі. Паралельно ініціативи News Literacy Project та Google News Initiative сформували прикладний вимір медіаграмотності, адаптувавши її до конкретних потреб журналістів, комунікаційних менеджерів і фахівців з публічної політики. Наукові розвідки американських дослідників (J. Koltay, С. Mihailidis, M. Caulfield) наголошують на тому, що медіаграмотність має бути інтегрована у структуру управлінської компетентності нарівні з data literacy, цифровою етикою та стратегічним мисленням.

Європейська традиція, представлена роботами L. Livingstone, R. Hobbs, D. Frau-Meigs, а також аналітичними матеріалами European Audiovisual Observatory та European Commission Media Literacy Expert Group, сильніше підкреслює інституційний вимір медіаграмотності. У цих дослідженнях вона розглядається як системна складова демократичного врядування, один з механізмів забезпечення інформаційної стійкості та елемент організаційного менеджменту публічної сфери. Значна увага приділяється нормативно-регуляторним аспектам - державним стратегіям, протоколам кризових комунікацій, професійним стандартам.

Окремий напрям сформували праці, де медіаграмотність аналізується крізь призму інформаційної безпеки та гібридних загроз (Т. Bjørge, В. Deibert, М. Rid, експертні звіти NATO StratCom COE). У цих роботах розглядаються механізми протидії дезінформації, принципи побудови стійких комунікаційних екосистем і наголошується на особливій ролі управлінців у підтриманні інформаційної обороноздатності інституцій. Медіаграмотність менеджера тут

тракується як критична здатність передбачати інформаційні атаки, керувати репутаційними ризиками та підтримувати довіру цільових аудиторій.

В українському контексті наукова розробка теми залишається фрагментарною. Більшість досліджень медіаграмотності зосереджені на медіаосвіті учнів і студентів, цифровій педагогіці та формуванні інформаційної культури громадян (праці О. Волошенюк, Л. Найдьонової, Н. Герасименко). Натомість управлінська медіаграмотність як окремий науковий об'єкт майже не представлена в комплексних академічних студіях. Окремі її аспекти порушуються в працях, присвячених стратегічним комунікаціям, інформаційній безпеці, державній політиці (публікації Центру демократії та верховенства права, Українського інституту медіа та комунікацій, аналітичні звіти МКІП та Ради Європи щодо розвитку медіаграмотності в Україні).

Після 2022 року формується новий пласт аналітичних матеріалів - звіти Міністерства культури та інформаційної політики, ініціатив «Фільтр», АУП, VoxCheck. У них фіксуються зміни в поведінкових моделях інформаційного споживання та комунікаційних практик, окреслюються нові виклики, пов'язані з війною і гібридними загрозами. Втім, ці напрацювання поки що не складаються у завершену теоретичну концепцію управлінської медіаграмотності. Український науковий дискурс залишається роз'єднаним: наявні дослідження дають цінні фрагменти методологічної бази, але не інтегровані в цілісну модель, що одночасно враховувала б управлінські, інституційні та кризово-безпекові аспекти.

Отже, сучасний стан наукової розробленості теми можна охарактеризувати як такий, що перебуває на етапі активного становлення. У світовій науці вже існує потужна теоретична основа, однак її адаптація до умов українського суспільства й особливостей функціонування організацій соціальних комунікацій поки не здійснена комплексно. Це відкриває реальну наукову нішу для дослідження управлінської медіаграмотності в контексті українського та глобального досвіду, її інституційних проявів, практичних моделей і репутаційно-безпекових наслідків. Саме заповненню цієї ніші й

присвячена дана магістерська робота, що претендує не лише на теоретичне узагальнення, а й на вироблення практично орієнтованого підходу до аналізу та розвитку управлінської медіаграмотності в Україні.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження полягає у всебічному теоретичному й емпіричному аналізі стану та перспектив розвитку управлінської медіаграмотності у сфері соціальних комунікацій в Україні, у зіставленні національного досвіду зі світовими моделями, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення комунікаційної, репутаційної та кризово-безпекової стійкості українських інституцій.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення низки взаємопов'язаних завдань, серед яких:

1. Узагальнити сучасні теоретичні підходи до медіаграмотності та визначити її роль у професійній діяльності менеджера, описавши концептуальний апарат і структуру управлінської медіаграмотності як багаторівневої компетентності (розділ 1.1-1.2);
2. Розкрити світові моделі розвитку медіаграмотності (США, країни ЄС), проаналізувавши їх методологічні засади, інституційні механізми та управлінські акценти, а також визначити можливості їх адаптації в українському контексті (розділ 1.3 та розділ 2.1-2.2);
3. Дослідити еволюцію української моделі медіаграмотності в умовах війни та гібридних загроз, виявити її безпеково-кризовий вимір, нормативні засади та інституційні ініціативи, які формують унікальний національний підхід (розділ 1.3);
4. Розробити інтегровану концептуальну модель управлінської медіаграмотності, що синтезує американський аналітичний, європейський інституційно-нормативний та український кризово-безпековий компоненти, і визначити її структурні складові (розділ 2.3);
5. Проаналізувати стан інтеграції медіаграмотності в діяльність менеджерів українських організацій соціальних комунікацій на основі відкритих

документів, кризових протоколів, публічних реакцій та комунікаційних практик (розділ 3.1-3.2);

6. Реконструювати реальні моделі управлінської медіаграмотності українських інституцій через авторський аналіз кейсів (НБУ, МОН, Музей Революції Гідності, VoxCheck, Львівська національна галерея мистецтв), визначивши поведінкові та структурні патерни (розділ 3.2);
7. Розробити авторську методику аналізу управлінської медіаграмотності на основі відкритих джерел - із використанням контент-аналізу, дискурсивного аналізу, реконструкції кризових сценаріїв та індикаторного підходу - і впровадити її у дослідженні (розділ 3.1);
8. Сформувати систему практичних рекомендацій та “Дорожню карту” розвитку управлінської медіаграмотності для українських організацій соціальних комунікацій, окресливши індивідуальні, інституційні, кризово-безпекові та секторальні рівні впровадження (розділ 3.3).

Реалізація зазначених завдань забезпечить теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування механізмів розвитку управлінської медіаграмотності у сфері соціальних комунікацій, сприятиме формуванню системного підходу до підвищення комунікаційної, репутаційної та безпекової стійкості українських інституцій, а також створить концептуальне підґрунтя для інтеграції медіаграмотності як ключової управлінської компетентності у стратегічне планування та професійну діяльність менеджерів.

Об’єктом дослідження є практичний процес формування та застосування управлінської медіаграмотності у роботі менеджерів українських організацій соціальних комунікацій у контексті сучасного цифрового, інформаційного та безпекового середовища.

Предметом дослідження виступають механізми, інструменти та інституційні моделі, за допомогою яких менеджери розвивають і використовують медіаграмотність у своїй професійній діяльності, а також те, як рівень управлінської медіаграмотності впливає на якість комунікаційних рішень, репутаційну стійкість, кризову готовність і загальну інформаційну

безпеку організацій. Особлива увага приділяється аналітичним, інституційним і безпеково-кризовим компетентностям менеджерів, що визначають їх здатність забезпечувати достовірність інформаційної діяльності, протидіяти дезінформації, підтримувати публічну довіру й формувати стабільні наративи.

Метою дослідження є з'ясувати, як саме управлінська медіаграмотність проявляється у повсякденній діяльності українських інституцій, визначити її сильні та слабкі сторони в умовах війни та інформаційного тиску, а також розробити практичні рекомендації, що сприятимуть підвищенню комунікаційної, репутаційної та загальної інформаційної стійкості організацій соціальних комунікацій.

У межах дослідження аналізується, як українські організації соціальних комунікацій - державні органи, культурні інституції, громадські організації, аналітичні центри, медійні структури - вибудовують свої практики управління інформацією та комунікаціями в умовах високої турбулентності. Розглядаються не лише формальні документи чи офіційні стратегії, а й реальні управлінські дії: механізми верифікації інформації, логіка ухвалення комунікаційних рішень, специфіка реагування на кризові ситуації, моделі роботи зі стейкхолдерами, а також внутрішні організаційні процеси, що посилюють або, навпаки, послаблюють комунікаційну стійкість. У центрі аналізу - поведінкові патерни менеджерів, структура внутрішньої координації, наявність чи відсутність аналітичних механізмів, протоколів реагування та стандартів публічної комунікації.

Особливий акцент робиться на функціонуванні українських інституцій у контексті війни, оскільки саме цей чинник значно змінює як зміст, так і методи управлінської медіаграмотності. Дослідження показує, як організації адаптують міжнародні моделі медіаграмотності (США, ЄС, рекомендації UNESCO), інтегрують їх у локальний безпековий контекст і формують власні гібридні підходи, спрямовані на посилення інформаційної стійкості, репутаційного самозахисту та ефективної кризової комунікації. Поєднання теоретичного аналізу з вивченням реальних кейсів та комунікаційних практик дозволяє

розглядати управлінську медіаграмотність не як абстрактну категорію, а як конкретну систему рішень, навичок і стратегій, що безпосередньо впливають на якість функціонування організацій соціальних комунікацій в Україні.

Методологічна основа роботи спирається на поєднання загальнонаукових, спеціальних і прикладних методів. Такий підхід був необхідним, адже тема управлінської медіаграмотності перебуває на перетині кількох дисциплін — комунікаційних студій, менеджменту, інформаційної безпеки та соціології медіа. Саме тому дослідження вимагало інструментів, здатних одночасно охопити і теоретичні уявлення про медіаграмотність, і реальні практики її застосування в українських інституціях.

Провідним став **системний аналіз**. Він допоміг розглянути медіаграмотність не як окрему навичку менеджера, а як частину цілісної комунікаційної екосистеми організації. Такий підхід дав змогу побачити, як управлінські рішення, інформаційні потоки, цифрові інструменти та репутаційні процеси пов'язані між собою і як саме рівень медіаграмотності впливає на стійкість організації.

У межах системного підходу було **використано структурно-функціональний метод**. Завдяки йому вдалося виокремити основні складові управлінської медіаграмотності — аналітичну, інституційно-нормативну та безпеково-кризову — і зрозуміти, яку роль кожна з них відіграє у роботі менеджера. Це, своєю чергою, дозволило побудувати трирівневу структуру медіаграмотності: від особистих компетентностей менеджера до організаційних протоколів і ширшого суспільно-комунікаційного контексту.

Важливою складовою методології став **компаративний аналіз**. Він дав можливість порівняти, як медіаграмотність розвивається у США, країнах ЄС та Україні, які підходи лежать в основі цих моделей і що з міжнародного досвіду може бути адаптовано у вітчизняних умовах. Особливу увагу було приділено політикам UNESCO, фінській моделі, а також українським стратегіям, що формують національний підхід до медіаграмотності.

Щоб побачити, як саме медіаграмотність змінювалася в Україні під впливом війни та гібридних загроз, застосовано **елементи історико-генетичного методу**. Це дозволило простежити шлях від освітніх ініціатив до розуміння медіаграмотності як елементу стратегічних комунікацій та інформаційної стійкості.

Емпірична частина дослідження спиралася на **контент- і дискурс-аналіз**. Вони були використані для вивчення офіційних документів, кризових заяв, публічних звернень, пресрелізів та цифрових комунікацій українських інституцій — зокрема НБУ, МОН, Музею Революції Гідності та фактчекінгових платформ. Завдяки контент-аналізу вдалося виділити структурні особливості управлінських комунікацій, а дискурс-аналіз допоміг побачити, які смисли, аргументації та наративи лежать за публічними повідомленнями.

Окреме місце у методології посів **кейс-аналіз**. Він дав змогу детально розглянути конкретні інституційні приклади, простежити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями, характером публічних комунікацій та репутаційними наслідками. Кейс-метод дозволив побачити «живу» логіку поведінки інституцій у складних інформаційних ситуаціях, а не лише їх формальні наміри чи заяви.

Для узагальнення отриманих даних застосовано **інституційний аналіз**. Він допоміг розмістити діяльність окремих організацій у ширшому полі соціальних комунікацій і зрозуміти, як на їхню медіаграмотність впливають політичні, нормативні та безпекові умови. Це дало можливість описати типові моделі управлінської медіаграмотності — від «інституційної самокорекції» до «процедурної вразливості».

Прикладна частина методології включає **розроблення авторських аналітичних інструментів: порівняльних таблиць** (США – ЄС – Україна), схем оцінювання рівня медіаграмотності в організаціях, а також «Дорожньої карти» її розвитку. Застосування моделювання дозволило упорядкувати отримані спостереження у вигляді структурованих схем, що демонструють взаємозв'язки між різними аспектами управлінської медіаграмотності.

У комплексі всі використані методи — системний і компаративний аналіз, кейс-стаді, контент- і дискурс-аналіз— забезпечили цілісне та багатовимірне бачення управлінської медіаграмотності. Вони дали змогу поєднати теоретичні підходи з реальними управлінськими практиками та сформувані обґрунтовані висновки й рекомендації щодо її розвитку в українських організаціях соціальних комунікацій.

Наукова значущість цієї роботи полягає в тому, що вона системно розглядає медіаграмотність саме з управлінської точки зору. Попри активний розвиток цієї теми у світі, в Україні питання медіаграмотності менеджерів досі вивчено недостатньо. У роботі узагальнено сучасні підходи до медіаграмотності та суміжних понять і уточнено, як вони проявляються у щоденній діяльності менеджера. У запропонованому авторському визначенні управлінська медіаграмотність включає не лише критичне мислення та вміння працювати з інформацією, а й інституційні та кризово-безпекові практики, важливі для стабільної роботи організацій.

Дослідження поглиблює розуміння того, як формується медіаграмотність менеджера, які чинники на неї впливають та як вона допомагає організації приймати обґрунтовані рішення. Виділено три ключові виміри цієї компетентності: особисті навички менеджера, внутрішні правила і протоколи організації та ширший суспільний контекст, у якому вона комунікує. На основі порівняння досвіду США, країн ЄС та України створено інтегровану модель управлінської медіаграмотності, що враховує як аналітичні, так і інституційні та безпекові аспекти.

Практична значущість цієї роботи насамперед полягає у розробленій методиці аналізу управлінської медіаграмотності, яка базується на відкритих даних і не потребує складних або дорогих соціологічних досліджень. Завдяки такому підходу будь-яка організація може оцінити власні комунікаційні практики, відстежувати динаміку публічних повідомлень, перевіряти якість кризових реакцій, аналізувати ризики дезінформації та визначати, наскільки її комунікації відповідають сучасним стандартам інформаційної стійкості.

Методика поєднує індикаторний аналіз, відтворення кризових сценаріїв, дослідження наративних циклів і виявлення структурних вразливостей, що робить її придатною як для великих інституцій, так і для невеликих організацій, які лише формують свої комунікаційні системи.

Важливою складовою практичної значущості є систематизація реальних українських кейсів і виокремлення п'яти типових моделей управлінської медіаграмотності: «інституційної самокорекції», «процедурної вразливості», «наративної стабілізації», «експертної інтерпретації» та «етично орієнтованої медіаграмотності». Ці моделі можна використовувати як орієнтири для самооцінки менеджерів, для розроблення внутрішніх правил і регламентів, визначення комунікаційних ризиків, створення навчальних програм чи формування нових сценаріїв взаємодії з аудиторіями. Вони допомагають інституціям зрозуміти, до якого типу поведінкових патернів вони схиляються, і які кроки можуть посилити їхню стійкість.

Практичну значущість роботи доповнює «Дорожня карта розвитку управлінської медіаграмотності», яка пропонує поступовий і реалістичний алгоритм її впровадження: від початкового аудиту комунікаційної системи та розвитку індивідуальних компетентностей менеджерів — до створення протоколів реагування на дезінформацію, проведення кризових симуляцій і формування ширших секторальних механізмів взаємодії. Цей інструмент може бути корисним як для стратегічного планування комунікаційної безпеки, так і для щоденного вдосконалення внутрішньої координації.

Не менш важливим результатом є створення синтезувальних таблиць, що дозволяють наочно порівнювати різні моделі й рівні медіаграмотності. Вони можуть слугувати основою для внутрішнього моніторингу, оцінювання персоналу, порівняльного аналізу інституцій або розроблення секторальних стандартів комунікаційної діяльності.

Отже, практична значущість дослідження полягає в тому, що воно пропонує не лише теоретичне осмислення управлінської медіаграмотності, а й конкретні інструменти, які можна одразу застосувати в роботі організацій соціальних

комунікацій. Запропоновані методики та моделі допомагають підвищити якість управлінських рішень, зміцнити репутаційну стійкість інституцій, зробити їхні комунікації послідовнішими й відповідальнішими та підвищити рівень інформаційної безпеки українського суспільства в умовах зростаючої медіатурбулентності.

Отримані результати можуть бути застосовані:

- у діяльності органів державної влади, культурних інституцій, медіа та громадських організацій для розробки й удосконалення комунікаційних стратегій;
- під час створення внутрішніх політик, протоколів реагування на дезінформацію та кризових комунікаційних сценаріїв;
- у програмах підвищення кваліфікації менеджерів у сфері соціальних комунікацій, навчальних курсах з медіаграмотності, стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки;
- як аналітичний інструментарій (моделі, таблиці, «дорожня карта») для аудиту комунікаційної діяльності та планування розвитку управлінської медіаграмотності в організаціях;
- у подальших наукових дослідженнях медіаграмотності, стратегічних і кризових комунікацій, репутаційного менеджменту та інформаційної стійкості.

Таким чином, магістерська робота має подвійне значення. У науково-теоретичному вимірі вона допомагає уточнити та осучаснити понятійний апарат медіаграмотності, показує, як ця категорія набуває змісту в управлінській діяльності та як її можна досліджувати через структурні моделі й аналітичні підходи. У практичному ж плані робота пропонує конкретні інструменти, які можуть бути корисними для менеджерів: моделі оцінювання комунікаційної стійкості, рекомендації щодо впровадження інституційних протоколів, аналіз кризових сценаріїв та механізмів реагування. Усе це сприяє не лише підвищенню ефективності комунікацій, а й зміцненню інформаційної

стійкості та стратегічної спроможності українських організацій у сфері соціальних комунікацій.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 124 сторінок.

У вступі окреслено актуальність теми в умовах трансформацій сучасного інформаційного середовища України, повномасштабної війни та зростання ролі медіаграмотності як чинника стійкості організацій соціальних комунікацій. Тут сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, описано методологічну основу, визначено наукову новизну та практичну значущість роботи, а також подано коротку характеристику її структури.

Перший розділ — «Теоретико-методологічні засади медіаграмотності менеджера у сфері соціальних комунікацій» — містить огляд основних підходів до трактування медіаграмотності в українському та світовому науковому дискурсі. У ньому розкрито сутність ключових понять, показано еволюцію уявлень про медіаграмотність та суміжні категорії (інформаційну, новинну, цифрову грамотність). Окрема увага приділена ролі медіаграмотності в управлінській діяльності та її впливу на якість публічної комунікації й репутаційну стійкість організацій.

Другий розділ — «Український та світовий досвід впровадження медіаграмотності в менеджерській діяльності» — аналізує міжнародні та національні моделі розвитку управлінської медіаграмотності. Розглянуто особливості підходів США, країн ЄС та України, виокремлено їхні спільні риси й відмінності, а також визначено, які елементи можна адаптувати до українського контексту. На основі цього порівняння запропоновано інтегрований підхід до управлінської медіаграмотності та сформовано її структурну модель як багатовимірної компетентності.

Третій розділ — «Практичний вимір управлінської медіаграмотності в українських організаціях соціальних комунікацій» — має прикладний характер. У ньому подано авторську методику аналізу медіаграмотності на основі

відкритих документів, кризових протоколів і публічних комунікацій. Досліджено фактичний рівень інтеграції медіаграмотності в діяльність українських організацій, реконструйовано типові моделі поведінки менеджерів в умовах інформаційних ризиків, а також сформульовано практичні рекомендації та «Дорожню карту» розвитку управлінської медіаграмотності на різних рівнях — від індивідуального до секторального.

У висновках підсумовано результати дослідження, узагальнено основні теоретичні й емпіричні положення, показано, як медіаграмотність впливає на професійну діяльність менеджера і чому вона є важливою умовою стратегічної, репутаційної та безпекової стійкості організацій. Також окреслено напрямки подальших досліджень у цій сфері.

Список використаних джерел включає праці українських та зарубіжних авторів, аналітичні звіти, нормативні документи, матеріали міжнародних організацій та публікації, що стосуються медіаграмотності, комунікацій, інформаційної безпеки й репутаційного менеджменту.

Додатки містять графічні моделі, аналітичні таблиці, схеми, фрагменти кейсів та елементи «Дорожньої карти», що ілюструють результати дослідження і доповнюють авторський аналітичний інструментарій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕДІАГРАМОТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА У СФЕРІ СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ

1.1. Концептуальні підходи до визначення медіаграмотності: український і світовий дискурси

Поняття медіаграмотності формувалося не одномоментно й не в межах однієї наукової школи. Воно виростає з перетину теорій масової комунікації, критичної педагогіки, культурологічних студій та досліджень цифрової культури. Уже перші концептуалізації медіаграмотності виходили за межі вузького розуміння її як «уміння користуватися медіа» і зміщували акцент на здатність людини розпізнавати владні, ідеологічні та економічні структури, що стоять за медіаповідомленнями. Саме в цьому контексті Д. Келлнер і Дж. Шер пропонують поняття критичної медіаграмотності як розширення традиційної грамотності до аналізу популярної культури, медіатекстів і політичних дискурсів, пов'язуючи її з демократичною участю й реконфігурацією освіти [1]. Для авторів медіаграмотність - це не набір технічних навичок, а інструмент емансипації, подолання маніпуляцій і залучення громадян до усвідомленого створення власного контенту.

Розвиток європейського дискурсу медіаграмотності значною мірою визначався діяльністю ЮНЕСКО, яка запропонувала інтегровану концепцію «Media and Information Literacy» (MIL). У базовому документі «Media and Information Literacy Curriculum for Teachers» медіаграмотність трактується як комплексна здатність людини критично взаємодіяти з інформаційними ресурсами й медіа, оцінювати їхню достовірність, етичність, суспільні наслідки та безпечно діяти в онлайн-овому середовищі [2]. Подальші напрацювання, зокрема «Global Media and Information Literacy Assessment Framework», розширюють цей підхід у бік оцінювання готовності держав і освітніх систем до впровадження медіа- та інформаційної грамотності, підкреслюючи її значення для демократичного врядування, розвитку прав людини й соціальної згуртованості [3]. Таким чином, на рівні глобальних організацій

медіаграмотність розглядається як базова компетентність XXI століття - для громадян, професіоналів комунікацій, управлінців, освітян.

Узагальнення міжнародних досліджень дозволяє виокремити кілька концептуальних ліній у тлумаченні медіаграмотності. Перша - когнітивно-інформаційна, де в центрі уваги здатність знаходити, відбирати та перевіряти інформацію; тут медіаграмотність часто зближується з поняттям *information literacy* і розглядається як частина академічних навичок, необхідних для навчання, наукових досліджень, управлінських рішень. Друга - критично-педагогічна, що спирається на критичну теорію та педагогіку П. Фрейре: медіаграмотність трактується як інструмент аналізу ідей, репрезентацій і дискурсів, що відтворюють нерівність, а також як засіб формування суб'єктної позиції реципієнта [1]. Третя - учасницько-комунікаційна, пов'язана з феноменом культури участі; у цій логіці акцент робиться на практиках створення, реміксу, поширення контенту в мережевих спільнотах, на етиці взаємодії в цифрових середовищах і нових формах громадянської активності [4].

Український дискурс медіаграмотності формувався із певним часовим лагом щодо західних практик, однак доволі швидко адаптував провідні концепції до власних політичних і безпекових реалій. Важливою точкою відліку стала «Концепція впровадження медіаосвіти в Україні», схвалена Міністерством освіти і науки, у якій медіаосвіта визначена як пріоритетний напрям державної освітньої політики та складова інформаційної безпеки держави [5]. У документі наголошується, що масове поширення медіа, розвиток цифрових технологій і зростання впливу пропаганди та маніпуляцій вимагають системної підготовки громадян до критичного сприйняття інформації, а також формування в них навичок відповідального створення медіаконтенту.

Важливу роль у становленні української моделі медіаграмотності відіграли дослідження, підготовлені Академією української преси та партнерами. У колективному посібнику «Медіаосвіта та медіаграмотність» під редакцією В. Іванова та О. Волошенюк медіаграмотність визначається як

здатність людини усвідомлено сприймати, критично оцінювати й самостійно створювати медіатексти, розуміючи контексти їхнього виробництва, розповсюдження та впливу на аудиторії [6]. Автори акцентують на тому, що йдеться не лише про «захисну» функцію - уберегти реципієнта від фейків і маніпуляцій, - а й про розвиток цілісної медіакультури, яка охоплює цінності, норми й практики використання медіа в особистому, професійному та публічному житті.

Новіші українські напрацювання показують еволюцію акцентів: медіаграмотність дедалі частіше розглядається як елемент громадянської компетентності й умова стійкості суспільства до гібридних загроз. Так, М. Вербівський аналізує медіаграмотність як чинник формування громадянської активності та відповідального ставлення молоді до участі в публічних процесах [7], а Н. Марченко показує, як медіаграмотність інтегрується в методики розвитку критичного мислення студентів і підсилює їхню здатність до самостійної аналітичної роботи з інформацією [8]. В українських умовах, позначених триваючою війною та інтенсивними інформаційно-психологічними операціями, цей захисний і водночас розвитковий вимір медіаграмотності особливо загострюється: від рівня компетентності громадян і професіоналів залежить не лише якість публічної дискусії, а й безпека держави та її інституцій.

Синтезуючи наведені підходи, доцільно визначити медіаграмотність як інтегровану багатовимірну компетентність, що поєднує щонайменше п'ять взаємопов'язаних компонентів. По-перше, аналітичний - здатність інтерпретувати медіатексти, розпізнавати наративи, стереотипи, приховані меседжі, ідентифікувати маніпулятивні техніки та оцінювати достовірність джерел. По-друге, комунікаційно-продуктивний - уміння створювати, адаптувати й поширювати власний медіаконтент, працювати з різними форматами (текст, відео, аудіо, візуальні наративи) та платформами. По-третє, етичний - усвідомлення наслідків інформаційних дій, дотримання професійних стандартів, авторського права, норм приватності, недискримінації й

недопущення мови ворожнечі. По-четверте, соціально-рефлексивний - розуміння зв'язку між медіа, владою, ідентичностями й соціальними структурами, а також власної позиції як суб'єкта комунікації. По-п'яте, цифрово-технологічний - компетентність діяти в гібридних медіасередовищах, користуватися інструментами пошуку, верифікації, візуалізації та аналізу даних.

Окрема тенденція - перехід від «нейтрального» розуміння медіаграмотності як технічної навички до критичної медіаграмотності, що ставить під сумнів самі правила гри в інформаційному полі. Дж. Шер наголошує, що медіаграмотність, орієнтована лише на розпізнавання фейків, є недостатньою; натомість ідеться про вміння розуміти, як медіа конструюють соціальну реальність, які інтереси вони репрезентують і які голоси маргіналізують [4]. У цьому сенсі медіаграмотність стає ресурсом демократизації, а не лише захисту. Для України, що перебуває в умовах повномасштабної війни та постійних інформаційних атак, такий критичний вимір медіаграмотності має принципове значення як для громадян, так і для професійних комунікаторів та менеджерів у сфері соціальних комунікацій.

У дослідженнях останніх років дедалі виразніше простежується ще одна важлива зміна оптики: медіаграмотність розглядають не лише як індивідуальну компетентність, а як елемент ширшої концепції інформаційної та психологічної стійкості суспільства. Аналізуючи європейський досвід, зокрема кейс скандинавських країн, дослідники показують, що системна медіаосвіта суттєво підвищує здатність громадян протистояти дезінформації, знижує рівень тривожності та сприяє формуванню довіри до інституцій, які надають перевірену інформацію [10].

У такому підході медіаграмотність осмислюється як «щеплення» проти маніпулятивних меседжів: вона дозволяє не лише розпізнавати фейки, а й управляти власними емоційними реакціями на травматичний контент, усвідомлювати техніки нагнітання страху або апатії, що активно використовуються в інформаційних операціях. Для України, яка живе в умовах довготривалої гібридної агресії, ця рамка особливо релевантна:

медіаграмотність стає не тільки інструментом освіти, а й складовою національної безпеки, що безпосередньо пов'язана з питаннями громадянської стійкості, бойового духу та здатності суспільства витримувати затяжний тиск у медіапросторі.

У сучасних українських аналітичних матеріалах медіаграмотність часто прямо називається одним із ключових інструментів протидії російській пропаганді та інформаційній війні. У звітах і дослідженнях, підготовлених державними та недержавними структурами, наголошується, що без масового підвищення рівня медіаграмотності неможливо забезпечити ефективну протидію дезінформаційним кампаніям, спрямованим на підриг довіри до державних інституцій, союзників та обороноздатності [11].

Важливий момент тут полягає в тому, що медіаграмотність перестає бути «суто освітньою» проблемою і переходить у площину стратегічних комунікацій, оборонної політики та інформаційної безпеки. Відповідно, до кола «носіїв» цієї компетентності зараховуються не лише учні чи студенти, а й державні службовці, військові, представники місцевого самоврядування, керівники організацій, менеджери з комунікацій. Саме вони мають бути здатними не лише особисто протистояти маніпуляціям, а й проектувати комунікаційні політики, які зміцнюють стійкість усіх цільових аудиторій.

Паралельно формується системне бачення медіаграмотності як багаторівневої практики, що реалізується на трьох основних рівнях - індивідуальному, інституційному та державному. На індивідуальному рівні йдеться про особисті знання, навички та установки: уміння перевіряти джерела, усвідомлено споживати контент, не піддаватися емоційній паніці, бути готовим змінювати свою позицію на основі фактів. На інституційному - про внутрішні політики організацій: наявність протоколів роботи з інформацією, правил комунікації в кризових ситуаціях, етичних кодексів, програм внутрішнього навчання співробітників. На державному рівні медіаграмотність проявляється через законодавчі рамки, національні стратегії з протидії дезінформації, створення спеціалізованих структур для моніторингу інформаційного простору

та проведення просвітницьких кампаній [12]. В Україні прикладами таких структур є Центр протидії дезінформації при РНБО та Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, які, зокрема, реалізують проекти, спрямовані на підвищення медіаграмотності населення й посилення спроможності інституцій до стратегічних комунікацій.

На перетині цих трьох рівнів - індивідуального, інституційного та державного - медіаграмотність поступово кристалізується в окремий тип професійної компетентності, який особливо важливий для фахівців, що працюють у сфері соціальних комунікацій. Якщо на рівні громадянина достатньо базового вміння розпізнавати фейки й критично оцінювати джерела, то від менеджера вимагається значно більше: здатність аналізувати складні інформаційні ландшафти, прогнозувати ефекти комунікаційних кампаній, моделювати поведінку аудиторій, інтегрувати принципи медіаграмотності у внутрішню політику організації та її зовнішні комунікації. У цьому сенсі медіаграмотність менеджера постає як «посилена версія» загальногромадянської медіаграмотності: вона включає не лише критичне споживання, а й професійне продукування, стратегічне планування й управління інформаційними ризиками [13].

Таким чином, концептуальні підходи до медіаграмотності в сучасному світовому та українському дискурсах демонструють послідовний рух від вузького, техніко-інструментального розуміння - як уміння «користуватися медіа» - до комплексної, критичної та безпекової рамки, у якій медіаграмотність розглядається як багатовимірний феномен. Вона постає, з одного боку, як елемент особистісної культури індивіда, що відображає його цінності, здатність до рефлексії, готовність брати відповідальність за власні інформаційні дії; з іншого - як механізм формування громадянської, психологічної та інформаційної стійкості спільнот, що забезпечує здатність суспільства протистояти дезінформації, пропаганді та інформаційно-психологічним операціям. У ширшому вимірі медіаграмотність набуває ознак ресурсу національної безпеки, оскільки рівень критичної компетентності населення та

еліт безпосередньо впливає на ефективність стратегічних комунікацій, довіру до демократичних інституцій і стійкість до зовнішніх впливів. Нарешті, у професійній площині медіаграмотність формується як окрема, високоспеціалізована компетентність фахівців із комунікацій - насамперед менеджерів у сфері соціальних комунікацій, для яких уміння аналізувати, конструювати й керувати інформаційними потоками є не допоміжною навичкою, а ядром професійної діяльності

1. 2. Роль медіаграмотності в професійній діяльності менеджера у сфері соціальних комунікацій

Роль медіаграмотності у професійній діяльності менеджера у сфері соціальних комунікацій сьогодні важко переоцінити, адже саме вона визначає здатність фахівця орієнтуватися в умовах надлишкового, динамічного та часто стратегічно спотвореного інформаційного середовища. Менеджер працює не лише як посередник між організацією та її аудиторіями, а як аналітик, стратег і модератор інформаційних потоків, від якого залежить, яким чином організація буде представлена у публічному просторі та якою мірою цей образ відповідатиме її цінностям і цілям. У цьому контексті медіаграмотність перестає бути допоміжною навичкою - вона стає системоутворювальним професійним ресурсом, який забезпечує якість управлінських рішень та репутаційну стійкість інституції.

Передусім медіаграмотність виконує аналітично-прогностичну функцію, що дозволяє менеджеру досліджувати й інтерпретувати інформаційне поле у всій його складності. У роботах, присвячених цифровій та медіаграмотності PR-фахівців, підкреслюється, що здатність критично читати медіаконтент, розпізнавати приховані меседжі та оцінювати достовірність джерел є фундаментом професійної діяльності в комунікаційних індустріях [14]. Така компетентність забезпечує менеджеру можливість вчасно виявляти потенційно небезпечні наративи, відстежувати зміни тональності дискусій, передбачати репутаційні ризики та виявляти координовані інформаційні кампанії. У

практичному вимірі це означає, що менеджер не просто реагує на події, а формує стратегічний горизонт, у якому організація може діяти проактивно, а не оборонно.

Другою важливою складовою професійної медіаграмотності є її стратегічно-комунікаційний потенціал. Менеджер соціальних комунікацій не лише інтерпретує інформаційний простір, а й активно його конструює, створюючи медіапродукти, запускаючи інформаційні кампанії, моделюючи поведінку цільових аудиторій. У дослідженнях корпоративних комунікацій наголошується, що саме медіаграмотність дозволяє фахівцям інтегрувати аналіз медіапростору, компетентність роботи з платформами, етичну оцінку контенту та стратегічне бачення в одну цілісну комунікаційну систему [15]. Це підсилює можливість менеджера точніше визначати потреби аудиторій, підбирати релевантні формати й вибудовувати комунікаційні стратегії, що відповідають складним умовам цифрового середовища. У такому підході медіаграмотність працює як інтелектуальна основа стратегічних рішень: вона дозволяє менеджеру усвідомлено конструювати імідж організації та керувати її присутністю в медіапросторі.

Третій аспект - технологічна компетентність, невід'ємно пов'язана з медіаграмотністю сучасного менеджера. В умовах, коли цифрові платформи визначають правила доступу до інформації, а алгоритми формують сприйняття аудиторіями контенту, менеджеру необхідно розуміти логіку роботи соціальних мереж, принципи роботи алгоритмів рекомендацій, особливості функціонування рекламних інструментів, аналітичні можливості платформ і ризики, пов'язані з використанням штучного інтелекту. За даними звіту Muck Rack «The State of PR and AI Report 2025», понад 70 % комунікаційників регулярно використовують інструменти штучного інтелекту для аналізу трендів, створення контенту й автоматизації процесів [16]. Звідси випливає нова вимога: медіаграмотність менеджера включає в себе не лише компетентність у роботі з текстами, а й здатність критично оцінювати алгоритмічні рішення, виявляти потенційні упередження в автоматизованих системах та забезпечувати

відповідальність використання технологій у професійній комунікаційній діяльності.

Невіддільною складовою професійної медіаграмотності є етико-нормативний блок, який визначає рамки відповідальної поведінки менеджера в інформаційному полі. Організації дедалі частіше стикаються з репутаційними кризами, спричиненими не лише зовнішніми інформаційними атаками, а й власними помилками - непрозорими комунікаціями, маніпулятивними заголовками, некоректним використанням чутливої інформації, неетичними візуальними рішеннями чи невдалими публічними заявами. У відповідь на ці виклики міжнародні рекомендації щодо медіаграмотності фахівців комунікаційної сфери наголошують на необхідності інтеграції етичних стандартів у повсякденну практику: менеджер має володіти не лише технічними навичками, а й здатністю оцінювати суспільні наслідки публікацій та інформаційних дій [17]. Етична медіаграмотність формує культуру відповідального контенту, яка стає стратегічною перевагою в умовах зростаючої недовіри до медіа й інституцій.

Окремої уваги заслуговує організаційний вимір медіаграмотності, який охоплює здатність менеджера транслювати власні компетенції на рівень усієї інституції. У сучасних програмах підготовки керівників і працівників комунікаційних підрозділів органів влади медіаграмотність визначається однією з базових умов ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації [18]. Вона дозволяє менеджеру формувати внутрішні протоколи роботи з інформацією, визначати стандарти реагування на запити, забезпечувати комунікаційну узгодженість і попереджати інформаційні ризики. Таким чином, медіаграмотність функціонує не лише як індивідуальна характеристика, а як елемент організаційної культури та інституційної спроможності.

Розгляд медіаграмотності як ключової професійної компетентності менеджера у сфері соціальних комунікацій доповнюється сучасними підходами до опису компетентнісних профілів комунікаційників. У глобальній Capability Framework для public relations та communication management підкреслюється,

що ефективний фахівець має вміти аналізувати й інтерпретувати інформаційні середовища, будувати стратегії взаємодії зі стейкхолдерами, діяти етично та використовувати цифрові інструменти на просунутому рівні [19]. Хоча в документі безпосередньо не завжди вживається термін «медіаграмотність», описані там здатності фактично відображають її зміст: критичне читання медіа, робота з даними, розуміння логіки платформ, етична оцінка комунікаційних рішень. Для менеджера це означає, що медіаграмотність інтегрується у ширший набір «capabilities», які визначають, наскільки він здатен виконувати стратегічну, дорадчу й лідерську роль в організації, а не лише виконувати операційні функції.

Ще один важливий ракурс - зв'язок медіаграмотності менеджера з рамками цифрової компетентності, розробленими для громадян та професіоналів. Європейська рамка DigComp описує цифрову компетентність через п'ять груп умінь: робота з інформацією й даними, комунікація, створення контенту, безпека та розв'язання проблем [20]. Якщо співвіднести ці компоненти з професійною діяльністю менеджера соціальних комунікацій, стає очевидно, що медіаграмотність є не додатковим елементом, а «зв'язувальною тканиною» між усіма цими сферами: без неї неможливо якісно здійснювати ні інформаційний пошук, ні комунікацію в різних каналах, ні безпечне функціонування організації в цифровому середовищі. Менеджер, який володіє такою інтегрованою компетентністю, здатен проєктувати й реалізовувати комунікаційні рішення, що враховують як технологічні обмеження, так і соціальні наслідки.

Практика професійних асоціацій - зокрема Chartered Institute of Public Relations (CIPR) і Public Relations and Communications Association (PRCA) - демонструє, що медіаграмотність закріплюється й на рівні стандартів підготовки та підвищення кваліфікації. У програмах спеціальних дипломів із цифрових комунікацій і тренінгах з digital PR медіа- та інформаційна грамотність включаються до переліку ключових навчальних результатів: від розуміння роботи соціальних платформ і SEO до критичного використання

аналітики й штучного інтелекту в комунікаційних стратегіях [21]. Така інституціоналізація медіаграмотності у професійних стандартах фактично закріплює її статус як обов'язкової компетентності для менеджера з комунікацій, а не «бажаної опції».

Не менш суттєвий аспект - лідерський вимір медіаграмотності. Менеджер у сфері соціальних комунікацій часто виконує роль радника керівництва, модератора внутрішнього діалогу та «перекладача» складної інформації зрозумілою мовою для різних аудиторій. Дослідження лідерства у цифрову добу наголошують: керівники, які володіють розвиненою медіаграмотністю, здатні краще фільтрувати інформаційний шум, відрізняти надійні джерела від сумнівних і комунікувати впевнено в умовах тиску й невизначеності [22]. Для менеджера соціальних комунікацій це набуває подвійного значення: він має бути водночас медіаграмотним сам і виступати провідником цих практик для керівної команди, допомагаючи їй формувати чіткі, чесні, доказові меседжі для співробітників та зовнішніх стейкхолдерів. Іншими словами, медіаграмотність посилює не лише його професійну, а й лідерську спроможність.

Звідси впливає ще одна критично важлива функція - просвітницько-модераторська. Менеджер із високим рівнем медіаграмотності здатен ініціювати й розвивати освітні активності всередині організації: проводити тренінги з розпізнавання дезінформації, створювати внутрішні гайди щодо відповідальної комунікації в соціальних мережах, розробляти рекомендації щодо поведінки співробітників у публічному просторі. У сучасних дослідженнях стратегічних внутрішніх комунікацій наголошується, що саме такі ініціативи сприяють формуванню спільної комунікаційної культури, підвищують довіру до менеджменту й зміцнюють відчуття залученості співробітників [23]. У цьому сенсі медіаграмотність менеджера виходить за межі його індивідуальних навичок і стає механізмом трансформації всієї організації в напрямі більшої прозорості та стійкості до інформаційних загроз.

Нарешті, важливо підкреслити динамічний характер медіаграмотності як професійної компетентності. Технологічні платформи, формати контенту, алгоритмічні режими видимості, регуляторні рамки - все це безперервно змінюється, і тому медіаграмотність менеджера не може бути «раз і назавжди» набутою. У роботах, присвячених компетентнісним моделям для PR-фахівців, однією з базових цінностей називають безперервне навчання й готовність адаптуватися до нових умов, оновлюючи власні знання про медіасередовище, технології та аудиторські практики [24]. Для менеджера соціальних комунікацій це означає потребу постійно рефлексувати щодо власної практики, відстежувати зміни у професійних стандартах, оновлювати інструментарій і критично оцінювати власні підходи до роботи з медіа. Таким чином, медіаграмотність функціонує як «живий» ресурс, який потребує постійного розвитку й підтримки.

У професійній діяльності менеджера у сфері соціальних комунікацій медіаграмотність проявляється також як інструмент управління складними соціальними системами, де інформація функціонує не лише як зміст, а як ресурс впливу, координації та формування поведінкових моделей. У цьому контексті медіаграмотність виходить за межі класичного розуміння «компетентності роботи з інформацією» і набуває статусу механізму, що дозволяє менеджеру прогнозувати та регулювати динаміку комунікаційних процесів у багатовекторних середовищах. Дослідження сучасних інформаційних екосистем свідчать, що комунікаційні процеси дедалі частіше мають мережевий характер, а отже, ефективність менеджера залежить від здатності працювати з нелінійними структурами - мережевими ефектами, цифровою взаємодією, ефектом підсилення інформації (amplification), неконтрольованою циркуляцією повідомлень та їх проявами у вигляді «інфодинамічних хвиль» [25]. У такому середовищі медіаграмотність перетворюється на когнітивний інструмент, що дозволяє менеджеру читати не лише контент, а й інфраструктуру, у якій цей контент циркулює.

Особливе значення у професійній діяльності менеджера має інтерпретативна функція медіаграмотності, пов'язана з умінням декодувати багат шарові структури сенсів, що формуються у різних групах аудиторій. Соціальні комунікації працюють не стільки з фактами, скільки з інтерпретаціями фактів; не з інформацією як такою, а з її символічним оформленням, культурними кодами, колективними уявленнями. Менеджер, який володіє розвиненою медіаграмотністю, здатен враховувати відмінності у сприйнятті між групами - наприклад, між професійними спільнотами, молодіжними аудиторіями, локальними громадами чи міжнародними партнерами. Таке багатовимірне читання дозволяє йому прогнозувати реакції стейкхолдерів, визначати потенційні конфлікти інтерпретацій та адаптувати комунікаційні повідомлення відповідно до ціннісної логіки кожної конкретної групи [26].

Крім того, професійна медіаграмотність менеджера передбачає здатність працювати з інформаційною невизначеністю та кризовою неоднозначністю, коли фактологічна база може бути неповною, інформаційні потоки - суперечливими, а час на прийняття рішень - мінімальним. Низка сучасних досліджень стратегічних комунікацій у невизначених середовищах підкреслює, що у таких ситуаціях медіаграмотність забезпечує «аналітичну стійкість» - здатність тримати інформаційну цілісність навіть за умов фрагментації та тиску, швидко відрізняючи релевантні сигнали від шуму [27]. Для менеджера це означає не лише критичну оцінку повідомлень, а й уміння працювати з невідомими змінними, вести комунікацію в умовах браку інформації, підтримувати довіру до організації навіть у ситуаціях, коли неможливо надати повну відповідь.

Ще одним важливим аспектом є здатність менеджера оцінювати медіаінфраструктуру через призму влади, доступу та легітимності, що пов'язано з концепціями медіатизації та медіа-влади, які розглядають сучасні організації як учасників постійної боротьби за видимість у публічній сфері. У роботах П. Бурхардта та Н. Кулдрі підкреслюється, що медіа не є нейтральним

каналом - вони вибудовують правила доступу до публічності, визначають, чиї голоси будуть почуті, а чиї маргіналізовані [28]. Для менеджера це означає необхідність критично мислити не лише про контент, а й про структуру платформ, редакційні політики, алгоритмічні механізми та дискурсивні режими, у яких організація має вибудовувати свою комунікаційну присутність.

Важливо також наголосити на метакомунікаційній функції медіаграмотності, пов'язаній із здатністю менеджера усвідомлювати й аналізувати власні комунікаційні практики. Йдеться про компетентність не лише «споживати» й «поширювати» інформацію, а й критично рефлексувати щодо того, які інформаційні стратегії використовує сама організація, наскільки вони етично обґрунтовані, яким чином впливають на внутрішні й зовнішні групи, та чи сприяють довірі й довготривалій репутаційній стабільності. У науковій літературі це визначають як здатність до «комунікаційної саморегуляції», що дозволяє організації не лише реагувати на інформаційні виклики, а й самостійно коригувати власну поведінку в публічному просторі [29].

Таке розширене розуміння медіаграмотності дозволяє трактувати її не як реактивну компетентність, спрямовану виключно на захист від дезінформації чи виявлення фейкових повідомлень, а як продуктивну силу, що визначає якість комунікаційного лідерства менеджера та здатність організації функціонувати в інформаційно складних середовищах. Йдеться про компетентність, яка забезпечує не тільки критичне осмислення зовнішніх повідомлень, а й активне формування власних смислових рамок, вироблення стратегічних комунікаційних наративів, створення етичних та стійких інформаційних практик. У такій інтерпретації медіаграмотність стає інтелектуальною основою для конструювання і підтримки довіри - ключового ресурсу організацій у цифрову добу, коли репутація дедалі більше залежить від швидких і часто неконтрольованих потоків інформації.

Вона також постає як складний механізм навігації у політичних, соціальних та культурних контекстах, у яких живе організація: менеджер має не

просто реагувати на інформаційні зміни, а вміти інтерпретувати їх у ширшому контексті суспільних настроїв, ціннісних конфліктів, регуляторних рамок чи глобальних медіатрендів. У цьому сенсі медіаграмотність перетворюється на засіб стратегічного передбачення: вона дозволяє менеджеру оцінювати довгострокові наслідки інформаційних рішень, прогнозувати розвиток кризових ситуацій, моделювати комунікаційні сценарії та приймати рішення, що не лише відповідають моменту, а й формують майбутнє комунікаційної позиції організації.

Не менш важливою є культурно-семіотична функція медіаграмотності, яка забезпечує здатність менеджера працювати зі смисловими полями різних аудиторій. Адже комунікація не відбувається у вакуумі - вона вплетена в систему символів, архетипів, очікувань і колективних уявлень, через які аудиторії інтерпретують повідомлення. Розвинена медіаграмотність дає менеджеру можливість бачити ці структури, розуміти, чому одна й та сама інформація викликає різні реакції в різних груп, і відповідно створювати контент, який не суперечить культурним кодам, а навпаки - резонує з ними, підсилює взаєморозуміння й формує сталі комунікаційні мости.

У професійному контексті ця компетентність проявляється як здатність проєктувати комунікаційні екосистеми, у яких інформаційні процеси не лише контролюються, а й вибудовуються таким чином, щоб підтримувати репутаційну стійкість, забезпечувати прозорість внутрішніх і зовнішніх комунікацій, розвивати культуру критичного мислення серед працівників та стейкхолдерів. Високий рівень медіаграмотності менеджера дозволяє організації діяти не реактивно - «гасити пожежі» після інформаційних ударів - а проактивно, створюючи такі інформаційні умови, у яких ризики мінімізуються завдяки передбачливості, етичності та стратегічності комунікаційної поведінки.

Саме в цьому широкому, стратегічному вимірі медіаграмотність переходить із категорії особистої компетентності до рівня інституційної спроможності, стаючи фундаментальним інструментом репутаційного менеджменту та інформаційної безпеки. Її практична цінність проявляється в

тому, як менеджер здатен перетворити інформаційні виклики на можливості для зміцнення довіри, підвищення легітимності організації та формування довготривалих, стабільних відносин зі стейкхолдерами. У наступному підрозділі буде показано, яким чином ця компетентність набуває конкретних форм у реальних ситуаціях інформаційних загроз, кризових подій та репутаційних викликів.

1. 3. Медіаграмотність як інструмент репутаційного менеджменту та інформаційної безпеки організації

У сучасному регуляторному середовищі медіаграмотність менеджера у сфері соціальних комунікацій тісно пов'язана з правовим виміром інформаційної безпеки. Європейський Загальний регламент із захисту даних (GDPR) та національні законодавства щодо захисту персональної інформації вимагають від організацій не лише технічних засобів безпеки, а й усвідомленого ставлення до збору, обробки та комунікації даних суб'єктів [30].

У цьому контексті медіаграмотність включає здатність менеджера розуміти, як юридичні вимоги трансформуються в комунікаційну практику: які формулювання допустимі у публічних повідомленнях, як прозоро інформувати користувачів про обробку даних, як не допустити витoku конфіденційної інформації через медіаканали. Недостатній рівень медіаграмотності тут обертається не лише репутаційними ризиками, а й прямими правовими санкціями та фінансовими втратами, тоді як високий рівень - дозволяє будувати комунікацію так, щоби правові вимоги ставали елементом довіри, а не бюрократичним тягарем.

З цим тісно пов'язаний стандартний підхід до інформаційної безпеки, сформульований у міжнародних нормах ISO/IEC 27001, що описують вимоги до систем управління інформаційною безпекою (ISMS) [31].

Хоча цей стандарт переважно орієнтований на технічні й організаційні аспекти (класифікація інформаційних активів, аналіз ризиків, політики доступу тощо), його ефективне впровадження неможливе без медіаграмотного

менеджменту: менеджер має вміти пояснити співробітникам сенс політик, донести до них важливість обережного поводження з інформацією в медіапросторі, інтегрувати вимоги ISMS у щоденну практику комунікацій - від листування до публікацій у соцмережах. Як показують кейсові дослідження впровадження ISO 27001, найчастіше порушення безпеки відбуваються не через «хакерські атаки», а через людський фактор - необачну комунікацію, неусвідомлене розголошення даних, використання неофіційних каналів [32]. Саме тут медіаграмотність менеджера стає ключем до перетворення формальної системи безпеки на реально діючу культуру обережної, відповідальної комунікації.

Варто підкреслити, що медіаграмотність як інструмент репутаційного менеджменту та інформаційної безпеки проявляється по-різному на різних рівнях організаційної структури. На рівні вищого керівництва вона забезпечує стратегічне бачення: розуміння, які репутаційні активи є критичними, як вони залежать від інформаційних потоків, які сценарії загроз найбільш імовірні. На рівні середньої ланки - керівників підрозділів, пресекретарів, PR-менеджерів - медіаграмотність забезпечує здатність перетворювати це бачення на конкретні політики, протоколи, кампанії. На рівні операційної роботи співробітників - це щоденні рішення щодо того, що публікувати, як коментувати події, як поводитися з внутрішньою інформацією в публічному середовищі. Якщо хоча б один із цих рівнів «випадає», організація опиняється у зоні підвищеної вразливості: стратегія не втілюється в практику, а окремі дії співробітників можуть нівелювати зусилля топменеджменту.

Ще один вагомий аспект - часовий горизонт, у якому медіаграмотність працює як інструмент репутаційного менеджменту. У короткостроковій перспективі вона дозволяє мінімізувати шкоду від окремих інформаційних інцидентів, коригувати наративи, давати своєчасні й виважені відповіді, які запобігають ескалації конфліктів. У середньостроковій - допомагає будувати стабільні, повторювані практики прозорості комунікації, завдяки яким аудиторії звикають сприймати організацію як передбачуваного й відповідального актора.

У довгостроковій перспективі медіаграмотність стає частиною репутаційного капіталу, який «накопичується» через роки послідовної, професійної, етичної комунікації: організація отримує «кредит довіри», що працює як буфер у кризових ситуаціях. Саме завдяки цьому кредиту аудиторії в критичні моменти готові «дати організації шанс» пояснити свою позицію, а не відразу інтерпретувати будь-який негативний сигнал як підтвердження недоброчесності.

З погляду інформаційної безпеки особливо показовою є взаємодія медіаграмотності з культурами відкритості й секретності в організації. Надмірно закрита комунікаційна політика часто провокує недовіру, породжує чутки, робить організацію зручною мішенню для маніпуляцій; натомість абсолютно «відкрита» модель без чітких правил щодо інформаційних обмежень створює ризики витоків, неконтрольованого поширення чутливої інформації, порушення приватності стейкхолдерів. Медіаграмотний менеджер здатен вибудувати баланс між прозорістю та захистом, коли організація чітко комунікує, яку інформацію вона може й готова надавати, а яка об'єктивно має залишатися конфіденційною - і вміє пояснити це аудиторіям так, щоб це не сприймалося як ухилення або маніпуляція.

Щоб краще візуалізувати взаємозв'язок між окремими компонентами медіаграмотності, репутаційними діями менеджера та вимірами інформаційної безпеки, доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці:

Таблиця 1.3. - «Взаємозв'язок компонентів медіаграмотності менеджера з репутаційними діями організації та вимірами інформаційної безпеки»

Компонент медіаграмотності менеджера	Репутаційна дія / управлінське рішення	Вимір інформаційної безпеки організації
Критичний аналіз джерел та наративів	Вчасне виявлення токсичних наративів, ініціювання коригувальних комунікаційних кампаній	Раннє попередження інформаційних атак, зниження ризику масштабної репутаційної кризи
Розуміння логіки платформ та алгоритмів	Оптимізація присутності організації в медіа, робота з трендами без їх некритичного наслідування	Захист від штучного розкручування деструктивного контенту, контроль над власними інформаційними активами
Етична чутливість і знання професійних стандартів	Відмова від маніпулятивних практик, прозора аргументація позиції, чесне інформування про ризики й обмеження	Підвищення довіри до організації, зменшення ймовірності правових претензій і репутаційних втрат через етичні порушення
Орієнтація в правових вимогах (GDPR, нац. законодавство)	Коректна комунікація щодо обробки персональних даних, розробка зрозумілих політик приватності для клієнтів/користувачів	Зменшення ризику витоків чутливих даних, уникнення санкцій за порушення законодавства, зміцнення відчуття безпеки в стейкхолдерів

Здатність до організаційного навчання та модерації	Ініціювання внутрішніх тренінгів, створення гайдлайнів, формування спільних правил поведінки в медіа	Інституціоналізація практик безпечної комунікації, зниження залежності від «людського фактора» в інфобезпеці
Рефлексія щодо власних комунікаційних практик	Регулярна оцінка ефективності й чесності власних повідомлень, готовність коригувати стратегії	Підтримання актуальності політик безпеки, здатність адаптуватися до нових типів загроз і каналів їх реалізації

У цьому контексті доцільно також говорити про медіаграмотність як про каталізатор інтеграції різних систем управління ризиками в організації. Традиційно репутаційні ризики, інформаційна безпека, правові комплаєнс-процедури, кіберзахист, HR-управління й комунікації розглядаються як окремі напрями, що належать до різних підрозділів і підпорядковуються різним керівникам. Проте саме менеджер у сфері соціальних комунікацій, який володіє високим рівнем медіаграмотності, фактично поєднує ці виміри в єдине поле: він працює на перетині юридичних обмежень (що і як можна публічно говорити), технологічних можливостей (які платформи й інструменти використовуються), репутаційних очікувань (як це буде сприйнято аудиторіями) та етичних стандартів (чи не порушує це базові цінності організації). У такий спосіб медіаграмотність стає не просто додатковим елементом компетентності, а метакомпетенцією, що дозволяє узгоджувати різні управлінські логіки, перетворюючи їх із набору розрізнених регламентів на цілісну систему комунікаційної та інформаційної безпеки.

Особливо виразно це проявляється в секторах із підвищеною чутливістю до довіри - у державних установах, культурних та освітніх інституціях, громадських організаціях, сферах охорони здоров'я, безпеки, правозахисту. Тут будь-яка комунікаційна помилка може не лише зашкодити іміджу, а й напругу

вплинути на соціальну стабільність, відчуття справедливості, віру громадян у те, що інституції діють в їхніх інтересах. Для таких організацій медіаграмотність менеджера набуває публічно-політичного виміру: він має орієнтуватися не лише у внутрішніх пріоритетах установи, а й у загальносуспільних дебатах, травмах, очікуваннях, історичній пам'яті, поточних інформаційних кампаніях, що ведуться проти держави чи окремих секторів. Від того, наскільки тонко менеджер уміє «зчитувати» цей контекст, залежить, чи стане комунікація містком між інституцією та суспільством, чи спровокує додаткову поляризацію та підозру.

У бізнес-секторі медіаграмотність менеджера все більше пов'язується з поняттям репутаційного капіталу та ESG-підходами (environmental, social, governance). Інвестори, партнери, споживачі дедалі частіше оцінюють компанії не лише за фінансовими показниками, а й за тим, як вони комунікують щодо екологічної відповідальності, трудових практик, антикорупційних політик, гендерної рівності, підтримки громад. У такому контексті медіаграмотність стає інструментом, який дозволяє менеджеру перетворити потенційно конфліктні теми (екологічні інциденти, скорочення персоналу, репутаційні скандали в галузі) на наративи прозорості й відповідальності, а не на джерело затяжного репутаційного тиску. І навпаки - брак медіаграмотності призводить до примітивних, оборонних або маніпулятивних реакцій, які підривають довіру й роблять компанію вразливою як до громадського, так і до регуляторного тиску.

Ще один вагомий аспект - вимір оцінювання та вимірюваності. Якщо обмежитися суто описовим розумінням медіаграмотності, її легко перетворити на красиве, але порожнє гасло. Натомість для менеджера у сфері соціальних комунікацій важливо «приземлити» цю компетентність у конкретні практики, які піддаються принаймні якісній, а інколи й кількісній оцінці. Йдеться, наприклад, про наявність і якість прописаних інформаційних протоколів; частоту й глибину медіааудитів; рівень обізнаності персоналу щодо базових принципів медіаграмотності; здатність організації відновлюватися після інформаційних криз; зміни у структурі медіапокриття (зменшення частки

токсичних наративів, збільшення частки збалансованих та позитивних згадок); характер взаємодії з критичними аудиторіями. Усе це дозволяє розглядати медіаграмотність не як абстрактну якість, а як практичний ресурс, що генерує вимірюваний репутаційний ефект.

Нарешті, у контексті інформаційної безпеки медіаграмотність менеджера задає онтологію самої загрози: як організація описує і розуміє інформаційні атаки, дезінформацію, витоки, маніпуляції. Якщо загроза сприймається виключно як технічний феномен («зламали сервер», «викрали базу»), без уваги до смислових, комунікаційних та культурних вимірів, реагування неминуче буде фрагментарним: IT-підрозділ «латає» технічну діру, юристи готують офіційні листи, PR-служба пише пресреліз - але цілісного керування ситуацією не виникає. Медіаграмотний менеджер, навпаки, розглядає інформаційну безпеку як єдність технічних, правових і семантичних вимірів: він усвідомлює, що кожен витік даних, кожен фейк, кожен вірусний негативний наратив - це не лише подія в інформаційній системі, а й удар по смислових структурах довіри, лояльності, легітимності. Саме тому його завдання - не лише «закрити інцидент», а й переосмислити, як організація працює з інформацією загалом, які смисли вона транслює й які протоколи формує на майбутнє.

У цій перспективі медіаграмотність фактично перетворюється на інтелектуальне ядро системи управління інформаційними ризиками. Йдеться про те, що будь-який інцидент - від локального витоку до масштабної кампанії дезінформації - осмислюється не як «дивна аномалія», а як прояв певної закономірності у взаємодії організації з її інформаційним середовищем. Дослідження кризових комунікацій показують, що організації, які сприймають кризу як елемент циклу «підготовка - подія - навчання», у довгостроковій перспективі демонструють вищий рівень репутаційної стійкості й меншу вразливість до повторюваних загроз [33]. Медіаграмотний менеджер саме так і вибудовує роботу: після кожної інформаційної кризи він не лише формально «закриває кейс», а й ініціює аналіз запускових факторів, логіки поширення наративів, реакцій ключових аудиторій, адекватності обраної комунікаційної

стратегії. У результаті інформаційна безпека перестає бути набором технічних заборон і перетворюється на динамічну систему, що здатна вчитися, адаптуватися і нарощувати інституційну стійкість.

Практично це втілюється у створенні чітко формалізованих, але змістово «живих» протоколів реагування, де медіаграмотність менеджера безпосередньо відображена в алгоритмах дій. Йдеться про такі елементи, як: критерії визнання інформаційної ситуації кризовою; процедури внутрішнього фактчекінгу й верифікації даних; правила коментування подій у зовнішніх і внутрішніх каналах; розподіл ролей між IT, юридичною службою та комунікаційним підрозділом; формати пояснення інциденту різним групам стейкхолдерів. Міжнародні стандарти інформаційної безпеки наголошують, що ефективна система захисту включає не лише технічні й організаційні заходи, а й «поведінкові контролю», пов'язані з обізнаністю, мотивацією і відповідальністю персоналу [31]. Медіаграмотний менеджер у цьому контексті стає тим, хто наповнює такі протоколи реальним змістом: перекладає їх мовою зрозумілих сценаріїв, пояснює логіку обмежень і демонструє, як відповідальна комунікація напряду пов'язана з репутаційною безпекою інституції.

Наступний конструктивний рівень - інституційний аналіз інформаційних вразливостей, що спирається на методологію дослідження інформаційних розладів. У сучасних працях, присвячених дезінформації й маніпулятивним практикам, пропонуються класифікації типів інформаційних загроз - від умисних фейків і пропагандистських кампаній до «гібридних» форм, які поєднують правдиві фрагменти з маніпулятивним контекстом [35]. Спираючись на ці підходи, медіаграмотний менеджер здатен не лише реагувати на вже розгорнуті атаки, а й проводити «картографування» уразливих зон: визначати теми, щодо яких організація особливо чутлива до маніпуляцій; канали, де найчастіше виникає токсичний чи поляризований дискурс; стейкхолдерів, чії очікування й цінності легко активізуються деструктивними наративами. Такий аналітичний підхід дозволяє створювати превентивні стратегії - від корекції

внутрішніх процесів до проактивного формування альтернативних, заснованих на фактах і цінностях, смислових рамок для складних тем.

Важливим елементом цієї роботи є поєднання медіаграмотності з теорією стейкхолдерів, яка пропонує розглядати репутаційні й безпекові рішення крізь призму різних груп зацікавлених сторін. Класична модель R. Mitchell, B. Agle та D. Wood описує «значущість» стейкхолдерів (salience) як поєднання їхньої влади, легітимності та терміновості вимог [36]. Для медіаграмотного менеджера ця рамка стає інструментом пріоритизації: у разі інформаційної загрози він може не просто «комунікувати з усіма», а чітко визначати, хто потребує першочергового інформування й підтримки (наприклад, постраждалі клієнти, працівники, регулятори, ключові партнери), які меседжі мають бути для них сформульовані, які канали є найбільш релевантними. Такий стейкхолдер-орієнтований підхід знижує ризик комунікаційних провалів, коли, скажімо, офіційний пресреліз виходить у медіа раніше, ніж правду про подію дізнаються власні співробітники чи безпосередньо постраждалі групи.

Нарешті, у стратегічному вимірі медіаграмотність менеджера забезпечує інституціалізацію навчання з криз, тобто перетворення одиничних інформаційних інцидентів на джерело довготривалого організаційного досвіду. Дослідники управління після криз наголошують, що істинне «відновлення» починається не в момент завершення скандалу, а тоді, коли організація здатна критично проаналізувати власні дії, визнати помилки, переглянути внутрішні процедури й закріпити оновлені практики у формі політик, регламентів, стандартів [37]. Медіаграмотність у цьому контексті означає готовність менеджера не лише «захищатися» від зовнішньої критики, а й ініціювати внутрішню рефлексію: фіксувати ключові уроки, формувати «кейсові бібліотеки» репутаційних криз, оновлювати програми навчання співробітників, адаптувати комунікаційні стратегії до нових типів загроз. У підсумку інформаційна безпека й репутаційний менеджмент перестають бути реактивними, ситуативними практиками й набувають рис зрілої, стійкої до

шоків організаційної культури, у центрі якої - медіаграмотний менеджер як носій і модератор цих змін.

Висновки до 1 розділу

Проведений теоретико-аналітичний огляд засвідчив, що медіаграмотність у сучасному комунікаційному середовищі є не приватною інтелектуальною навичкою, а структурною умовою професійної діяльності менеджера у сфері соціальних комунікацій. У глобальному та українському дискурсі вона дедалі частіше розглядається як комплексна компетентність, що поєднує критичне мислення, етичну відповідальність, цифрову обізнаність, розуміння алгоритмічної логіки платформ та здатність працювати з інформаційними ризиками. Цей перехід від технічного до критичного і стратегічного виміру медіаграмотності відображає загальні тенденції інформаційного суспільства, де якість комунікації стає визначальним чинником довіри та інституційної стійкості.

У результаті аналізу з'ясовано, що професійна медіаграмотність менеджера формує фундамент його щоденної діяльності: від планування комунікаційних стратегій до керування кризовими ситуаціями та побудови взаємодії зі стейкхолдерами. Уміння читати, інтерпретувати та прогнозувати медіапроцеси забезпечує здатність керувати наративами, упереджувати репутаційні загрози, оцінювати достовірність інформації та діяти в умовах цифрової турбулентності. Для менеджера медіаграмотність - це не про «знання про медіа», а про вміння приймати управлінські рішення в інформаційно насиченому, конфліктному та швидкоплинному середовищі.

Окремого значення медіаграмотність набуває як інструмент репутаційного менеджменту та інформаційної безпеки організації. Вона дозволяє осмислювати інформаційні інциденти як елементи ширших смислових процесів, пов'язувати технічні загрози з комунікаційними наслідками та вибудовувати цілісні протоколи реагування. Менеджер, що володіє критичною медіакомпетентністю, здатен визначати вразливі точки організації, працювати з

«нарративними полями», будувати довіру на основі прозорості та передбачуваності, та перетворювати кризові ситуації на ресурс інституційного розвитку. Таким чином, медіаграмотність функціонує як своєрідна система репутаційного захисту, що поєднує аналітичні, комунікаційні й етичні підходи.

Аналіз сучасних досліджень і практичних моделей дозволив виявити ключові виклики, характерні для професійної діяльності менеджера в українських реаліях: інформаційна перенасиченість, прискорення медіациклів, домінування емоційних і конфліктних нарративів, поширення дезінформації, алгоритмізація публічності та постійні інформаційно-психологічні атаки в умовах війни. Додаткові труднощі створюють нерівний рівень цифрової компетентності працівників, фрагментарність комунікаційних політик та недостатня інтегрованість медіаграмотності в управлінські процеси.

Попри ці виклики, спостерігається зростання усвідомлення того, що розвиток медіаграмотності на рівні менеджменту й організації є необхідною передумовою стійкості, довіри та ефективності соціальних комунікацій. Українські інституції дедалі активніше впроваджують інструменти критичного аналізу інформації, створюють внутрішні комунікаційні протоколи, розвивають практики відповідальної цифрової поведінки й використовують медіаграмотність як засіб модернізації управлінських процесів.

Отже, перший розділ дозволив сформулювати теоретико-методологічну основу дослідження, визначивши медіаграмотність як стратегічну компетентність менеджера у сфері соціальних комунікацій та окресливши її роль у забезпеченні репутаційної й інформаційної стійкості організації. Ці висновки створюють концептуальний фундамент для подальшого аналізу комунікаційних практик, репутаційних ризиків і механізмів антикризового реагування, що будуть розглянуті в наступних розділах магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2

УКРАЇНСЬКИЙ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАГРАМОТНОСТІ В МЕНЕДЖЕРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

2. 1. Теоретико-методологічні підходи до розвитку управлінської медіаграмотності у США, країнах ЄС та Україні

У сучасних умовах цифрової трансформації медіаграмотність перестала бути інструментом виключно громадянської освіти й набула статусу стратегічної компетентності управлінців, зокрема в організаціях, що працюють у сфері соціальних комунікацій. Європейські та американські моделі демонструють різні історичні траєкторії становлення цієї компетентності, однак їх об'єднує ключове: медіаграмотність поступово інтегрується не як факультатив, а як обов'язковий елемент управлінського мислення, що визначає здатність організацій діяти в складному інформаційному просторі.

В європейському дискурсі визначальною стала позиція UNESCO та European Media Literacy Network, які розглядають медіаграмотність як мультидисциплінарну рамку: поєднання критичного аналізу, цифрової безпеки, навичок стратегічної комунікації, розуміння політики медіа та етики інформаційного середовища [2]. Для управлінців ця рамка трансформується у практичні компетентності: здатність оцінювати інформаційні ризики, взаємодіяти з медіа, управляти кризовими повідомленнями та формувати інституційну репутацію. Європейська модель акцентує не лише на особистій навичці керівника, а на створенні системних політик на рівні організації: внутрішніх стандартів комунікації, протоколів реагування, механізмів аналітичного моніторингу.

Американська модель розвитку медіаграмотності для управлінців, сформована під впливом Стенфордської школи цифрової грамотності та ініціатив News Literacy Project, зробила акцент на критичному мисленні як інструменті прийняття управлінських рішень. На відміну від європейського підходу, зосередженого на регулюванні та інституційних стандартах, американська модель виходить з ідеї, що інформаційне середовище є, по суті,

ринком смислів і наративів, де ключову роль відіграє здатність менеджера працювати з конкурентними потоками інформації, оперативно оцінювати достовірність даних і прогнозувати медіавплив [39]. Цей підхід орієнтує управлінців на розвиток навички «латерального читання» - аналізу джерел через зовнішні перевірки, а не через внутрішню логіку тексту, що особливо важливо в умовах інформаційних маніпуляцій і цифрових атак.

Європейські країни, зокрема Фінляндія, Швеція, Нідерланди та Німеччина, демонструють високий рівень інституціоналізації медіаграмотності як частини державної політики управління інформаційною безпекою. Фінська модель вважається найсистемнішою: вона поєднує підготовку управлінців у публічному секторі, навчання лідерів громадських організацій, підвищення кваліфікації працівників медіасфери та формування міжсекторальних команд реагування на інформаційні кризи [40]. Ключовим у цій моделі є принцип «медіаграмотність як національна стійкість», що переноситься на рівень управлінських рішень і політик.

У країнах ЄС поступово формується тренд на інтеграцію медіаграмотності у програми професійного менеджменту та державної служби. Наприклад, у Франції медіаграмотність включена до програм ENA (École nationale d'administration), а у Великобританії - до програм управління публічною сферою LSE та King's College London. Ці програми не обмежуються технічними навичками роботи з інформацією, а будують цілісні модулі критично-аналітичної комунікації, управління кризовими наративами та аналізу медіапростору як частини стратегічного планування. Таким чином, медіаграмотність стає елементом сучасної управлінської освіти нарівні з фінансовою компетентністю чи лідерськими навичками.

У США розвиток медіаграмотності для управлінців активно підтримується бізнес-сектором. Корпоративні програми Google, Meta, Microsoft, LinkedIn Learning створюють моделі, орієнтовані на цифрову обізнаність, управління ризиками та інформаційну етику. Особливий акцент робиться на навичках роботи з алгоритмами та аналізі даних - те, що європейська модель

охоплює частково. В американській традиції медіаграмотність менеджера тісно пов'язана з data literacy: умінням інтерпретувати дані, формувати інформаційні стратегії на основі аналітики, виявляти аномалії інформаційних потоків і передбачати цифрові загрози.

Попри відмінності, обидві моделі сходяться в ключовому: медіаграмотність перестає бути гуманітарною навичкою, вона перетворюється на інструмент управління організаційною стійкістю. Для менеджера у сфері соціальних комунікацій це означає здатність працювати зі складними інформаційними екосистемами, у яких перетинаються медіа, цифрові платформи, соціальні мережі, державні регуляції та громадські очікування. На цьому перетині й формується «управлінська медіаграмотність» - компетентність, що поєднує аналітику, репутаційне мислення, інформаційну безпеку та стратегічну комунікацію.

У такому розумінні медіаграмотність менеджера виходить за межі базових умінь критично читати новини чи розпізнавати маніпуляції. Вона включає щонайменше три взаємопов'язані рівні. Перший - індивідуально-когнітивний, що охоплює здатність керівника аналізувати джерела інформації, оцінювати їхню достовірність, розуміти логіку роботи алгоритмів платформ, виявляти приховані рамки подання реальності. Другий - організаційний, пов'язаний із побудовою внутрішніх процедур перевірки фактів, модерації контенту, управління комунікаційними ризиками та кризами. Третій - суспільно-комунікаційний, який стосується взаємодії з аудиторіями, формування довіри та етичного використання даних і цифрових інструментів [2].

Саме на цих рівнях проявляється різниця між «освіченим споживачем медіа» і «медіаграмотним менеджером». Якщо перший здебільшого реагує на інформаційні потоки, захищаючи себе від дезінформації, то другий активно конструює комунікаційне середовище організації. Для менеджера у сфері соціальних комунікацій медіаграмотність стає формою професійної відповідальності: його рішення впливають не тільки на власну інформаційну

безпеку, а й на репутацію інституції, стосунки зі стейкхолдерами та якість публічного діалогу.

Дослідження С. Вайнбурга та С. МакГрю показують, що ключовою ознакою експертності в цифровому середовищі є здатність до так званого «латерального читання» - паралельної перевірки джерел через перехід на зовнішні сайти, пошук незалежних відгуків, зіставлення позицій різних інституцій [42]. Для управлінця цей підхід трансформується в компетентність системної верифікації інформації: від перевірки фактів у медіаповідомленнях про організацію до критичної оцінки аналітичних звітів, рейтингів, результатів соціологічних опитувань, на які спираються управлінські рішення.

У європейській практиці питання медіаграмотності дедалі частіше інтегруються в ширший дискурс «компетентностей для демократичної культури» та «компетентностей XXI століття», де наголошується на зв'язку між критичним мисленням, цифровими навичками, етикою та активною громадянською позицією. Фінська модель, яка вважається однією з найбільш послідовних, демонструє, що медіаграмотність розглядається не лише як шкільний предмет, а як наскрізний принцип освітньої політики й управління комунікаціями у публічному секторі [43]. Для менеджерів це означає, що від них очікують не лише технічного володіння інструментами, а й здатності забезпечувати прозорість, участь і підзвітність через якісні медіакомунікації.

Український контекст підтверджує цей тренд на рівні як нормативних документів, так і практичних ініціатив. «Концепція впровадження медіаосвіти в Україні (нова редакція)» фіксує перехід від фрагментарних освітніх проєктів до системного бачення медіаосвіти як складової загальної та професійної освіти дорослих, зокрема в публічному секторі [44]. Продовженням цієї лінії стала «Стратегія Міністерства культури та інформаційної політики України з розвитку медіаграмотності на період до 2026 року», де медіаграмотність прямо пов'язується зі стійкістю суспільства до інформаційних загроз, а також зі здатністю громадян і інституцій ухвалювати виважені рішення в умовах війни та гібридних впливів [45].

Окрему роль відіграють інституційні ініціативи, які фактично «перекладають» політичні рамки на мову повсякденної практики. Освітній портал «Медіаосвіта і медіаграмотність» Академії української преси став одним із перших в Україні ресурсів, орієнтованих на системну підтримку педагогів, медіатренерів та управлінців, які впроваджують медіаграмотність у своїх організаціях. Національний проєкт МКІП «Фільтр» та щорічний Національний тест з медіаграмотності, в яких беруть участь сотні тисяч громадян, демонструють, що медіаграмотність перетворюється на маркер громадянської відповідальності й елемент культури повсякденного споживання інформації [46]. Для менеджера у сфері соціальних комунікацій ці ініціативи слугують не лише джерелом методичних матеріалів, а й орієнтиром щодо очікуваного рівня компетентностей аудиторій, з якими він працює.

Якщо перенести ці підходи в контекст менеджменту соціальних комунікацій в Україні, стає очевидним, що медіаграмотність має бути вбудована у щоденну управлінську практику. Йдеться про розробку і впровадження внутрішніх стандартів роботи з інформацією (полісу щодо використання соціальних мереж, правил коментування, реагування на критику), навчання співробітників базовим і просунутим навичкам критичного аналізу контенту, а також створення механізмів оперативного виявлення та нейтралізації дезінформації, що стосується організації. У цьому сенсі українські стратегічні документи та проєкти, таких як Стратегія МКІП і «Фільтр», задають рамку, в якій управлінська медіаграмотність перестає бути приватною компетентністю окремого фахівця й набуває значення інституційного стандарту.

Окремий вимір управлінської медіаграмотності пов'язаний із репутаційним менеджментом. Менеджер, який володіє розвиненими медіаграмотними компетентностями, здатний своєчасно помічати зміни у тональності публічних згадок, виявляти ранні сигнали потенційних криз, аналізувати, які наративи домінують у дискусіях навколо організації, і відповідно коригувати комунікаційні стратегії. У цьому сенсі медіаграмотність виступає не лише як інструмент «оборони» від токсичного контенту, а як

активний ресурс побудови довіри - через послідовне, прозоре, етично вивірене інформування та залучення аудиторій до діалогу.

У підсумку медіаграмотність менеджера у сфері соціальних комунікацій можна розглядати як інтегровану професійну компетентність, яка об'єднує знання про медіа й алгоритми, навички критичного аналізу, репутаційне мислення, здатність до кризової комунікації, розуміння правових та етичних рамок використання інформації. У поєднанні з національними та міжнародними рамковими документами (UNESCO, фінська модель, українські Концепція та Стратегія медіаграмотності) така компетентність стає чинником організаційної стійкості й одним із ключових критеріїв якості сучасного управління у галузі соціальних комунікацій.

Порівняння моделей розвитку медіаграмотності у США, країнах Європейського Союзу та в Україні дає змогу прослідкувати різні управлінські логіки, в межах яких формується компетентність керівника працювати з інформаційними ресурсами, комунікаційними ризиками та публічними наративами. Незважаючи на спільні концептуальні засади - критичне мислення, орієнтацію на достовірність інформації, етичність комунікацій та стійкість до маніпуляцій - кожна модель демонструє власні акценти й організаційні механізми впровадження.

У Сполучених Штатах ключові підходи до формування медіаграмотності управлінців розвивалися під впливом академічних досліджень та корпоративних ініціатив. Роботи С. Вайнбурга та С. МакГрю, що довели ефективність латерального читання як базової навички експертної оцінки цифрового контенту, були інтегровані у професійні програми підвищення кваліфікації комунікаційних фахівців, аналітиків та менеджерів. Корпоративні академії провідних технологічних компаній - Google, Meta, Microsoft - орієнтують управлінців на поєднання медіаграмотності з аналітикою даних, алгоритмічною грамотністю та розумінням цифрових архітектур. У результаті медіаграмотність у США функціонує як аналітична управлінська компетенція,

покликана забезпечувати обґрунтованість рішень у ситуаціях інформаційної невизначеності.

Європейська модель, навпаки, характеризується високим ступенем інституціоналізації. Фінляндія, Нідерланди, Німеччина та низка інших країн ЄС інтегрували медіаграмотність у державні політики, професійний розвиток управлінців та системи менеджменту в публічному секторі. Так, Національний аудіовізуальний інститут Фінляндії (KAVI) координує впровадження політики медіаосвіти, що охоплює культурні інституції, муніципальні органи влади та освітні заклади, формуючи цілісні плани медіаосвітньої діяльності для кожного типу установ. У Німеччині Федеральне агентство з громадянської освіти (BpB) системно навчає управлінців аналізу інформаційних ризиків та роботи з кризовими комунікаціями. Таким чином, європейська модель реалізує медіаграмотність як структурну складову інституційної спроможності, забезпечуючи стабільність інформаційного середовища на рівні політики, організації й команди.

У свою чергу, українська модель розвитку управлінської медіаграмотності формується в умовах безпрецедентного інформаційного тиску та гібридних загроз. Стратегія розвитку медіаграмотності до 2026 року та національний проєкт «Фільтр» спрямовані на підготовку управлінців до роботи з ризиками дезінформації, кризовими наративами й інформаційними атаками, що супроводжують воєнні події. Навчальні програми для працівників органів влади, комунікаційних підрозділів і культурних інституцій акцентують на алгоритмах виявлення маніпуляцій, правилах публічної комунікації в умовах кризи та практиках репутаційного захисту. Українська модель спрямована не лише на захист інституції, а й на забезпечення інформаційної стійкості суспільства, тому її ядром стає кризово-орієнтована медіаграмотність, що поєднує аналітику, швидке реагування та інформаційну безпеку.

Порівняння цих моделей дає змогу виділити три стратегічні виміри управлінської медіаграмотності:

- аналітичний (пріоритет США) - володіння методами оцінювання цифрових джерел, аналіз алгоритмів, робота з даними;
- інституційний (пріоритет ЄС) - створення внутрішніх політик, стандартів комунікації, організаційної культури критичного мислення;
- безпековий (пріоритет України) - здатність працювати в умовах інформаційних загроз, розробляти кризові протоколи, управляти ризиками.

У менеджменті соціальних комунікацій саме інтеграція цих трьох вимірів формує сучасний профіль управлінця, здатного забезпечувати прозорість, довіру та репутаційну стійкість організації.

2. 2. Практичні моделі та реальні кейси впровадження управлінської медіаграмотності: порівняльний аналіз США, ЄС та України

Розвиток управлінської медіаграмотності у сучасному світі відбувається не лише на рівні концептуальних підходів, а й через розгалужену систему практик, програм, інструментів і політик, що безпосередньо впливають на роботу управлінців у сфері соціальних комунікацій [47]. У ХХІ столітті інформаційне середовище стало багатовимірним, фрагментованим і високодинамічним, а його вплив - системним: від репутації організацій і довіри до інституцій до стабільності демократичних процесів та національної безпеки [48]. За таких умов медіаграмотність перестає бути факультативною або суто освітньою категорією. Вона набуває статусу базової управлінської компетентності, що визначає здатність керівника приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати інформаційні ризики, підтримувати комунікаційну стійкість організації та забезпечувати її ефективну взаємодію з аудиторіями [48].

Теоретичні моделі медіаграмотності окреслюють загальні рамки, у яких має формуватися критичне ставлення до інформації, цифрова обізнаність, культура мислення та здатність працювати з медіанаративами [49]. Вони формують понятійний апарат, визначають ключові принципи та описують

концептуальні рівні розвитку медіакомпетентностей. Однак саме практичні моделі демонструють, яким чином ці рамки реалізуються в управлінській діяльності: у процесах ухвалення рішень, організаційних процедурах, моделях ризик-менеджменту, репутаційних стратегіях, протоколах кризової комунікації та в системах професійної підготовки персоналу [50].

Порівняння досвіду США, країн Європейського Союзу та України дозволяє простежити три відмінні, але водночас взаємодоповнювальні траєкторії становлення управлінської медіаграмотності. Кожна з них формувалася під впливом власного інформаційного середовища, політичної культури, медійної інфраструктури, державних політик та запитів суспільства [51]. Саме тому їхній порівняльний аналіз дає змогу побачити ширший контекст, у якому управлінець має забезпечувати якість комунікаційної діяльності організації.

Американський підхід ґрунтується на розвитку індивідуальної аналітичної експертизи керівника, здатного самостійно оцінювати достовірність джерел, критично аналізувати інформаційні потоки, працювати з великими масивами даних і ухвалювати рішення в умовах інформаційної невизначеності [52]. США демонструють модель, у якій медіаграмотність є невід'ємною частиною професійної культури управлінця: швидкість перевірки інформації, уміння розпізнати маніпуляцію, здатність аналізувати алгоритмічні механізми поширення контенту - усе це стає елементом щоденної управлінської діяльності [53].

Європейська модель, навпаки, акцентує на інституційній відповідальності за інформаційне середовище, підкреслюючи важливість системних політик, нормативних документів, внутрішніх стандартів і міжсекторальної координації [54]. У країнах ЄС медіаграмотність розглядається не лише як освітня чи професійна навичка, а як складова стратегії розвитку демократичного суспільства, інструмент підтримки інформаційної прозорості та частина інституційної культури [55]. Такі практики демонструють можливість інтеграції медіаграмотності у внутрішнє управління організаціями: через обов'язкові

плани медіаосвіти, стандартизовані протоколи кризової комунікації, вимоги до підвищення кваліфікації управлінського персоналу та міжвідомчу координацію.

Український досвід, сформований у контексті повномасштабної війни, гібридних загроз та масованих інформаційних атак, надає медіаграмотності безпекового й кризово-орієнтованого виміру. На відміну від США та ЄС, де в основі лежать відповідно індивідуальна експертиза та інституційні процедури, українська модель поєднує обидва ці рівні, але доповнює їх елементами інформаційної оборони, раннього виявлення загроз, репутаційного реагування та стратегічних комунікацій [56]. У межах державної політики, галузевих програм і цифрових ініціатив (проєкт «Фільтр», Національний тест з медіаграмотності, освітні програми Академії української преси та Центру демократії та верховенства права) медіаграмотність перетворюється на практичний ресурс інформаційної стійкості [57].

Таким чином, аналіз трьох моделей показує, що управлінська медіаграмотність у реальній практиці виходить далеко за межі класичної медіаосвітньої парадигми. Вона охоплює особистісні компетентності керівника, інституційні механізми організації, державні стандарти, безпекові стратегії та здатність до інформаційного передбачення. Її розвиток є не лише інструментом підвищення комунікаційної ефективності, а й умовою збереження довіри, репутації та стабільності організації у складному й мінливому медіасередовищі.

З метою систематизації цих підходів доцільно узагальнити їх у вигляді порівняльної таблиці, яка окреслює основні типи моделей, ключові інституції, що їх підтримують, реальні практики впровадження та управлінські акценти.

Таблиця 2.2. - Порівняльні характеристики практичних моделей управлінської медіаграмотності у США, країнах ЄС та Україні

Регіон / країна	Тип моделі	Ключові інституції та ініціативи	Приклади практичної реалізації	Основні управлінські акценти
США	Аналітична, індивідуально-експертна	Stanford History Education Group (SHEG); News Literacy Project; Google News Initiative; Meta Journalism Project; корпоративні освітні платформи	Тренінги з фактчекінгу та lateral reading для редакторів і PR-менеджерів; модулі digital та data literacy для керівників; розробка внутрішніх стандартів верифікації інформації	Індивідуальна інформаційна експертиза менеджера; аналітичне мислення; робота з великими обсягами даних; інтеграція фактчекінгу в управлінські рішення
Країни ЄС (зокрема Фінляндія, Німеччина, Нідерланди)	Інституційно-стандартна	Національний аудіовізуальний інститут Фінляндії (KAVI); Федеральне агентство з громадянської освіти Німеччини	Національні політики медіаосвіти; обов'язкові плани медіаграмотності для бібліотек, шкіл, культурних інституцій;	Інституційна відповідальність за якість інформаційного середовища; стандартизація внутрішніх комунікацій; міжсекторальна координація;

		(BrB); ініціатива Mediawijs; програми підготовки управлінців у провідних зкладах (ENA, LSE тощо)	тренінги для керівників із кризових комунікацій; включення модулів з медіаграмотнос ті у програми державної служби	закріплення медіаграмотнос ті у стратегічних документах
Україна	Безпекова, кризово-оріє нтована	Міністерство культури та інформаційної політики України; національний проект «Фільтр»; громадські організації (ЦЕДЕМ, Академія української преси та ін.)	Стратегія розвитку медіаграмотнос ті до 2026 року; національні інформаційні кампанії й тестування; навчальні програми для держслужбовців і комунікаційникі в; впровадження практик протидії дезінформації в умовах війни	Поєднання медіаграмотнос ті з інформаційною безпекою; орієнтація на кризові комунікації; управління репутаційними ризиками; розбудова інформаційної стійкості інституцій і суспільства в цілому

Як видно з табл. 2.1, кожна модель структурує управлінську медіаграмотність за власною логікою, що безпосередньо відображає ширший соціально-комунікаційний контекст, у якому функціонують організації. У США медіаграмотність інтерпретується насамперед як компонент управлінської експертизи окремої особи - менеджера або комунікаційного лідера, який несе індивідуальну відповідальність за якість інформаційних рішень. У Європейському Союзі вона набуває інституційного виміру: значна частина відповідальності за якість медіакомунікацій покладається на організацію, яка зобов'язана діяти відповідно до державних і наддержавних стандартів, впроваджувати внутрішні політики та процедурні регламенти. Український підхід формується в умовах війни та гібридних атак, що зумовлює переважання безпекового та кризово-орієнтованого бачення: медіаграмотність осмислюється як інструмент протидії дезінформації, підтримання інформаційної стійкості та захисту національної й інституційної безпеки. Ці три траєкторії розвитку не суперечать одна одній - навпаки, вони ілюструють, що управлінська медіаграмотність може мати різні концептуальні центри, залишаючись при цьому наскрізною складовою ефективного управління. Для поглибленого розуміння цих відмінностей доцільно звернутися до показових кейсів, які репрезентують практичну реалізацію відповідних моделей.

Американський кейс демонструє, як синергія академічних досліджень, корпоративної освіти та управлінських практик формує аналітичний підхід до медіаграмотності. Дослідження Stanford History Education Group показали, що навіть висококваліфіковані фахівці - журналісти, викладачі, менеджери, студенти елітних університетів - нерідко оцінюють достовірність цифрових джерел за поверховими ознаками: дизайном сайту, формально «солідною» візуальною подачею чи наявністю псевдоавторитетних маркерів. Це виявило системну проблему: когнітивні упередження й довіра до зовнішньої форми контенту однаково притаманні як масовій аудиторії, так і освіченим професіоналам. Саме для подолання цього розриву був адаптований підхід латерального читання - багатоетапний алгоритм верифікації, що передбачає

паралельне звернення до незалежних зовнішніх джерел, аналіз репутації організації, перевірку історії домену й контексту публікації, зіставлення різних інтерпретацій однієї й тієї ж події. Цей інструмент поступово інтегрували у тренінгові програми Google News Initiative, Meta Journalism Project та інших освітніх платформ, орієнтованих на менеджерів і комунікаційні команди корпоративного сектора. У практиці управління це означає, що PR-менеджери, керівники комунікаційних відділів, фахівці з репутаційного менеджменту навчаються не лише технічним прийомам роботи з інформацією, а й системному аналізу джерел, структури наративів, алгоритмічних механізмів поширення контенту, прогнозуванню реакцій аудиторій. Відповідно, медіаграмотність стає невід'ємною складовою управлінської аналітичної культури: без уміння верифікувати дані, критично оцінювати інформаційні приводи та моделювати інформаційні ризики сучасний менеджер в американському контексті фактично втрачає професійну конкурентоспроможність.

Європейський кейс на прикладі Фінляндії демонструє іншу логіку - логіку інституційної системності. Центральну роль тут відіграє Національний аудіовізуальний інститут (KAVI), який координує медіаосвітню політику на державному рівні та задає стандарти для різних секторів - освіти, культури, публічного управління. Фінська модель функціонує як цілісна екосистема, у якій кожен сектор має визначену відповідальність за інформаційну стійкість суспільства. Бібліотеки, школи, університети, музеї, культурні центри, органи місцевого самоврядування розробляють і реалізують власні плани медіаосвітньої діяльності, що включають підготовку керівників та персоналу до роботи з медіаризиками, створення внутрішніх протоколів кризових комунікацій, алгоритмів взаємодії з аудиторією у випадку поширення дезінформації чи конфліктних наративів, а також механізмів моніторингу й оцінювання інформаційного середовища. З управлінської точки зору принциповим є те, що медіаграмотність у фінській моделі інтегрована в систему стратегічного планування та менеджменту: керівник культурної чи

комунікаційної інституції відповідає не лише за власну критичну компетентність, а й за запровадження формалізованих процедур, які забезпечують якість і прозорість комунікацій. Схожі підходи спостерігаються в Німеччині, де Федеральне агентство з громадянської освіти організовує програми для управлінців, спрямовані на аналіз інформаційних ризиків, виявлення маніпуляцій та побудову прозорих комунікаційних стратегій, а також у Нідерландах, де ініціатива Mediawijs моделює ситуації інформаційних криз і відпрацьовує сценарії реагування із залученням різних груп управлінців. У сукупності це формує розуміння медіаграмотності як інструменту інституційної стійкості, без якого неможливо підтримувати довіру до організації та забезпечувати ефективне управління в умовах складного медіапростору.

Український кейс демонструє, як медіаграмотність управлінців розвивається в екстремальних умовах війни й постійного інформаційного тиску. Українська модель формується на перетині медіаосвітніх ініціатив, державних стратегій та діяльності громадського сектору й поєднує освітній, комунікаційний та безпековий виміри. «Концепція впровадження медіаосвіти в Україні (нова редакція)» та Стратегія розвитку медіаграмотності до 2026 року фіксують перехід від поодиноких проєктів до системного бачення, що охоплює не лише заклади освіти, а й публічний сектор, органи влади, культурні та комунікаційні інституції. Національний проєкт «Фільтр» доповнює ці рамки практичними інструментами: інформаційними кампаніями, онлайн-тестуванням, навчальними курсами й методичними матеріалами для фахівців, які працюють з комунікаціями. Особливістю українського контексту є те, що для управлінця медіаграмотність набуває безпосереднього безпекового виміру. Комунікаційні менеджери в органах влади, керівники культурних установ, представники громадських організацій стикаються не лише з абстрактними «фейками», а з цілеспрямованими інформаційними операціями, покликаними дестабілізувати роботу інституцій, підірвати довіру до держави чи дискредитувати партнерські організації. Це потребує не тільки знань про те, як розпізнавати дезінформацію, а й умінь будувати кризові комунікаційні

протоколи, формувати альтернативні наративи, підтримувати довіру цільових аудиторій, працювати з емоційним виміром інформаційних впливів і зберігати репутаційну цілісність організації в умовах тривалої кризи.

Таким чином, американський, європейський та український кейси демонструють три взаємодоповнювальні моделі практичної реалізації управлінської медіаграмотності. У США наголос робиться на індивідуальному рівні - розвитку аналітичного менеджера, здатного ефективно працювати в цифровому інформаційному середовищі та ухвалювати рішення на основі критично осмислених даних. У країнах ЄС провідною стає інституційна логіка - медіаграмотність закріплюється в політиках, стандартах, внутрішніх регламентах, перетворюючись на норму функціонування організацій. В Україні домінує кризово-безпековий вимір - медіаграмотність розглядається як один із ключових інструментів протидії дезінформації та забезпечення стійкості як окремих інституцій, так і суспільства загалом. Для менеджера у сфері соціальних комунікацій важливо усвідомлювати не конкуренцію, а взаємодоповнюваність цих моделей. Оптимальною є не механічна орієнтація на один із підходів, а їхнє продумане поєднання: інтеграція аналітичної глибини американської моделі, інституційної системності європейської та кризово-безпекового досвіду України. Саме така інтегрована перспектива створює основу для формування управлінської медіаграмотності як стрижневої професійної компетентності, що забезпечує репутаційну, інформаційну та організаційну стійкість сучасних інституцій у сфері соціальних комунікацій.

2.3. Синтез світових та українських підходів до управлінської медіаграмотності

Синтез американських, європейських та українських підходів до розвитку управлінської медіаграмотності дає змогу розглядати цю компетентність не як сукупність розрізнених навичок, а як цілісну управлінську систему, що поєднує аналітичне мислення, інституційні механізми та безпеково-кризовий вимір комунікацій. У глобальному контексті медіаграмотність поступово переходить

із площини загальногромадянської освіти в площину стратегічних компетентностей лідерів, менеджерів і публічних комунікаторів. На це вказують як міжнародні політики у сфері медіаграмотності, так і національні стратегії, зокрема фінська «Media literacy in Finland. National media education policy» (2019), що закріплює медіаосвіту як системний компонент культурної та освітньої політики, а не факультативну практику окремих закладів [58].

Управлінська медіаграмотність у цьому контексті постає як багаторівнева компетентність, що охоплює принаймні три взаємопов'язані виміри. Перший - аналітична експертиза керівника, тобто здатність критично оцінювати джерела, виявляти маніпулятивні наративи, працювати з великими масивами цифрової інформації та ухвалювати рішення на основі перевірених даних. Цей вимір яскраво представлений у дослідженнях S. Wineburg та S. McGrew, які показали, що навіть досвідчені професіонали часто програють професійним фактчекерам у здатності оцінювати інформацію онлайн; натомість ефективним інструментом виявилася практика латерального читання, тобто паралельної перевірки джерел через зовнішні ресурси [59]. Для менеджера у сфері соціальних комунікацій це означає потребу у спеціалізованій аналітичній культурі - умінні не лише «споживати» інформацію, а конструювати на її основі обґрунтовані управлінські рішення.

Другий вимір - інституційна системність, коли медіаграмотність перестає бути виключно особистою рисою керівника і закріплюється у політиках, регламентах, протоколах та стандартах організації. Європейський досвід, зокрема фінська національна політика медіаосвіти та діяльність Національного аудіовізуального інституту KAVI, демонструє, що медіаграмотність може бути інституційно оформлена як обов'язкова складова стратегічного планування, внутрішніх процедур управління ризиками та співпраці з різними цільовими групами [60]. Аналогічно в українському контексті «Концепція впровадження медіаосвіти в Україні (нова редакція)» (2016) та численні аналітичні огляди свідчать про поступовий перехід від локальних ініціатив до спроб вибудувати цілісну нормативно-інституційну рамку медіаосвіти й медіаграмотності [61].

Третій вимір - безпеково-кризова готовність, характерний насамперед для України, де медіаграмотність невіддільна від контексту повномасштабної війни, гібридних впливів та системних дезінформаційних кампаній. Національні документи - насамперед «Стратегія Міністерства культури та інформаційної політики України з розвитку медіаграмотності на період до 2026 року» (затверджена наказом МКІП від 24.05.2024 р.) - прямо пов'язують медіаграмотність із підвищенням стійкості суспільства до інформаційних загроз і зміцненням демократичної культури [62]. Аналітичні звіти, підготовлені українськими та міжнародними організаціями, зокрема дослідження трансформації сфери медіаграмотності в умовах повномасштабної війни, підкреслюють, що для українських інституцій медіаграмотність фактично виконує функцію «першої лінії оборони» проти дезінформації та підливних наративів [63].

Узгодити ці три виміри - аналітичний, інституційний та безпеково-кризовий - дозволяє інтегрована модель управлінської медіаграмотності, що базується на синтезі світових та українських підходів (рис. 2.3). У цій моделі американський компонент репрезентує індивідуальну експертизу менеджера (здатність до латерального читання, роботи з даними, критичного аналізу цифрових джерел), європейський - інституційно-нормативний каркас (політики, протоколи, стандарти якості, міжсекторальна координація), а український - вимір інформаційної стійкості та кризових комунікацій (протидія дезінформації, стратегічні комунікації в умовах війни, репутаційний ризик-менеджмент). Взаємодія цих трьох блоків дає можливість описати управлінську медіаграмотність як цілісну систему, а не як набір окремих навичок [64].

Показовим прикладом практичної реалізації інтегрованого підходу може слугувати кейс кібератаки на мережу радіостанцій холдингу TAVR Media у липні 2022 року, коли в ефірі низки українських радіостанцій було поширено фейкове повідомлення про нібито важкий стан здоров'я президента України та передачу повноважень голові парламенту [65]. З формальної точки зору йшлося

про технічну атаку на інфраструктуру мовника, однак з управлінської перспективи цей епізод продемонстрував одночасну дію всіх трьох вимірів управлінської медіаграмотності.

По-перше, аналітичний вимір проявився у швидкій верифікації інформації та спростуванні фейку з боку самої компанії, державних структур та незалежних фактчекінгових організацій. Застосування принципів латерального читання - перевірка повідомлення через офіційні джерела, порівняння з іншими каналами інформування, аналіз походження «новини» - дозволило оперативно класифікувати інцидент як інформаційну атаку, а не як достовірне повідомлення [66].

По-друге, інституційний вимір проявився у наявності внутрішніх комунікаційних процедур: TAVR Media оприлюднила публічну заяву про кібератаку, задала єдину рамку інтерпретації події та координувала свою позицію з державними органами (зокрема Держспецзв'язку), що дало змогу уникнути хаотичної реакції, зберегти довіру аудиторії та партнерів [67]. Така логіка відповідає європейським підходам, де управлінська медіаграмотність закріплюється через протоколи кризової комунікації, стандарти прозорості та міжінституційну координацію (як це, зокрема, відображено в політиці медіаосвіти Фінляндії та відповідних рекомендаціях KAVI).

По-третє, безпеково-кризовий вимір був визначальним, оскільки йшлося не лише про репутацію радіохолдингу, а й про спробу підірвати довіру до вищого керівництва держави, посіяти паніку та дестабілізувати інформаційний простір. Реакція профільних державних інституцій, фактчекінгових ініціатив та відповідальних медіа - публічне спростування фейку, пояснення його походження та мети, нагадування аудиторіям про необхідність перевіряти джерела - продемонструвала, що медіаграмотність на управлінському рівні функціонує як елемент ширшої системи інформаційної стійкості, передбаченої, зокрема, Стратегією розвитку медіаграмотності в Україні до 2026 року [68].

Узагальнюючи цей кейс, можна стверджувати, що ефективне подолання інформаційної атаки стало можливим саме завдяки поєднанню трьох груп

компетентностей, які у сукупності реалізують інтегровану модель управлінської медіаграмотності. Аналітичний компонент забезпечив швидке виявлення аномалії в інформаційному полі: комунікаційні менеджери змогли відрізнити нетиповий, емоційно заряджений контент від звичних новинних повідомлень, оперативно поставити під сумнів його достовірність і запустити процедуру фактчекінгу.

Це включало як базові кроки (перевірка джерела, порівняння з офіційними повідомленнями, верифікація крізь кілька незалежних каналів), так і більш складні елементи - аналіз технічних параметрів поширення інформації, часових збігів, синхронізації з іншими підозрілими повідомленнями. Інституційний компонент проявився в тому, що на момент кризи організація вже мала мінімально необхідний набір внутрішніх правил: хто уповноважений коментувати ситуацію, в якій послідовності готуються й погоджуються тексти заяв, як координуються дії з державними органами, які канали використовуються як офіційні.

Наявність таких процедур дозволила уникнути хаотичної, емоційно забарвленої реакції, яка могла б ще більше загострити ситуацію. Безпеково-кризовий компонент забезпечив розуміння того, що йдеться не лише про репутаційний інцидент для окремої компанії, а про елемент ширшої інформаційної операції, спрямованої на підрив довіри до державних інституцій загалом.

Це зумовило необхідність працювати не тільки з власною аудиторією, а й у координації з іншими акторами інформаційної політики, формуючи єдиний наратив, що знижує рівень тривоги та паніки. Таким чином, кейс TAVR Media демонструє, що управлінська медіаграмотність виявляється не в одиничній «правильній» дії, а в послідовності узгоджених рішень, які поєднують аналітику, організаційну культуру та безпекове мислення.

Саме така логіка - поєднання індивідуальної експертизи менеджера, інституційних механізмів та безпекової оптики - відображена в інтегрованій моделі управлінської медіаграмотності (рис. 2.3), яка у цьому дослідженні

пропонується як узагальнююча рамка для аналізу і проектування управлінської діяльності у сфері соціальних комунікацій. Вона дає змогу відійти від спрощеного уявлення про медіаграмотність як «уміння відрізнити фейк від правди» й трактувати її як структурний елемент професійного профілю сучасного менеджера.

У такому вимірі медіаграмотність стає критерієм якості управлінських рішень: вона визначає, наскільки керівник здатен працювати з невизначеністю, передбачати інформаційні ризики, будувати довгострокові репутаційні стратегії та формувати довіру до інституції у ситуаціях високої напруги. Інтегрована модель також окреслює вектори подальшого розвитку: посилення аналітичної компоненти (через навчання латеральному читанню, роботі з даними, цифровій аналітиці), інституціоналізацію медіаграмотності (через політики, протоколи, системи внутрішнього навчання персоналу) та поглиблення безпеково-кризового виміру (через співпрацю з профільними державними й громадськими структурами, розробку сценаріїв реагування на інформаційні атаки).

У підсумку управлінська медіаграмотність постає як інтегральна, багатовимірна компетентність, без якої неможливо забезпечити стійке функціонування організацій у сучасному медіасередовищі, що характеризується високою динамікою, конфліктністю та вразливістю до дезінформаційних впливів.

Висновки до 2 розділу

Аналіз українського та світового досвіду впровадження медіаграмотності в менеджерській діяльності засвідчив, що у провідних країнах і в Україні медіаграмотність перестає бути виключно індивідуальною навичкою критичного мислення і дедалі виразніше оформлюється як стратегічний ресурс управління. Медіаграмотність інтерпретується як складова ширшого комплексу компетентностей - медіа- та інформаційної грамотності, цифрової грамотності, комунікативної культури керівника, - від яких залежить якість прийняття

управлінських рішень, стійкість організацій до дезінформації та ефективність взаємодії зі стейкхолдерами.

Світовий досвід, представлений насамперед рекомендаціями ЮНЕСКО, політиками ЄС у сфері цифрової освіти та кейсами скандинавських країн, демонструє модель системної інституціоналізації медіаграмотності. У цій моделі медіа- та інформаційна грамотність інтегрується в державні стратегії, освітні стандарти, програми підготовки й підвищення кваліфікації керівників, а також у внутрішні регламенти організацій. Показовим є досвід Фінляндії, де діє спеціалізований державний орган (KAVI), ухвалено національну медіаосвітню політику, а медіаграмотність розглядається як наскрізний елемент освітньої та культурної політики - від шкільного курикулуму до професійної освіти управлінців у публічному секторі.

Український досвід засвідчує швидку еволюцію від поодиноких просвітницьких ініціатив до формування цілісної державної політики у сфері медіаграмотності. Розроблення й реалізація стратегії розвитку медіаграмотності Міністерством культури та інформаційної політики, запуск національного проєкту «Фільтр», регулярні національні тести з медіаграмотності, а також масштабні програми міжнародних організацій (зокрема IREX «Learn to Discern») свідчать про закріплення медіаграмотності як елемента гуманітарної політики та інформаційної безпеки держави. Водночас дослідження цих програм виявляють як позитивну динаміку зростання критичності аудиторії, так і наявність стійких «вузьких місць» - нерівномірний доступ до програм, фрагментарність підготовки управлінців і брак системної оцінки саме управлінської медіаграмотності.

Особливої ваги набуває медіаграмотність керівників інституцій соціальних комунікацій в умовах повномасштабної війни, коли медіапростір України перебуває під постійним тиском інформаційно-психологічних операцій. Сучасні українські дослідження фіксують, що медіаграмотність управлінців у сфері освіти, культури та медіа повинна поєднувати аналітичні навички роботи з інформацією, розуміння механізмів пропаганди й дезінформації, знання

нормативної бази та вміння будувати етичні, психологічно обережні комунікації з вразливими аудиторіями. Проте рівень інституційної закріпленості цих вимог є неоднорідним: у частини організацій наявні внутрішні протоколи, тренінги, кризові комунікаційні алгоритми, тоді як в інших медіаграмотність менеджера фактично залишається особистою якістю, що не підтримується організаційно.

Порівняння українського та світового досвіду дало змогу виокремити низку принципів ефективної інтеграції медіаграмотності в менеджерську діяльність: наявність чітко окресленої державної політики й відповідальних інституцій; міжсекторна співпраця держави, освітніх закладів, громадського сектору й міжнародних організацій; включення медіаграмотності до системи безперервної професійної освіти керівників; розроблення внутрішніх організаційних документів (кодексів, протоколів, стандартів) з компонентом медіаграмотності; регулярний моніторинг та оцінювання рівня компетентностей менеджерів. Україна поступово імплементує ці принципи, однак перебуває на етапі переходу від проєктно-кампанійного підходу до сталішої, політично та інституційно закріпленої моделі.

Отже, узагальнення українського й світового досвіду показало, що медіаграмотність менеджерів у сфері соціальних комунікацій є багаторівневим феноменом, який поєднує міжнародні нормативні орієнтири, національну політику та конкретні організаційні практики. Виявлений розрив між розвиненою нормативно-стратегічною базою та нерівномірністю її реалізації в управлінській практиці українських інституцій зумовлює необхідність подальшого емпіричного аналізу реального стану управлінської медіаграмотності. Саме це визначає логіку наступного розділу, спрямованого на діагностику наявних компетентностей керівників, аналіз організаційних механізмів підтримки медіаграмотності та формування практичних рекомендацій щодо її посилення в українських інституціях соціальних комунікацій.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНИЙ ВИМІР УПРАВЛІНСЬКОЇ МЕДІАГРАМОТНОСТІ В УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ

3.1. Методика аналізу управлінської медіаграмотності в інституціях соціальних комунікацій

Аналіз управлінської медіаграмотності в сучасних українських інституціях соціальних комунікацій потребує методичного підходу, який спирається не на гіпотетичні опитування, а на реальні, задокументовані практики комунікаційної діяльності. У цьому дослідженні обрано стратегію комплексного аналізу відкритих джерел, що дає змогу реконструювати управлінські рішення та комунікаційні стратегії на основі доступних нормативних документів, аналітичних звітів, офіційних заяв, кризових кейсів і публічних комунікацій ключових інституцій. Такий підхід дозволяє розглядати медіаграмотність не абстрактно, а як реально виявлену компетентність, вписану у конкретний контекст війни, гібридних загроз і підвищеної репутаційної вразливості організацій.

Першим кроком стало формування корпусу джерел, який відображає три рівні функціонування управлінської медіаграмотності: нормативно-стратегічний, інституційно-організаційний та практично-кризовий. На нормативно-стратегічному рівні проаналізовано офіційні документи державної політики у сфері медіаграмотності та інформаційної безпеки, оприлюднені центральними органами влади. До цієї групи належать, зокрема, оновлена Концепція впровадження медіаосвіти в Україні, стратегічні документи Міністерства культури та інформаційної політики України, присвячені розвитку медіаграмотності, матеріали національного проєкту з медіаграмотності «Фільтр», а також публічні рекомендації щодо протидії дезінформації, підготовлені структурними підрозділами, відповідальними за стратегічні комунікації та інформаційну безпеку. Вони задають рамку очікуваних компетентностей, які мають характеризувати сучасного управлінця у сфері соціальних комунікацій.

На інституційно-організаційному рівні в центр аналізу потрапили відкриті документи та публічні практики конкретних українських організацій, діяльність яких безпосередньо пов'язана із соціальними комунікаціями: органів державної влади та місцевого самоврядування, національних культурних інституцій, публічних музеїв і культурних центрів, а також профільних громадських організацій. У роботі використано, зокрема, оприлюднені стратегії та звіти інституцій, які працюють з міжнародними аудиторіями, інформаційними кампаніями та культурною дипломатією; комунікаційні матеріали органів влади, що регулярно публікують роз'яснення та спростування у відповідь на інформаційні атаки; аналітичні огляди громадських організацій, які документують типові виклики для публічних комунікацій під час війни. Вибір на користь відкритих матеріалів цих інституцій зумовлений тим, що саме вони створюють «видиму частину айсберга» управлінської медіаграмотності: у текстах стратегій, публічних заяв, офіційних роз'яснень, реакцій на критику та дезінформацію втілюються як індивідуальні компетентності менеджерів, так і інституційні стандарти.

Окремий блок джерел становлять аналітичні звіти українських та міжнародних організацій, які системно досліджують стан медіаграмотності, інформаційної стійкості та комунікаційних практик в Україні. Ідеться про публікації, у яких фіксуються динаміка медіаграмотності різних груп населення, типові інформаційні загрози, уразливі сегменти інформаційного середовища, а також оцінюються зусилля державних і недержавних акторів у сфері протидії дезінформації. Ці матеріали, як правило, містять опис конкретних кейсів інформаційних кампаній, які дозволяють реконструювати не лише зміст атак, а й реакції інституцій, а отже - опосередковано оцінити рівень управлінської медіаграмотності.

Третій рівень становлять власне кризові кейси, пов'язані з інформаційними атаками, фейками, маніпуляціями та репутаційними кризами, що стали предметом публічного висвітлення у 2022-2024 роках. Для аналізу відбиралися ті ситуації, в яких можна чітко простежити: по-перше, природу

інформаційної загрози (дезінформація, маніпуляція, провокація, витік), по-друге, управлінські рішення щодо комунікаційної реакції, по-третє, наслідки для репутації інституції та рівня довіри до неї. Особливу увагу приділено кейсам, коли об'єктом інформаційних атак ставали органи влади, фінансові інституції, освітні й культурні установи, адже саме в цих сферах ризику поєднують інформаційний, репутаційний і суспільно-політичний виміри. У роботі аналізуються, наприклад, випадки поширення неправдивих повідомлень про «зміну правил навчання» чи «закриття закладів освіти», дезінформаційні кампанії щодо діяльності культурних інституцій, атаки на фінансову стабільність через чутки про «масове закриття банків» тощо. Реконструкція цих кейсів здійснюється на основі відкритих публікацій у ЗМІ, офіційних заяв, архівів публічних сторінок організацій та аналітичних розборів фактчекінгових платформ.

Методика аналізу передбачає поетапну роботу з цими джерелами. На першому етапі здійснюється текстуальна інвентаризація: виділяються фрагменти, у яких зафіксовані управлінські рішення щодо роботи з інформацією - формулювання публічних повідомлень, вибір каналів комунікації, аргументація, тональність, апеляція до джерел, використання верифікованих даних, посилання на нормативні документи. На другому етапі ці фрагменти кодуються за низкою аналітичних критеріїв, що впливають із теоретичних моделей медіаграмотності, описаних у попередніх розділах: когнітивним (рівень критичного аналізу й роботи з джерелами), організаційним (наявність і дотримання комунікаційних процедур і протоколів), кризово-комунікаційним (якість і своєчасність реагування на інформаційні загрози), репутаційно-стратегічним (узгодженість ситуативних реакцій із довгостроковим позиціонуванням інституції).

У межах когнітивного виміру увага зосереджується на тому, чи демонструє управлінець ознаки критичного ставлення до інформації: чи відбувається опора на перевірені джерела, чи застосовується логіка латерального читання й зіставлення різних інтерпретацій події, чи є прагнення

до прозорого цитування й підкріплення тверджень даними. В організаційному вимірі аналізується, чи відображені в комунікаційних практиках ті норми й стандарти, які декларуються в стратегічних документах організації або в загальнодержавних політиках: чи існують чіткі канали офіційних повідомлень, чи залучаються профільні підрозділи до погодження публічних заяв, чи є послідовність у репрезентації позиції інституції в різних медіа.

Кризово-комунікаційний вимір передбачає аналіз того, як саме організація реагує на інформаційні атаки: чи розпізнається загроза як дезінформаційна або маніпулятивна, чи є реакція проактивною або лише дефенсивною, чи вдається втримати баланс між швидкістю повідомлення та точністю інформації, чи враховується емоційний стан аудиторій у формулюваннях, чи дотримуються етичні стандарти. Репутаційно-стратегічний вимір дає змогу оцінити, наскільки разові комунікаційні рішення вписуються в ширшу логіку побудови довіри та довгострокового образу інституції: чи не суперечать ситуативні заяви раніше задекларованим цінностям, чи не девальвують вони попередню комунікаційну роботу, чи здатна організація використати кризу як нагоду для посилення своєї суб'єктності в публічному просторі.

Важливим елементом методики є також міжкейсова та міжінституційна компарація. Порівнюючи, наприклад, реакцію різних органів влади на схожі за характером інформаційні загрози, можна виявити, наскільки управлінська медіаграмотність залежить від індивідуальних якостей конкретних менеджерів, а наскільки - від наявності або відсутності системних, інституційно закріплених комунікаційних процедур. Аналізуючи відповіді культурних інституцій на маніпуляції щодо їхнього фінансування чи статусу, можна оцінити, чи сприймають вони медіапростір як поле репутаційної конкуренції, де медіаграмотність є інструментом захисту та розвитку, чи радше як зовнішній чинник, на який реагують ситуативно й фрагментарно.

Обраний підхід - аналіз відкритих документів, кризових кейсів та публічних комунікацій - дозволяє зберегти наукову доброчесність, уникнути вигаданих емпіричних даних і водночас забезпечити високий ступінь

релевантності дослідження до реальних умов функціонування українських інституцій соціальних комунікацій. Саме на цій методичній основі у наступних підрозділах буде здійснено детальний аналіз практик управлінської медіаграмотності, виявлено характерні моделі реакцій на інформаційні виклики, а також окреслено проблемні зони та потенційні напрями посилення комунікаційної стійкості організацій.

Особливого значення у методиці аналізу набуває дослідження того, як інституції документують власні комунікаційні процеси та яким чином ці документи відображають реальні управлінські рішення. На відміну від стратегічних декларацій, публічні комунікаційні матеріали - офіційні звернення, пресрелізи, спростування, коментарі керівників, кризові заяви - дають змогу реконструювати механізми прийняття рішень у конкретний момент, у реальній ситуації інформаційного тиску. Саме тому методика дослідження передбачає систематичний аналіз не лише змісту таких документів, а й їхньої структури, логіки побудови, аргументації, часу публікації та взаємозв'язку між різними каналами комунікації. Вивчення цих параметрів дозволяє оцінити не тільки рівень критичності мислення управлінців, а й їхню здатність забезпечувати узгодженість інституційного голосу.

У цьому контексті важливою методичною процедурою стає аналіз темпоральних характеристик управлінських реакцій, зокрема швидкості публічного реагування на інформаційні атаки. В умовах гібридної війни навіть коротка затримка з офіційним спростуванням або уточненням може сприяти поширенню дезінформації, збільшенню панічних настроїв або репутаційним втратам. Тому окремо фіксується момент появи інформаційної загрози, час першої офіційної реакції та тривалість формування рішення. Такі часові параметри добре реконструюються на основі архівів соцмереж, даних веб-аналітики сторінок органів влади, таймлайнів публікацій у ЗМІ та документованих аналітичних оглядів фактчекінгових платформ. Порівняння різних кейсів уможливорює побудову профілю оперативності управлінської комунікації - одного з ключових індикаторів зрілої медіаграмотності.

Ще одним важливим аспектом методики є аналіз внутрішньої логіки та аргументаційної структури управлінських повідомлень. У ситуації інформаційної атаки керівник або комунікаційний підрозділ обирає певну модель побудови повідомлення: фактичне спростування, контрнарратив, апеляцію до нормативних документів, експертне пояснення або превентивне інформування. Кожна з цих стратегій відображає рівень розуміння медіапроцесів і аудиторних настроїв. Методика аналізу передбачає кодування таких стратегій у текстах офіційних повідомлень та їхню подальшу класифікацію за типом, що дає змогу зіставити поведінку різних інституцій та виявити домінантні моделі кризових комунікацій в українському публічному секторі.

Змістовним елементом методики є також дослідження мультимодальних комунікаційних форматів, які використовують інституції: текстові повідомлення, інфографіку, відеозвернення, короткі візуальні інструкції, інтерактивні роз'яснення. Під час війни такі формати стали одним із ключових інструментів швидкого донесення інформації, що дозволяє зменшити ризик викривлення змісту або виривання інформації з контексту. Аналіз цих матеріалів включає оцінювання доступності інформації, чіткості візуальної структури, узгодженості з вербальною частиною повідомлення та відповідності комунікаційним стандартам галузі. Особлива увага приділяється тому, як візуальні матеріали використовуються для нейтралізації емоційно заряджених фейків-які зазвичай поширюються саме візуальними каналами.

Методика охоплює також дослідження взаємодії інституцій з медіа та фактчекінговими платформами. Оцінюється, чи звертаються установи до зовнішніх експертних джерел у кризових ситуаціях, чи вибудовують вони партнерські відносини з медіа, чи використовують можливості незалежних аналітичних центрів для підвищення прозорості та довіри до своїх повідомлень. У багатьох кризових ситуаціях 2022-2024 років саме синхронна взаємодія з журналістами та фактчекерами дозволила швидко нейтралізувати інформаційні

атаки. Тому фіксація ролі зовнішніх партнерів у комунікаційних процесах інституцій є важливою частиною аналізу управлінської медіаграмотності.

Окремий блок методики присвячено оцінюванню репутаційних наслідків комунікаційних рішень. Репутація інституції тісно пов'язана з рівнем її інформаційної відкритості, послідовності повідомлень, здатності демонструвати відповідальність і передбачуваність у кризових ситуаціях. Тому аналіз документів включає дослідження того, як змінюється тональність медіапокриття інституції після кризових подій, чи поглиблюється довіра аудиторій, чи, навпаки, спостерігаються ознаки репутаційного виснаження. Для цього використовуються відкриті бази медіамоніторингу, аналітичні огляди громадських організацій, медіаконтент-аналіз новинних стрічок та тематичних матеріалів. Таке поєднання процедур дає змогу оцінити не лише формальну правильність комунікаційного рішення, а й його реальний ефект у публічному просторі.

Значущим компонентом методики є також аналіз інституційної здатності до навчання та адаптації, що проявляється через оновлення внутрішніх комунікаційних політик, впровадження тренінгів для персоналу, публікацію рекомендацій або методичних матеріалів після кризових інцидентів. Інституції, які переглядають свої дії після інформаційних атак, демонструють зрілу модель управлінської медіаграмотності, що ґрунтується на постійному вдосконаленні. Тому до аналізу включено ті випадки, коли організації публічно коментували власні помилки, визнавали недоліки або запроваджували нові комунікаційні практики внаслідок кризових ситуацій.

У сукупності всі описані методичні підходи дозволяють розглядати управлінську медіаграмотність не як статичну характеристику окремої інституції, а як динамічний комплекс компетентностей, що проявляється в реальному комунікаційному середовищі та піддається зовнішньому спостереженню через аналіз відкритих джерел. Це забезпечує високий рівень об'єктивності та наукової доброчесності дослідження, дає змогу уникнути

вигаданих даних і водночас дозволяє простежити специфіку українського досвіду управління інформаційними ризиками в умовах війни.

У цьому контексті особливо важливим стає виявлення й опис структурних механізмів, які визначають рівень сформованості управлінської медіаграмотності інституції та пояснюють відмінності у комунікаційній поведінці різних організацій при зіткненні з однаковими інформаційними викликами. На відміну від індивідуальних компетентностей окремих менеджерів, структурні механізми характеризують більш глибинний рівень - організаційну здатність до сприйняття, обробки та трансляції інформації, який залишається відносно стабільним навіть за умов ротації кадрів або зовнішнього тиску. Саме вони визначають, наскільки ефективно інституція може діяти у кризових ситуаціях, чи здатна вона забезпечувати швидке узгодження позицій, наскільки послідовною є її публічна комунікація та чи здатна організація своєчасно реагувати на інформаційні атаки.

Структурні механізми виявляють себе через низку індикаторів: наявність комунікаційних протоколів та алгоритмів реагування; рівень формалізації корпоративної пам'яті; чіткість розподілу ролей у кризових ситуаціях; сталість каналів комунікації; сталість партнерських зв'язків із медіа та фактчекінговими організаціями; використання внутрішніх аналітичних ресурсів; регулярність комунікаційного моніторингу; здатність інституції оновлювати свої практики після кризових інцидентів. Аналіз цих механізмів дозволяє побачити, чи функціонує інституція як "система", здатна до саморегуляції, навчання та адаптації, чи ж як набір розрізнених дій, залежних від окремих працівників і не підкріплених інституційними стандартами.

Для конкретизації цих механізмів запропоновано інтегративну аналітичну модель (табл. 3.1), що відображає ключові структурні компоненти управлінської медіаграмотності та їхні операційні прояви. Модель дозволяє перейти від опису окремих кейсів до узагальнення системних чинників, які визначають рівень медіаграмотності різних інституцій.

Таблиця 3.1. - «Структурні механізми управлінської медіаграмотності інституцій соціальних комунікацій»

Структурний механізм	Операційний прояв у діяльності інституції	Аналітичні індикатори (докази у відкритих джерелах)
Формалізовані комунікаційні протоколи	Наявність внутрішніх регламентів реагування, затверджених відповідальними підрозділами	Оприлюднені політики, внутрішні документи, посилання на процедури у публічних заявах
Розподіл комунікаційних ролей	Чітке визначення відповідальних осіб за моніторинг, аналіз, публічне реагування	Присутність коментарів конкретних посадових осіб, узгодженість повідомлень
Організаційна пам'ять та сталість практик	Здатність інституції відтворювати успішні моделі поведінки у нових кризах	Повторюваність структур повідомлень, сталість аргументації, посилання на минулі рішення
Інституційна взаємодія та координація	Узгоджена комунікація між департаментами або з іншими органами влади	Синхронізовані заяви, однакові формулювання, спільні роз'яснення
Використання зовнішніх експертних ресурсів	Залучення фактчекерів, експертів, медіапартнерів для підсилення довіри	Посилання на верифікацію фактів, партнерські проєкти, коментарі експертів
Мультиmodalність комунікації	Використання тексту, відео, інфографіки, інтерактивних	Публікації з візуальними матеріалами,

	форматів для кризових повідомлень	інформаційні нагадування, інструкції
Здатність до адаптації та навчання	Оновлення політик після кризових інцидентів, публічне визнання помилок	Нові документи після криз, зміни у стилі та тональності повідомлень
Репутаційно-стратегічна узгодженість	Стабільність наративів, відповідність ситуативних реакцій довгостроковій комунікаційній стратегії	Послідовність ціннісних меседжів, відсутність суперечностей у публічних позиціях

Запропонована модель структурних механізмів управлінської медіаграмотності дає змогу перейти від опису окремих успішних або проблемних комунікаційних кейсів до виявлення системних закономірностей, що визначають поведінку інституцій у складному інформаційному середовищі. Вона показує, що медіаграмотність на управлінському рівні не зводиться до сукупності індивідуальних здібностей керівника, а формується як результат взаємодії формалізованих процедур, організаційної культури, структури відповідальності, зовнішніх партнерств та спроможності інституції до внутрішнього навчання. Іншими словами, навіть високий рівень особистої критичності й інформаційної чутливості окремого менеджера буде істотно обмежений, якщо він діє в умовах відсутності чітких протоколів, нерозподілених ролей, слабкої координації або фрагментованої репутаційної стратегії.

Аналіз структурних механізмів дозволяє зробити кілька принципових висновків, важливих для подальшого емпіричного дослідження. По-перше, ключовим маркером зрілої управлінської медіаграмотності є не просто здатність інституції реагувати на кризу, а здатність робити це в межах попередньо визначених, прозорих і відтворюваних процедур. Там, де комунікаційні рішення щоразу приймаються «з нуля», ситуативно, залежно від індивідуального темпераменту або досвіду конкретних керівників, високі ризики

непослідовності, суперечливості повідомлень та репутаційних втрат. Натомість формалізовані протоколи, розподіл ролей, сталі канали комунікації та напрацьовані алгоритми взаємодії з медіа та фактчекерами створюють основу для стабільної, передбачуваної та довірчої публічної присутності інституції.

По-друге, структурні механізми демонструють, що управлінська медіаграмотність невід’ємно пов’язана з рівнем інституційної рефлексії та здатністю до навчання на власних помилках. Інституції, які після кризових ситуацій переглядають свої комунікаційні політики, оновлюють внутрішні регламенти, інвестують у підвищення кваліфікації комунікаційних команд і не бояться публічно визнавати попередні недоліки, у довгостроковій перспективі формують значно вищий рівень медіаграмотності, ніж ті, що залишаються у стані «реактивного гасіння пожеж». Це свідчить про те, що медіаграмотність на управлінському рівні слід розуміти як процес, а не як раз і назавжди досягнутий стан: вона постійно актуалізується, тестується і коригується під впливом нових викликів.

По-третє, виявлені структурні механізми дають підстави говорити про диференціацію інституцій за рівнем їхньої комунікаційної стійкості. Частина організацій демонструє ознаки системної, «вбудованої» управлінської медіаграмотності: вони мають усталені процедури, чіткий розподіл відповідальності, розвинену мережу зовнішніх партнерств, багатоканальну комунікацію та здатність узгоджувати ситуативні реакції з довгостроковою стратегією. Інші функціонують за принципом ситуативної мобілізації: успіх або провал їхньої комунікації значною мірою залежить від особистих характеристик кількох ключових осіб, а рівень стійкості різко знижується у разі кадрових змін або ускладнення зовнішніх умов. Ця диференціація є важливою для розуміння того, чому на однакові інформаційні атаки різні інституції реагують по-різному, навіть якщо формально перебувають в однаковому нормативному полі.

о-четверте, структурні механізми показують, що управлінська медіаграмотність має виразний стратегічний вимір. Там, де кризові повідомлення мисляться лише як разові реакції на конкретні загрози, інституція

обмежує себе рамками короткострокового управління репутаційними ризиками. Там, де кожна кризова ситуація розглядається як елемент ширшої комунікаційної історії, як можливість підтвердити цінності, посилити образ прозорості, компетентності й підзвітності, медіаграмотність перетворюється на ресурс стратегічного позиціонування. Структурна узгодженість між повсякденними повідомленнями, кризовими реакціями та довгостроковою комунікаційною стратегією є одним із найінформативніших індикаторів справжньої, а не декларованої управлінської медіаграмотності.

Нарешті, запропонована аналітична модель дозволяє сформулювати практичну рамку для подальших досліджень і рекомендацій. Вона окреслює ті «точки входу», через які можливо підвищувати рівень управлінської медіаграмотності не лише на рівні окремих тренінгів для керівників, а й шляхом трансформації організаційних структур і процедур. Ідеться про впровадження чітких комунікаційних протоколів, розвиток внутрішніх аналітичних спроможностей, систематизацію комунікаційної пам'яті, розбудову партнерств з медіа та фактчекінговими організаціями, а також регулярний аудит відповідності ситуативних комунікацій стратегічним цілям інституції. У наступних підрозділах, спираючись на описану модель, буде здійснено аналіз конкретних українських кейсів, що дозволить побачити, як саме ці структурні механізми працюють на практиці й у який спосіб вони впливають на реальну стійкість організацій до інформаційних загроз.

3. 2. Стан інтеграції медіаграмотності в діяльність менеджерів українських організацій

Стан інтеграції медіаграмотності в управлінську діяльність українських організацій має складну, багаторівневу структуру, що формується під одночасним тиском інституційних, безпекових, соціально-комунікаційних та технологічних чинників. Аналіз відкритих комунікаційних практик демонструє, що медіаграмотність поступово перестає бути додатковою компетентністю й інтегрується в управлінську діяльність як необхідна умова інформаційної

стійкості. Проте характер цієї інтеграції нерівномірний: він варіюється залежно від типу інституції, її ресурсної спроможності, організаційної структури, досвіду взаємодії з кризовими інформаційними ситуаціями та ступеня залежності від публічної довіри.

У державних та муніципальних органах спостерігається тенденція до поступового інституціонального закріплення медіаграмотності через регламенти комунікацій, прописані повноваження пресслужб і міжвідомчі протоколи реагування. У відкритих документах обласних військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування помітне запровадження стандартів повідомлення у періоди криз - узгодження текстів із профільними структурами, визначення каналів для первинних повідомлень, вимоги до оперативності та прозорості, а також наголоси на джерельній перевірці. В публічних комунікаціях управлінців, зокрема керівництва Київської МВА, Львівської міської ради та Рівненської ОВА, чітко простежується закріплення процедур багатоканальної верифікації інформації та опори на офіційні джерела навіть у ситуаціях високого суспільного напруження. Цей рівень інтеграції є результатом практичного досвіду протидії інформаційним атакам, що інтенсивно фіксувалися в період від початку повномасштабного вторгнення.

В організаціях культурного сектора інтеграція медіаграмотності має іншу конфігурацію. Культурні інституції, які ведуть активну публічну діяльність і взаємодіють із широкими аудиторіями, демонструють підвищений рівень чутливості до репутаційних загроз та аудиторної недовіри. Саме тому для таких інституцій, як Національний музей Революції Гідності, Український інститут, Львівська національна галерея мистецтв чи Мистецький арсенал, медіаграмотність інтегрована у більш стратегічному вимірі - як механізм підтримання довіри, керування складними наративами та забезпечення репутаційної стійкості. У їхніх публічних комунікаціях чітко помітна інституційна практика пояснювальної комунікації: розгорнуті звіти про діяльність, відкритість фінансових даних, публічна демонстрація процесів прийняття рішень. Цей стиль комунікації вказує на розуміння медіаграмотності

не лише як інструмента захисту, а як принципу побудови довготривалих відносин із суспільством.

У громадському секторі спостерігається найбільш динамічний і гнучкий тип інтеграції медіаграмотності. Правозахисні, медійні та аналітичні організації, такі як Центр демократії та верховенства права (CEDEM), Internews Ukraine, StopFake чи VoxCheck, працюють у середовищі постійної боротьби з дезінформацією, тому їхня організаційна практика передбачає систематичний моніторинг інформаційних атак, швидку підготовку спростувань, участь у публічних дискусіях про медіаризики та регулярні освітні ініціативи. Для цих організацій медіаграмотність інтегрована не лише у внутрішні процеси, а й у структуру зовнішньої діяльності: вони є продуцентами доказових політик, експертних висновків і методичних матеріалів для державного та культурного секторів. Вони формують середовище, у якому управлінська медіаграмотність набуває характеру міжінституційної компетентності - спільного стандарту поведінки, знань і реакцій.

Характерною рисою українських організацій є те, що інтеграція медіаграмотності не відбувається ізольовано - вона завжди виникає у зв'язку з реальними кризами. Більшість структурних змін у комунікаційних підходах були не стільки запланованими, скільки вимушеними у відповідь на масштабні інформаційні атаки. Приклади кібератаки на TAVR Media, хвиль фейків про роботу НБУ, спроб дискредитації культурних інституцій у Telegram-каналах чи інформаційні кампанії щодо «закриття» шкіл і садків свідчать, що саме кризовий контекст став каталізатором для інтеграції медіаграмотності на управлінському рівні. Саме тому структура української управлінської медіаграмотності тяжіє до кризово-безпекової логіки, у якій захисні й реактивні компоненти переважають над превентивними.

Утім, з'являються ознаки більш глибокої інституціоналізації. Аналіз документів великих публічних організацій - таких як Національний банк України, Міністерство освіти і науки, окремі міські ради - демонструє рух до стандартизованих процедур перевірки інформації, створення комунікаційних

штабів, запровадження внутрішніх систем раннього виявлення фейків та взаємодії з фактчекінговими платформами. Іншими словами, медіаграмотність переходить з рівня окремих реакцій менеджерів у площину організаційної політики, що відповідає європейським моделям інформаційної стійкості. У великих інституціях цей процес проявляється також у системній мультимодальній комунікації - використанні інфографіки, коротких відеороз'яснень, термінових попереджень, покрокових алгоритмів дій для різних аудиторій.

Разом із тим у значної частини організацій культурної та соціальної сфери інтеграція медіаграмотності залишається фрагментарною й залежною від особистої ініціативи менеджерів. Відсутність формалізованих комунікаційних протоколів, нестача внутрішніх аналітичних ресурсів, брак підготовки для роботи зі складними інформаційними загрозами створюють ситуацію, коли інституції реагують на кризи точково, нерідко інтуїтивно, без опори на стандартизовані моделі поведінки. Це формує значну варіативність практик: навіть інституції одного типу демонструють суттєво різний рівень управлінської медіаграмотності залежно від історії організації, досвіду її керівників та наявності партнерських зв'язків.

Загальний стан інтеграції медіаграмотності в діяльність українських менеджерів можна охарактеризувати як нерівномірний процес становлення, у якому поєднуються елементи зрілої стратегічної комунікації та ознаки недостатньої системності. Він відображає напружене поле між потребою в негайному реагуванні та необхідністю довгострокового планування, між індивідуальними зусиллями управлінців і обмеженими інституційними ресурсами, між європейськими стандартами прозорості й локальними умовами, що формуються під впливом війни.

Стан інтеграції медіаграмотності в діяльність менеджерів українських організацій у цьому дослідженні розглядається не описово, а через призму чітко окресленої методології, сформульованої у підрозділі 3.1. Застосування документального, кейсового та контент-аналітичного підходів дало змогу не

лише зафіксувати окремі приклади вдалої чи невдалої комунікації, а й реконструювати глибинні механізми управлінської медіаграмотності, які проявляються в реальній практиці. Вибір об'єктів для аналізу був цілеспрямованим: до корпусу увійшли інституції, що працюють у різних секторах (фінансовий, освітній, культурний, громадський), але системно присутні у публічному просторі та регулярно стикаються з інформаційними ризиками. Це дало змогу зіставити різні типи управлінської поведінки за уніфікованими параметрами.

Емпіричну базу становили відкриті документи й матеріали, які відображають як формально задекларовану, так і фактичну комунікаційну діяльність менеджерів: стратегії, офіційні заяви, пресрелізи, кризові коментарі, спростування, інформаційні кампанії, звітні матеріали, а також зафіксовані у медіа реакції на кризові події. Для кожної інституції було сформовано умовний «інституційний корпус», до якого увійшли ключові комунікаційні епізоди 2022-2024 років, пов'язані з інформаційними атаками, суспільними конфліктами, репутаційними ризиками або потребою у складній пояснювальній комунікації. Далі ці корпуси піддавалися контент-аналізу з урахуванням структурних механізмів, визначених у табл. 3.1: формалізовані протоколи, розподіл ролей, організаційна пам'ять, міжінституційна координація, використання зовнішніх експертних ресурсів, мультимодальність комунікації, здатність до адаптації та репутаційно-стратегічна узгодженість.

На першому аналітичному рівні здійснювалось кодування текстів і мультимодальних матеріалів за ключовими параметрами: хто говорить (який рівень управління), з якої позиції (нормативно-правової, експертної, емоційно-ціннісної), яким є джерельний фундамент повідомлень, чи простежується попередня верифікація фактичних даних, як структуровано аргументацію, наскільки повідомлення вписується у вже наявну комунікаційну історію інституції. На другому рівні кодування здійснювалась прив'язка цих характеристик до структурних механізмів: наприклад, швидкість реакції співвідносилася з наявністю внутрішніх протоколів; сталість формулювань - з

організаційною пам'яттю; апеляція до зовнішніх експертів - з відкритістю до партнерств. Це дозволило перейти від аналізу окремих текстів до реконструкції цілісних моделей управлінської поведінки.

Кейс Національного банку України у цьому підході розглядається як емпіричний приклад дії моделі «інституційної самокорекції». На рівні документального аналізу було зафіксовано сталість структурних елементів комунікацій: обов'язкове посилення на первинні дані, пояснення методології розрахунків, попереджувальні роз'яснення перед прийняттям чутливих рішень. На рівні поведінкових патернів - системну практику «завчасного пояснення», коли ключові меседжі щодо можливих ризиків (курсівих коливань, змін у монетарній політиці, санкційних рішень) з'являються у публічному просторі до того, як ці теми стають об'єктом масової маніпуляції. У термінах методики 3.1 це означає, що структурні механізми, зафіксовані в табл. 3.1 (формалізовані протоколи, організаційна пам'ять, внутрішня аналітика), не лише декларуються, а й реалізуються у вигляді стійкого комунікаційного контуру. Саме завдяки багаторівневій системі верифікації змісту медіаграмотність у цьому випадку постає не як компетентність окремих менеджерів, а як властивість організаційної системи, що забезпечує високу передбачуваність комунікаційних рішень.

Зіставлення корпусу документів Міністерства освіти і науки з тими самими параметрами показало іншу конфігурацію, яку у межах дослідження можна означити як модель «процедурної вразливості». Контент-аналіз показав наявність чітко прописаних комунікаційних процедур для типових ситуацій (організація навчального року, впровадження освітніх реформ, базові аспекти безпеки), де інтеграція медіаграмотності проявляється через структурованість повідомлень, посилення на нормативно-правову базу, використання експертних позицій. Водночас у кризових епізодах, які виходили за межі цих процедур (раптові інформаційні атаки, чутки в соцмережах, політизовані інтерпретації рішень), спостерігалось різке коливання якості комунікацій: зміна тональності, розмитість формулювань, несвоєчасність реакцій. Порівняння цих двох масивів

показало, що медіаграмотність тут має виразний «пороговий» характер: вона реалізується доти, доки ситуація входить у рамки формалізованих сценаріїв. У термінах методології це означає, що структурні механізми (зокрема, організаційна пам'ять, розподіл ролей, взаємодія з зовнішніми експертами) виявляються недостатньо розвиненими для підтримки стабільної якості комунікацій у нетипових умовах. Цей результат є важливим дослідницьким висновком, який уточнює поняття «інституційної медіаграмотності»: вона не може вважатися інтегрованою, якщо не підкріплена системою, здатною замінювати слабкість окремих управлінців.

Методика, викладена у 3.1, дала змогу по-іншому побачити кейс Національного музею Революції Гідності. Контент-аналіз публічних комунікацій, експозиційних описів, пресрелізів та реакцій на публічні конфлікти засвідчив, що музей послідовно вибудовує стабільне змістове поле, у межах якого репрезентовані чітко структуровані наративи, підкріплені джерельною базою та експертними позиціями. Подальше співвіднесення цих результатів з таблицею структурних механізмів показало, що інституція активно використовує організаційну пам'ять, елементи етичного кодування та репутаційно-стратегічну узгодженість комунікацій. У кризових епізодах це виявляється в тому, що відповіді музею не є ситуативними, а опираються на вже напрацьовані змістові рамки. У межах дослідження така конфігурація була осмислена як «проактивна медіаграмотність через наративне структурування середовища»: музей не просто реагує на інформаційні атаки, а завчасно формує такі інтерпретаційні контексти, у яких маніпулятивним рамкам складно набутися легітимності. Таким чином, у застосуванні до цього кейсу методологія 3.1 виявляє ще один вимір - медіаграмотність як інструмент довготривалого середовищного впливу.

Випадок VoxCheck аналізувався як тестова площа для виявлення ролі зовнішніх експертних ресурсів і механізмів інтерпретації даних. Застосування структурних критеріїв показало, що організація демонструє високу розвиненість механізмів взаємодії з медіа, прозору методологію, стабільний

розподіл ролей та виражену адаптивність. Проте найбільш показовим у контексті управлінської медіаграмотності виявився не сам факт верифікації, а спосіб трансформації результатів фактчекінгу у рішення для аудиторії. Через призму методики 3.1 можна побачити, що VoxCheck фактично працює на межі аналітичного та кризового вимірів: з одного боку, забезпечує глибоку верифікацію, з іншого - адаптує результати до потреб різних цільових груп, прогножуючи їхні реакції. Це дозволяє концептуалізувати ще один важливий механізм - медіаграмотність як інтерпретаційну компетентність, коли якість управлінської комунікації визначається не лише точністю даних, а й спроможністю структурувати їх у формі ефективних пояснювальних наративів.

Нарешті, аналіз комунікацій Львівської національної галереї мистецтв крізь призму таблиці структурних механізмів виявив особливу конфігурацію, яку можна описати як етично орієнтовану медіаграмотність. Оцінка внутрішньої логіки повідомлень, публічних реакцій на критику, практик відкритого обговорення контроверсійних рішень та готовності визнавати й виправляти помилки показала, що саме етична рефлексія виступає ключовим елементом організаційної стійкості. У термінах методики це означає, що структурні механізми (зокрема, інституційна координація, адаптивність, репутаційно-стратегічна узгодженість) працюють не лише як технічні інструменти, а й як носії певної ціннісної рамки, що підсилює довіру до інституції навіть у конфліктних ситуаціях.

Узгоджене застосування методології, розробленої у підрозділі 3.1, до описаних кейсів дозволяє зробити кілька принципових висновків. По-перше, управлінська медіаграмотність в українських організаціях виявляється як сукупність структурних механізмів, які можна спостерігати, описувати й класифікувати на основі відкритих документів і реальних комунікаційних практик. По-друге, запропонована аналітична рамка дає змогу відрізнити імітаційні форми медіаграмотності (коли є лише декларації та окремі ситуативні успіхи) від справді інтегрованих моделей, у яких аналітичний, інституційний та безпеково-кризовий виміри утворюють цілісну систему. По-третє,

реконструйовані моделі - «інституційної самокорекції», «процедурної вразливості», «нарративного упередження», «експертної інтерпретації» та етично орієнтованої медіаграмотності - відображають специфіку українського досвіду, сформованого в умовах війни й високої інформаційної турбулентності, і становлять самостійний науковий результат, який може бути використаний для подальшої теоретичної розробки концепту управлінської медіаграмотності та практичних рекомендацій для інституцій соціальних комунікацій.

Результати проведеного аналізу також засвідчили, що медіаграмотність українських менеджерів не є рівномірною характеристикою, а формується залежно від типу організації, її інституційної пам'яті, ступеня нормативної регуляції та глибини включеності у публічний дискурс. У структурах із високим рівнем регулятивної визначеності (як-от НБУ) превалює системність, уніфікація та передбачуваність комунікацій. Натомість у секторах зі слабкою процедурною структурою (частина органів влади) управлінська медіаграмотність набуває фрагментарного, відносно персоналізованого характеру, що підвищує вразливість до дезінформації та кризових наративів. У культурних і громадських інституціях, навпаки, домінує гнучкість, наративна орієнтація та символічний вимір, який дозволяє формувати комунікації не лише як інформування, а як створення культурного смислу.

Це дає змогу зробити ще один важливий науковий висновок: інституційна природа організації визначає профіль її медіаграмотності значно більше, ніж індивідуальні компетентності окремих менеджерів. У системах із жорстко формалізованими процедурами медіаграмотність проявляється у вигляді здатності до системного передбачення інформаційних загроз; у структурах із гнучкою архітектонікою - у вигляді інтерпретаційної та наративної пластичності; у секторах громадянського суспільства - у вигляді експертно-аналітичної компетентності, що компенсує відсутність офіційного мандату влади. Таким чином, медіаграмотність українських менеджерів слід розуміти як інституційно опосередкований феномен, що виникає у точці

перетину організаційної культури, нормативного середовища та індивідуальної експертизи.

Зіставлення кейсів також дозволило простежити ще один структурний закон, який не описано в наявній науковій літературі: інституції, що мають чітко вибудований комунікаційний «скелет» (стандартизовані формули, типові патерни, готові шаблони сценаріїв), демонструють меншу залежність від персональних стилів управлінців і, відповідно, меншу нестабільність у кризах. Навпаки, організації, у яких переважають ситуативні, персоніфіковані практики - навіть за наявності загальних стратегічних документів - виявляють високу волатильність тональності та якості комунікацій.

Цей висновок має принципове значення для подальшого розвитку концепту управлінської медіаграмотності: він дозволяє розглядати її не лише як компетентність, а як інституційний ресурс, що накопичується, зберігається й відтворюється незалежно від зміни персоналу. Саме тому в межах даного дослідження вперше запропоновано розрізняти:

- медіаграмотність-індивідуальність (competence-based literacy) - притаманну окремим управлінцям;
- медіаграмотність-системність (system-based literacy) - притаманну організації як структурі.

Аналіз кейсів показує, що найбільш стійкими в інформаційному середовищі є ті інституції, які поєднують обидва рівні: мають компетентних менеджерів і водночас - сильно структуровану організаційну архітектуру комунікацій. В українських умовах, особливо з огляду на війну, саме системний вимір медіаграмотності виявився вирішальним для ефективності та стабільності комунікацій. Це дозволяє стверджувати, що в Україні формується модель «інституційної медіаграмотності під тиском» (institutional literacy under pressure) - унікальний тип управлінської поведінки, що виникає внаслідок тривалого перебування у середовищі підвищеної інформаційної небезпеки.

Таким чином, застосування методології, сформульованої у підрозділі 3.1, до аналізу реальних кейсів продемонструвало, що в Україні вже існують різні

конфігурації інтеграції медіаграмотності, які не є похідними від світових моделей, а становлять самостійний науковий інтерес. Виявлені тенденції, структурні механізми та поведінкові патерни створюють концептуальне підґрунтя для формування узагальненої моделі управлінської медіаграмотності в умовах гібридної війни й інформаційного тиску, що стане предметом подальшого аналізу у наступному підрозділі.

Нижче подано синтезувальну таблицю 3.2, створену спеціально під логіку проведеного авторського дослідження. Таблиця не повторює попередньої 3.1, а інтегрує результати аналізу реальних кейсів, показує типи управлінської медіаграмотності в різних українських інституціях, структурні механізми їхнього формування та ключові прояви в кризових ситуаціях.

Таблиця 3.2. «Типологія управлінської медіаграмотності українських інституцій на основі кейсового аналізу»

Тип інституції	Модель	Структурні механізми	Ключові поведінкові прояви	Авторські висновки
Національний банк України (НБУ)	Модель інституційної самокорекції	Вбудована багаторівнева експертиза контенту; Регулярні аналітичні макроогляди; Протокол превентивного пояснення	Раннє попередження дезінформаційних наративів у фінансовому секторі; Єдина стильова та змістова структура комунікацій незалежно від особи спікера	Висока системність: медіаграмотність проявляється як властивість інституції, а не окремих менеджерів

Міністерств о освіти і науки України (МОН)	Модель процедурної вразливості	Декларовані стратегічні документи; Часткова інституційна формалізація; Наявність, але нерівномірне застосування протоколів	Стабільність комунікацій у планових питаннях; Різка волатильність у кризах, що виходять за межі прописаних процедур	Середній рівень системності: медіаграмотніс ть залежить від індивідуальної компетентності менеджера в позапроцедурн их ситуаціях
Меморіальн ий музей Революції Гідності	Модель нарративного упередження (авторський термін)	Формування власного стабільного нарративного поля; Активне використання історичної рамки; Публічне пояснення чутливих рішень	Дезінформаційні хвилі не закріплюються в публічному просторі Висока здатність до змістової контратаки	Висока нарративна інтегрованість: інституція створює середовище, стійке до маніпуляцій
VoxCheck (VoxUkraine)	Модель експертної інтерпретації	Аналітичні методології фактчекінгу; Пояснювальні формати;	Інформаційний вплив зростає лише в поєднанні фактів з управлінською інтерпретацією;	Високий рівень експертності: медіаграмотніс ть формується як аналітичний інструмент

		Адаптація складності контенту	Висока прогнозованість аудиторної реакції	керованої інтерпретації
Інституції культури (Львівська національна галерея мистецтв)	Модель етичної медіаграмотності	Публічність управлінських процесів; Відкритість до діалогу; Етична рамка як комунікаційний стандарт	Демонстрація відповідальності за помилки; Використання діалогу як механізму стабілізації репутації	Формується гібридний тип медіаграмотності, де комунікація - це водночас інформаційний та етичний акт

Синтез даних, представлених у Таблиці 3.2, дозволяє розглядати управлінську медіаграмотність не як універсальну або однорідну компетентність, а як складну багатовимірну систему, детерміновану організаційною природою, характером інституційної культури та типом взаємодії організації з публічним простором. Таблиця демонструє, що різні інституції формують відмінні моделі комунікаційної поведінки, і ці моделі є не випадковими, а структурно обумовленими: вони виникають у точці перетину нормативного середовища, організаційної пам'яті, рівня публічної підзвітності та доступності аналітичних ресурсів.

Дані, отримані в результаті аналізу НБУ, МОН, Музею Революції Гідності, VoxCheck та Львівської національної галереї мистецтв, демонструють, що медіаграмотність проявляється на різних рівнях - від системних протоколів і механізмів самокорекції до наративного структурування та етичної рефлексії. Ці відмінності відображають різні режими комунікаційної діяльності: регуляторний, адміністративний, культурно-символічний та експертно-аналітичний. Таким чином, таблиця дозволяє інтерпретувати управлінську медіаграмотність як функцію інституційної ролі організації, а не лише як результат особистої професійності менеджерів.

Особливої ваги набуває виявлена кореляція між рівнем інституційної формалізації процесів і стійкістю організації до дезінформації та комунікаційних криз. Установи, де існують сталі процедури змістової експертизи, аналітичного моніторингу, стандартизованих реакцій на інформаційні ризики, демонструють високу передбачуваність комунікацій. Натомість інституції, у яких формальні політики існують лише декларативно або не охоплюють нетипові ситуації, показують значну персоніфікованість медіаграмотності, що підвищує вразливість до зовнішніх інформаційних впливів. Це відкриття має вагоме теоретичне значення, адже дозволяє ввести у науковий аналіз розмежування між медіаграмотністю системи та медіаграмотністю індивіда, що раніше практично не відображалось в українських дослідженнях.

Таблиця також виявляє різні режими інформаційної адаптації інституцій. Регуляторні структури застосовують логіку превентивного управління інформаційними загрозами; органи влади - реактивну логіку, залежну від процедурної готовності; культурні інституції - логіку наративного та етичного моделювання середовища; аналітичні центри - логіку інтерпретаційної глибини та експертної аргументації. Кожен із цих режимів формує унікальний профіль управлінської медіаграмотності, що не може бути механічно перенесений між секторами. Відтак таблиця забезпечує емпіричне підґрунтя для типологізації медіаграмотності українських організацій, що становить самостійну наукову цінність.

Крім того, представлена типологія дозволяє оцінювати не лише стан медіаграмотності, а й трансформаційний потенціал кожної інституції. НБУ демонструє стабільно відтворювану системність, що робить його моделлю високої інституційної зрілості. МОН і подібні органи влади потребують зміцнення процедурної інфраструктури, аби зменшити залежність комунікацій від індивідуальних управлінських стилів. Культурні інституції, які працюють із чутливими темами, показують важливість наративної компетентності - елемент, який у майбутньому може бути інтегрований у державні комунікаційні стратегії.

VoxCheck представляє модель, де аналітична медіаграмотність стає інструментом формування довіри та суспільної стійкості, задаючи стандарти фактчекінгу та даних.

3.3. Практичні рекомендації щодо розвитку медіаграмотності менеджера у сфері соціальних комунікацій

Аналіз теоретичних моделей і реальних управлінських практик українських інституцій засвідчив, що медіаграмотність менеджера у сфері соціальних комунікацій є не просто набором окремих навичок, а складною інтегрованою компетентністю, яка формується у взаємодії з інституційним середовищем, організаційною культурою, кризовим контекстом та структурою сучасного інформаційного ландшафту. Вона проявляється у здатності керівника працювати з даними, джерелами, наративами, процедурними рамками, етичними вимірами комунікації та безпековими ризиками. Відповідно практичні рекомендації мають адресувати не лише індивідуальний рівень, а й організаційний та міжінституційний, враховуючи специфіку українського контексту війни та гібридних інформаційних операцій.

На рівні особистісної професійної підготовки менеджера медіаграмотність потребує розвитку як аналітичної компетентності, зорієнтованої на роботу з джерелами, даними та смисловими структурами. Емпіричний матеріал переконливо показав, що успішність управлінця визначається не тільки вмінням «критично читати» інформацію, а й здатністю переосмислювати її структуру, відокремлювати фактичний зміст від інтерпретаційних нашарувань, виявляти джерельні розриви, логічні прогалини та потенційні точки маніпуляції. Йдеться про оволодіння практиками латерального читання, коли будь-яке значуще твердження автоматично співвідноситься з альтернативними джерелами, інституційною репутацією авторів, алгоритмічною логікою поширення контенту. Важливою є також здатність працювати з наративами як із структурними одиницями інформаційної реальності: менеджер має вміти розпізнавати кризові, поляризаційні,

мобілізаційні, дефіцитні, конспіративні наративи, якими оперує медіапростір, та оцінювати їхній вплив на поведінку аудиторій. Додаткового значення набуває розвиток data literacy - уміння інтерпретувати відкриті дані, аналізувати динаміку інформаційних потоків, виявляти аномалії та приховані тенденції. Ключовою компетентністю стає вміння будувати інформаційну картину не лише з наявних фактів, а й із «білих плям» між ними, адже саме у цих прогалинах найчастіше виникають маніпулятивні конструкти.

Разом з тим індивідуальний рівень медіаграмотності виявляється недостатнім, якщо він не вбудований в інституційну рамку. Досліджені кейси підтверджують, що найвищу стійкість до дезінформаційних атак та інформаційних криз демонструють інституції, у яких медіаграмотність закріплена у вигляді системи процедур, стандартів і протоколів. У цьому сенсі важливим напрямом практичних дій є формалізація внутрішніх механізмів роботи з інформацією: впровадження чітко окреслених етапів змістової верифікації чутливих повідомлень, визначення ролей і відповідальностей у комунікаційних процесах, закріплення процедур попереджувального пояснення для тем, що потенційно можуть стати об'єктом маніпуляцій. Доцільно інституціоналізувати практику внутрішніх аналітичних обговорень, коли ключові управлінські рішення систематично супроводжуються оцінкою інформаційних ризиків, моделюванням реакцій стейкхолдерів та виробленням узгодженої комунікаційної позиції. У такий спосіб медіаграмотність перестає бути приватною якістю окремої посадової особи й набуває статусу структурної характеристики організації.

Особливу роль у розвитку інституційної медіаграмотності відіграє організаційна пам'ять у сфері комунікацій. Практичні рекомендації в цьому вимірі стосуються системного документування та аналізу власних кризових і конфліктних ситуацій: варто фіксувати, які комунікаційні рішення приймалися, на які дані вони спиралися, які наративи домінували в медіапросторі, як реагували різні аудиторії, які помилки були допущені та які механізми виявилися ефективними. Формування внутрішніх кейс-збірників або

«репутаційних досьє» дозволяє не лише навчати нових співробітників, а й поступово підвищувати якість управлінських рішень на основі рефлексії, а не інтуїції. Перехід від ситуативного реагування до осмисленого накопичення та інституційного закріплення комунікаційного досвіду перетворює медіаграмотність із реактивного інструменту на елемент довгострокової організаційної стратегії.

З огляду на воєнний контекст і постійний інформаційний тиск окремого значення набуває безпеково-кризовий вимір медіаграмотності. Досліджені кейси продемонстрували, що інституції, які завчасно моделюють сценарії інформаційних криз, розробляють карти ризиків і мають напрацьовані варіанти позиційних меседжів, значно краще витримують інформаційні атаки і зберігають репутаційну цілісність. Практично це означає необхідність вбудування у роботу менеджера базових підходів кризових комунікацій: від розуміння логіки ескалації інформаційних конфліктів до формування наборів «готових відповідей» на найбільш вірогідні деструктивні наративи. Важливо також налагоджувати сталі канали взаємодії з зовнішніми аналітичними та фактчекінговими інституціями, які можуть посилювати внутрішні можливості організації щодо швидкої перевірки інформації та спростування фейків. У цьому вимірі медіаграмотність менеджера постає вже не лише як захисний інструмент, а як ресурс стратегічних комунікацій, що дозволяє не тільки реагувати на загрози, а й формувати бажані смислові рамки публічної дискусії.

Важливою складовою сучасної управлінської медіаграмотності є наративна та етична компетентність. Досвід культурних інституцій показує, що прозорість процесів ухвалення рішень, готовність до відкритого діалогу в конфліктних ситуаціях, публічне визнання й виправлення помилок формують не лише позитивний образ організації, а й створюють додатковий рівень захисту від маніпуляцій. Етична рефлексія в комунікаціях зменшує простір для дезінформаційних інтерпретацій, оскільки сама логіка взаємодії з аудиторією ґрунтується на довірі, послідовності та відповідальності. Звідси впливають рекомендації щодо включення етичних модулів до програм підготовки

менеджерів: опрацювання чутливих тем, уникнення стигматизувальних та дискримінаційних рамок, побудова комунікаційної політики, зорієнтованої на повагу до гідності різних груп. У цьому сенсі медіаграмотність переходить з площини «правильного» споживання контенту в площину відповідального творення публічного простору.

Не менш важливим є міжінституційний рівень розвитку медіаграмотності. Показово, що найуспішніші практики у досліджених кейсах пов'язані з тією чи іншою формою мережевої взаємодії: обміном методиками, спільним аналізом кризових ситуацій, розробкою галузевих рекомендацій. Формування професійних спільнот менеджерів і комунікаційників, які систематично працюють із інформаційними ризиками, створює умови для вироблення спільних стандартів та протоколів, що виходять за межі окремих організацій. У перспективі такі мережі можуть відігравати роль «колективної інституційної медіаграмотності», підсилюючи стійкість не лише окремих інституцій, а й комунікаційного середовища в цілому.

Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що розвиток управлінської медіаграмотності можливий лише за умови переходу від фрагментарних ініціатив до цілісної інституційної архітектури, у якій компетентність менеджера постає не як сукупність навичок, а як системно відтворений інституційний режим. Аналіз кейсів НБУ, МОН, Музею Революції Гідності, VoxCheck та Львівської галереї ставить під сумнів поширений підхід, за яким медіаграмотність трактують як компонент підвищення кваліфікації. Навпаки - виявлено, що ефективна медіаграмотність функціонує як управлінська технологія, у якій поєднуються аналітичний, інституційний, безпековий, етичний та наративний виміри.

Саме тому практичні рекомендації, що формуються на їх основі, повинні ґрунтуватися на ідеї багаторівневої інтеграції, у межах якої кожний рівень - менеджерський, організаційний, кризово-безпековий та етико-наративний - посилює інші. Такий підхід дає змогу не лише підвищити стійкість окремої

інституції, а й зміцнити комунікаційний простір сектору соціальних комунікацій у цілому.

Подана нижче графічна модель (рис. 3.1) репрезентує Дорожню карту розвитку управлінської медіаграмотності, яка окреслює послідовність і взаємозв'язки ключових елементів, необхідних для формування стійкої, відповідальної й прогнозованої комунікаційної практики в українських організаціях. Модель відображає поступальний рух - від індивідуального рівня аналітичних компетентностей менеджера до організаційного укріплення інституційних механізмів і подальшого переходу до міжінституційної координації та інформаційної стійкості. Такий підхід дозволяє побачити не лише структурні компоненти медіаграмотності, а й траєкторію їхнього розвитку, що є фундаментально важливим для вибудовування довгострокової репутаційної та комунікаційної стійкості українських інституцій у сфері соціальних комунікацій.

Запропонована «дорожня карта» ґрунтується на логіці поступового переходу від індивідуального рівня компетентності менеджера до інституційного та секторального рівнів комунікаційної стійкості. Вона інтегрує результати аналізу кейсів, здійсненого у попередніх підрозділах, а також розроблені на їх основі практичні рекомендації, пропонуючи поетапну траєкторію розвитку управлінської медіаграмотності в організаціях соціальних комунікацій.

Перший етап - стартовий, діагностичний (орієнтовно 1-2 місяці) - передбачає системне виявлення поточного стану комунікаційної діяльності організації. На цьому етапі доцільно здійснити аудит публічних комунікацій за останній рік, проаналізувати слабкі місця (неточні або суперечливі меседжі, інформаційні паузи, реактивність замість проактивності), реконструювати ключові кризові ситуації та співвіднести їх із кращими практиками, зафіксованими у досвіді провідних інституцій (зокрема НБУ, VoxCheck). Узагальненим результатом цього етапу має стати «карта вразливостей»

організації - структурований опис зон ризику, які потребують першочергового втручання.

Другий етап - етап формування індивідуальної компетентності менеджера (приблизно 2-4 місяці) - спрямований на посилення аналітичної та критичної складових управлінської діяльності. Він охоплює спеціалізоване навчання з аналітичного читання та доказового комунікування, розбір реальних кризових кейсів організації, опанування базових підходів до роботи з даними (ризик-аналіз, виявлення трендів, аналіз динаміки інформаційних потоків), а також рефлексію власних когнітивних упереджень, які можуть впливати на якість управлінських рішень. Результатом цього етапу є формування профілю управлінця-аналітика, здатного не лише споживати інформацію, а й системно її інтерпретувати й перевіряти.

Третій етап - етап інституціалізації (орієнтовно 3-6 місяців) - передбачає перенесення індивідуальних компетентностей у площину формалізованих організаційних процедур. У цьому контексті важливим завданням є розробка і впровадження протоколів реагування на дезінформацію, створення внутрішніх стандартів публічних комунікацій (вимоги до структури, тональності, верифікації змісту), формування «внутрішнього аналітичного ядра» - групи фахівців, відповідальних за змістову експертизу й оцінку інформаційних ризиків. Доцільно також інтегрувати регулярні аналітичні наради, на яких ключові повідомлення та рішення обговорюються з позицій їхніх можливих інформаційних наслідків. На цьому етапі комунікаційна система набуває більшої стійкості до персональних коливань стилю окремих менеджерів.

Четвертий етап - етап кризової готовності (має тривалий, постійний характер) - пов'язаний із завчасним моделюванням можливих інформаційних загроз та відпрацюванням реакцій на них. Він включає проведення симуляцій кризових атак, розробку та тестування наборів заздалегідь підготовлених «готових меседжів» для типових сценаріїв, чіткий розподіл кризових ролей у команді (хто аналізує, хто ухвалює рішення, хто комунікує назовні), а також моделювання взаємодії з медіа та аудиторіями у змодельованих інцидентах.

Ключовим результатом цього етапу є перехід від хаотичної, імпровізаційної реакції до прогнозованої й контрольованої кризової поведінки.

П'ятий етап - етап наративно-етичної стабілізації (також постійний) - орієнтований на формування довгострокової довіри до інституції як до суб'єкта публічної комунікації. Йдеться про створення етичного кодексу публічних комунікацій, у якому фіксуються принципи прозорості, відповідальності, недопущення маніпуляцій та стигматизуючих наративів, а також про практику публічних рішень і пояснень як форми демонстрації відповідальності перед аудиторією. Важливою складовою є впровадження моделі «пояснювального менеджменту», коли управлінські рішення супроводжуються доступними й аргументованими роз'ясненнями, а також побудова довгострокових стійких наративів про місію, цінності та роль інституції. Узагальненим результатом етапу стає зміцнення довіри й репутаційної цілісності організації.

Шостий етап - етап секторальної консолідації (зазвичай розпочинається після початкових шести місяців внутрішньої роботи й надалі має тривалий характер) - пов'язаний із переходом від індивідуального та організаційного рівнів до рівня колективної, міжінституційної стійкості. На цьому етапі доцільно створювати спільні платформи обміну кейсами й методичними напрацюваннями, розробляти секторальні протоколи реагування на поширені типи інформаційних загроз, формувати міжінституційні аналітичні групи, відповідальні за моніторинг і інтерпретацію кризових практик. Регулярні огляди таких практик дозволяють не лише акумулювати досвід окремих інституцій, а й переводити його у площину колективних стандартів. Кінцевим результатом цього етапу є формування ширшої, ніж рамки окремої організації, національної комунікаційної стійкості, у межах якої управлінська медіаграмотність розглядається як спільний ресурс публічної сфери.

Подальший розвиток управлінської медіаграмотності потребує не лише впровадження поетапної «дорожньої карти», а й створення системи постійного моніторингу та оцінювання досягнутих змін. У цьому контексті доцільно розглядати медіаграмотність як вимірюваний компонент якості управлінських

комунікацій. Це передбачає виокремлення низки індикаторів, що відображають як індивідуальну компетентність менеджерів, так і інституційну зрілість організації: частоту й характер корекції публічних меседжів, наявність або відсутність інформаційних пауз у кризових ситуаціях, стабільність тональності комунікацій, частку превентивних пояснювальних повідомлень порівняно з реактивними спростуваннями, рівень довіри цільових аудиторій, зафіксований у результаті опитувань або аналізу публічних відгуків. Формування внутрішньої системи моніторингу, орієнтованої на ці параметри, дає змогу перейти від декларативного твердження про «медіаграмотність» до її верифікації через сталі, повторювані показники.

Важливо, що розвиток медіаграмотності менеджера вимагає і переосмислення підходів до професійної підготовки кадрів у сфері соціальних комунікацій. Освітні програми закладів вищої освіти, що готують фахівців з менеджменту, журналістики, зв'язків з громадськістю, публічного управління, мають бути доповнені модулями, які відображають сучасну логіку взаємодії між медіаграмотністю, кризовими комунікаціями та репутаційним менеджментом. Йдеться про включення до навчальних планів курсів, що моделюють реальні комунікаційні ситуації, вимагають від студентів розробляти сценарії реагування на дезінформаційні атаки, проводити аналіз наративів, формулювати меседжі для різних цільових аудиторій в умовах обмеженого часу й неповної інформації. Важливою складовою таких програм мають стати симуляційні вправи, побудовані на реальних кейсах українських інституцій, а також спільні проєкти з органами влади, культурними та аналітичними установами, що дозволяє поєднувати теоретичні знання з практичним досвідом.

Окремо слід підкреслити значення управлінського лідерства для сталого розвитку медіаграмотності в організаціях. Навіть за наявності формалізованих протоколів і стандартів рівень реальної медіаграмотності великою мірою залежить від того, чи підтримує керівництво культуру відкритості, рефлексії та готовності до навчання. Там, де керівники схильні сприймати комунікацію виключно як інструмент «контролю над меседжем», медіаграмотність

редукується до технічної верифікації фактів і не трансформується в комплексну етичну й стратегічну практику. Натомість у тих інституціях, де лідери розглядають публічний діалог як простір спільного конструювання смислів, медіаграмотність стає елементом організаційної ідентичності та стрижнем репутаційної політики. Практично це означає необхідність цілеспрямованої роботи з управлінською ланкою - проведення стратегічних сесій, де обговорюються не лише конкретні кейси, а й ціннісні засади комунікаційної діяльності, баланс між безпекою, прозорістю й відповідальністю.

Суттєвою передумовою ефективного впровадження рекомендацій є також врахування типологічних відмінностей між організаціями соціальних комунікацій. Державні органи, культурні інституції, громадські аналітичні центри, медіаорганізації мають різні режими публічності, різну міру нормативної регламентації та різний характер взаємодії з аудиторіями. Тому модель розвитку медіаграмотності потребує адаптації до організаційного профілю. Для регуляторних органів ключовою є стабільність, передбачуваність і чіткість змісту; для культурних інституцій - чутливість до контексту й етична рефлексія; для аналітичних центрів - глибина інтерпретації та прозорість методології; для органів публічної влади - поєднання нормативної чіткості з пояснювальними практиками. Рекомендації, сформульовані у цій роботі, можуть слугувати рамкою, яка наповнюється конкретним змістом залежно від статусу, місії та цілей конкретної організації.

Нарешті, стратегічно важливим напрямом розвитку управлінської медіаграмотності є формування сталих горизонтальних зв'язків між організаціями, що функціонують у сфері соціальних комунікацій, та інституціоналізація механізмів взаємного навчання. Саме мережеві форми взаємодії - регулярні міжінституційні круглі столи, обговорення кризових кейсів, галузеві майстерні, професійні обміни та спільні методичні платформи - створюють умови для конвергенції комунікаційних практик і передання досвіду, який не може бути повністю зафіксований у нормативних документах чи формальних рекомендаціях.

У такому форматі розвитку медіаграмотність перестає бути внутрішньою компетентністю окремої організації й поступово перетворюється на колективний інтелект сектора, що здатний оперативно реагувати на інформаційні загрози, накопичувати комунікаційні інновації та розробляти стандарти, які виходять за межі можливостей окремих інституцій. У контексті сучасних дезінформаційних ризиків це має особливе значення, оскільки горизонтальні мережі поширюють не лише знання, а й моделі поведінки - алгоритми кризового реагування, структури внутрішньої координації, практики прозорості й етичної відповідальності/

Важливо, що така мережевість утворює основу для становлення національної «екосистеми медіаграмотності», яка функціонує як децентралізований, але узгоджений простір обміну експертизою. На практичному рівні це означає, що аналітичні напрацювання НБУ щодо нейтралізації фінансових маніпуляцій, фактчекінгові протоколи VoxCheck, наративні стратегії Музею Революції Гідності чи етично вивірені комунікаційні практики культурних інституцій можуть бути оперативно інтегровані в діяльність інших організацій, незалежно від їхнього профілю чи масштабу. Відбувається не імітація чужих рішень, а скорочення циклу навчання: нові методики переходять у професійний обіг значно швидше, ніж це можливо в ізольованих структурах.

У результаті управлінська медіаграмотність набуває статусу метакомпетентності, що виходить за рамки операційного рівня та стає характеристикою галузевого розвитку. Така метакомпетентність охоплює не лише вміння окремого менеджера аналізувати інформаційні ризики, а й здатність інституцій спільно виробляти, тестувати та вдосконалювати комунікаційні протоколи, створювати спільні стандарти реагування, координувати дії під час кризових епізодів та формувати синхронізовані інформаційні позиції. У макроперспективі це означає, що організація, яка володіє розвинутими механізмами медіаграмотності, робить внесок не лише у власну репутаційну стійкість, а й у зміцнення інформаційної безпеки

суспільства, підтримуючи національну резильєнтність у період інтенсивних гібридних загроз.

Висновки до 3 розділу

Проведене дослідження практичного виміру управлінської медіаграмотності в українських організаціях соціальних комунікацій дозволило виокремити низку ключових закономірностей, що визначають характер функціонування комунікаційних систем в умовах інформаційної турбулентності. Аналіз відкритих документів, кризових протоколів, публічних комунікацій та повторюваних поведінкових патернів менеджерів виявив, що рівень медіаграмотності організації не можна зводити до індивідуальних навичок окремих фахівців. Він формується на перетині структурних, процедурних, аналітичних та етико-наративних компонентів, які проявляються незалежно від персонального стилю управлінця. Саме тому медіаграмотність має розглядатися як системна характеристика організації, що відтворюється у її публічній поведінці, внутрішніх процедурах та здатності до кризової саморегуляції.

Компаративний аналіз кейсів НБУ, МОН, Музею Революції Гідності, VoxCheck та культурних інституцій дав змогу реконструювати п'ять емпіричних моделей управлінської медіаграмотності - «інституційну самокорекцію», «процедурну вразливість», «наративне упередження», «експертну інтерпретацію» та «етичну стабілізацію». Ці моделі демонструють, що медіаграмотність функціонує як механізм, який охоплює стратегічний аналіз, верифікацію даних, інтерпретацію наративів, прогнозування ризиків, побудову етичних комунікацій та формування довіри. Виявлені моделі є не лише описовими, а й аналітичними: вони дозволяють пояснити різні рівні ефективності організацій у роботі з інформаційними викликами та показують, наскільки глибоко медіаграмотність інтегрована у процеси управління.

Окремого значення набули результати, що засвідчують наявність в Україні унікальної гібридної моделі управлінської медіаграмотності, яка поєднує аналітичну точність, інституційну структурованість та безпеково-кризову готовність. Така модель суттєво відрізняється від американських і європейських підходів тим, що виникла не в умовах стабільного комунікаційного середовища, а на тлі війни та системних інформаційних атак. Вона демонструє, що вітчизняні інституції змушені були розвивати медіаграмотність не як освітню компетентність, а як елемент інформаційної оборони та інструмент репутаційного самозахисту. Це дає підстави стверджувати, що саме український контекст розширює поняття управлінської медіаграмотності, включаючи до нього здатність організації передбачати, нейтралізувати та інтерпретувати інформаційні загрози.

На основі виявлених тенденцій було сформовано дорожню карту розвитку управлінської медіаграмотності, яка демонструє логіку переходу від індивідуальних компетентностей менеджера до інституційного зміцнення комунікаційних процедур і, зрештою, до секторальної консолідації. Запропонована модель показує, що формування медіаграмотності є тривалим і багаторівневим процесом, що потребує одночасного розвитку аналітичних інструментів, нормативних механізмів, кризових протоколів і етичних практик. Лише за умови поєднання цих елементів організація здатна забезпечити високу стійкість у мінливому інформаційному середовищі.

Узагальнюючи результати третього розділу, можна стверджувати, що управлінська медіаграмотність в Україні вже набула рис самостійного об'єкта дослідження та практичного застосування. Вона перестає бути факультативною навичкою менеджера й перетворюється на один із ключових чинників ефективності комунікаційної діяльності, репутаційного управління та інформаційної безпеки. Виявлені закономірності та структурні моделі створюють підґрунтя для подальших емпіричних досліджень, а розроблені практичні рекомендації - для системних змін у комунікаційній діяльності українських інституцій у сфері соціальних комунікацій.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що поставлені у вступі завдання були не просто виконані — вони дозволили вибудувати цілісне і послідовне уявлення про те, як саме медіаграмотність функціонує в діяльності менеджерів у сфері соціальних комунікацій в українському та міжнародному контекстах. На початковому етапі було систематизовано сучасні підходи до розуміння медіаграмотності та суміжних із нею понять (інформаційної, цифрової, новинної грамотності, критичного мислення, інформаційної безпеки). Такий аналіз дав змогу побачити медіаграмотність не як окрему гуманітарну навичку, а як комплексну управлінську компетентність, що природно інтегрується у щоденну роботу менеджера. У дослідженні підкреслено, що для керівника медіаграмотність стає ресурсом, який допомагає не лише орієнтуватися у багатовимірних інформаційних потоках, а й забезпечувати етичність, прозорість і відповідальність комунікаційних рішень. Сформований концептуальний апарат дав можливість трактувати медіаграмотність як динамічну категорію, тісно пов'язану з репутаційною стійкістю, довірою та інформаційною безпекою організації.

Виконання другого завдання дало можливість переосмислити місце управлінської медіаграмотності у світових моделях. Порівняння ініціатив UNESCO, європейських освітніх мереж, фінської політики медіаосвіти, а також підходів Stanford History Education Group і News Literacy Project показало, що у світі медіаграмотність поступово переходить від громадянської освіти до професійної управлінської культури. Американська модель робить акцент на індивідуальній аналітичній майстерності менеджера, тоді як європейська — на інституційних нормах, політиках і стандартах. Саме перетин цих двох логік створює підґрунтя для розуміння медіаграмотності як стрижневої компетентності сучасного управлінця, особливо в умовах цифрової невизначеності.

Третє завдання дозволило розкрити специфіку української моделі медіаграмотності, сформованої в умовах війни та гібридних загроз. Аналіз державних стратегій, освітніх ініціатив і проєктів з медіаграмотності показав, що український контекст надає цьому поняттю виразного безпекового виміру. Тут медіаграмотність постає не лише як інструмент індивідуального захисту від дезінформації, а як основа колективної та організаційної стійкості. Саме поєднання освітнього, комунікаційного й безпекового підходів створює той унікальний український досвід, який сьогодні є релевантним і для міжнародного досвіду — про це свідчать і експертні обговорення, і публікації дослідників.

У четвертому завданні було запропоновано авторське визначення управлінської медіаграмотності як інтегрованої професійної компетентності. На основі порівняння світових та українських підходів було обґрунтовано, що ця компетентність охоплює три рівні: індивідуально-когнітивний (уміння критично працювати з інформацією), організаційний (наявність процедур, протоколів, стандартів), та суспільно-комунікаційний (формування довіри й відповідальної взаємодії зі стейкхолдерами). Розроблена модель поєднує аналітичний американський, нормативний європейський та кризово-безпековий український вектори, що дозволяє розглядати медіаграмотність не як набір розрізнених умінь, а як важливий елемент сучасного управління.

П'яте завдання було присвячено емпіричному аналізу того, як саме медіаграмотність інтегрується у практику українських інституцій. На основі роботи з відкритими документами, кризовими кейсами та публічними комунікаціями низки організацій (Національний банк України, Міністерство освіти і науки, Музей Революції Гідності, фактчекінгові ініціативи тощо) вдалося реконструювати типові управлінські моделі. Зокрема, авторські моделі «інституційної самокорекції», «процедурної вразливості», «наративного упередження», «експертної інтерпретації» та «етично орієнтованої медіаграмотності» показали, що реальна медіаграмотність проявляється не

лише через формальні інструкції, а й через типові поведінкові реакції менеджерів у складних ситуаціях.

У межах шостого завдання було розроблено авторську методику аналізу управлінської медіаграмотності, яка спирається виключно на відкриті джерела. Методика поєднує контент-аналіз, елементи дискурсивного аналізу, реконструкцію процедур реагування та порівняння інституцій між собою. Це дозволило створити структуровані таблиці та моделі, що роблять оцінку медіаграмотності більш вимірюваною і прозорою. Важливо підкреслити, що такий підхід забезпечує високу наукову доброчесність — у роботі не використовувалися жодні вигадані дані або недостовірні опитування.

Сьоме завдання було спрямоване на створення практичних рекомендацій і «дорожньої карти» розвитку медіаграмотності менеджера. Запропонована модель охоплює індивідуальний, організаційний, кризово-безпековий, етико-наративний і міжінституційний рівні. «Дорожня карта» пояснює логіку переходу від діагностики комунікаційної системи й підвищення аналітичної компетентності до інституціалізації процедур, моделювання кризових ситуацій, зміцнення етичної стійкості та формування консолідованих комунікаційних підходів. У рекомендаціях наголошено, що медіаграмотність має розглядатися не як разовий тренінг, а як тривалий організаційний процес.

У восьмому завданні здійснено синтез світових і українських підходів, який дозволив глибше осмислити роль медіаграмотності в управлінні. Порівняльний аналіз США, країн ЄС та України засвідчив, що всі моделі, попри відмінності, сходяться в одному: медіаграмотність стає ключовим чинником організаційної стійкості. Український досвід, сформований у надзвичайно складних умовах війни, показує, що компетентність менеджера не може обмежуватися лише критичним читанням новин — вона включає вміння передбачати інформаційні ризики, працювати з поляризуючими темами, підтримувати довіру та конструювати відповідальні наративи. Такий підхід робить українську модель вагомим внеском у розвиток міжнародного дискурсу.

Підсумовуючи, проведене дослідження свідчить, що медіаграмотність менеджера у сфері соціальних комунікацій є не допоміжною, а стрижневою компетентністю, яка визначає здатність інституцій адаптуватися до інформаційних змін, зберігати репутаційну стійкість, протидіяти дезінформації та підтримувати довіру суспільства. Перехід від фрагментарних, інтуїтивних рішень до системного підходу можливий лише за умови поєднання теоретичних моделей, якісного аналізу реальних кейсів і впровадження багаторівневих організаційних механізмів. Запропоновані концепти, авторські моделі та практичні рекомендації створюють підґрунтя для подальших досліджень і, водночас, для практичних трансформацій у сфері управління соціальними комунікаціями. Усе це сприяє формуванню в Україні нової культури управлінської медіаграмотності як чинника довготривалої інформаційної та репутаційної стійкості.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Kellner D., Share J. Critical Media Literacy, Democracy, and the Reconstruction of Education // Media Literacy: A Reader. New York: Peter Lang, 2007. P. 3-23.;
2. UNESCO. Media and Information Literacy Curriculum for Educators [Електронний ресурс]. - Париж: UNESCO, 2011. - Режим доступу: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000192971> (дата звернення: 27.11.2025).;
3. UNESCO. Global Media and Information Literacy Assessment Framework: Country Readiness and Competencies. Paris: UNESCO, 2018. 102 p.;
4. Share J. Media Literacy is Essential to Democracy: A Framework and Review of Research // Journal of Media Literacy Education. 2022. Vol. 14, № 2. P. 84-102.;
5. Концепція впровадження медіаосвіти в Україні (нова редакція) / за ред. Л. А. Найдьонової, М. М. Слюсаревського. — Київ: НАПН України, 2016. — 28 с. URL: <https://mediaosvita.org.ua> (дата звернення: 27.11.2025);

6. Медіаосвіта та медіаграмотність / за ред. В. Іванова, О. Волошенюк. Київ: Академія української преси; Центр вільної преси, 2013. 424 с.;
7. Вербівський М. Медіаграмотність як чинник формування громадянської компетентності молоді // Освітологічний дискурс. 2021. № 3-4. С. 47-58.;
8. Марченко Н. Медіаграмотність у контексті розвитку критичного мислення студентів // Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2020. № 1. С. 112-118.;
9. RAND Corporation — дезінформація й кризи Hoffmann A., Dittrich D. Truth Decay and Crisis Communication in the Digital Age. — Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2022. — 142 p. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA153-6.html (дата звернення: 29.11.2025);
10. MEDIA LITERACY AND PSYCHOLOGICAL RESILIENCE / APIR, Institute of International Relations, 2023. URL: <https://apir.iir.edu.ua/index.php/apmv/article/view/3949>) (дата звернення: 26.11.25);
11. Media Literacy as a Key to Combating Russian Propaganda: Challenges and Solutions for Ukraine. Kyiv: Centre for Strategic Communication and Information Security, 2024. URL: <https://spravdi.gov.ua> (дата звернення: 26.11.25);
12. Information and Cyber Security in the Light of Hybrid Threats // Visegrad Journal on Human Rights. 2023. Vol. 4. P. 38-52.;
13. Ukraine Country Report 2021: Media Literacy Index. Kyiv: Internews Ukraine, 2021. URL: https://www.jta.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/ML_Ukraine_Country_Report_2021.pdf (дата звернення: 26.11.25);
14. Nikolova M. Media and Digital Literacy of Public Relations Experts in Crisis Communication. Journal of the Anthropological Society of Romania, 2024. Issue 14. P. 115-132.;
15. Arsalani A. Media Literacy for Business Personnel: A Strategic Approach for Corporate Communication. Corporate Communication Studies Review, 2025. Vol. 12, № 1. P. 45-63.;

16. Muck Rack. The State of PR and AI Report 2025. New York: Muck Rack, 2025. 34 p.;
17. Media and Information Literacy in Journalism: A Handbook for Journalists and Journalism Educators. Paris: UNESCO, 2023. 210 p.;
18. Курс «Медіаграмотність для всіх і при загальній участі». Навчальна програма для керівників, працівників пресслужб та відділів по роботі зі ЗМІ органів виконавчої влади. Київ: UTRPI, 2022. URL: <https://utrpi.org.ua> (дата звернення: 26.11.25);
19. Gregory A., Macnamara J. A Global Capability Framework: Reframing Public Relations for a Changing World. Global Alliance for Public Relations and Communication Management, 2018. 64 p.;
20. Carretero S., Vuorikari R., Punie Y. The Digital Competence Framework for Citizens (DigComp 2.1). Luxembourg: Publications Office of the EU, 2017. 100 p.;
21. CIPR Specialist Diploma in Digital Communications. Syllabus. London: CIPR, 2019. 18 p.; CIPR. Digital PR and Social Media Courses. 2024. URL: <https://cipr.co.uk> (дата звернення: 26.11.25);
22. Bimshas K. Leaders Must PAUSE to Improve Media Literacy. 2024. URL: <https://karlbimshas.medium.com> (дата звернення: 26.11.25);
23. Pološki Vokić N., Bulat V. Strategic Internal Communication for Effective Internal Employer Branding. Baltic Journal of Management, 2023. Vol. 18, № 1. P. 19-39;
24. Macnamara J. Competence, Competencies and/or Capabilities for Public Relations: What's the Difference? Public Relations Review, 2018. Vol. 44, № 5. P. 720-730;
25. Castells, M. Communication Power. Oxford: Oxford University Press, 2009. 572 p.;
26. Hall S. Encoding/Decoding. In: Hall S. Culture, Media, Language. Routledge, 1980. P. 128-138.;

27. Weick K. E., Sutcliffe K. M. *Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World*. Wiley, 2015. 218 p.;
28. Couldry N., Hepp A. *The Mediated Construction of Reality*. Polity Press, 2017. 280 p.;
29. Christensen L. T., Morsing M. *Communication as Self-Construction in Organizations*. Routledge, 2017. 240 p.;
30. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2016/679... (Загальний регламент про захист даних) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/984_008-16 (дата звернення: 26.11.25);
31. ISO/IEC 27001:2022. *Information security management systems - Requirements*. Geneva: ISO, 2022; ISO/IEC 27001. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/ISO/IEC_27001 (дата звернення: 26.11.25);
32. Kitsios F., et al. The ISO/IEC 27001 Information Security Management Standard: A Case Study. *Sustainability*, 2023, Vol. 15(7). P. 5828.
33. Coombs W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2019. 336 p.;
34. Етичні стандарти PR Global Alliance for Public Relations and Communication Management. *Global Principles of Ethical Practice in Public Relations*. — Sydney: Global Alliance, 2022. — 28 p. URL: <https://www.globalalliancepr.org> (дата звернення: 29.11.2025)
35. Wardle C., Derakhshan H. *Information Disorder: Toward an Interdisciplinary Framework for Research and Policymaking*. Strasbourg: Council of Europe, 2017. 109 p.;
36. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts // *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22, № 4. P. 853-886.;
37. Boin A., 't Hart P., McConnell A., Preston T. *Governing After Crisis: The Politics of Investigation, Accountability and Learning*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008. 304 p.;

38. Європейська Комісія — EDMO European Digital Media Observatory (EDMO). Annual Report 2023. — Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. — 94 p. URL: <https://edmo.eu> (дата звернення: 29.11.2025)
39. Wineburg S., McGrew S. Lateral Reading and the Nature of Expertise [Електронний ресурс] // Stanford History Education Group, 2017. - Режим доступу: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3048994 (дата звернення: 27.11.2025);
40. Ministry of Education and Culture of Finland. Media Literacy in Finland [Електронний ресурс]. - Helsinki: MECF, 2020. - Режим доступу: <https://okm.fi/en/media-literacy> (дата звернення: 27.11.2025);
41. Information Integrity Report (DHS, CISA) U.S. Department of Homeland Security. Resilience in a Digital Society: Information Integrity Report. — Washington, DC: DHS, 2023. — 88 p. URL: <https://www.dhs.gov> (дата звернення: 29.11.2025)
42. Wineburg S., McGrew S. Lateral Reading and the Nature of Expertise [Електронний ресурс] // Stanford History Education Group, 2017. - Режим доступу: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3048994 (дата звернення: 27.11.2025);
43. Ministry of Education and Culture of Finland. Media Literacy in Finland [Електронний ресурс]. - Helsinki: Ministry of Education and Culture of Finland, 2020. - Режим доступу: <https://okm.fi/en/media-literacy> (дата звернення: 27.11.2025);
44. Концепція впровадження медіаосвіти в Україні (нова редакція) / за ред. Л. А. Найдьонової, М. М. Слюсаревського. - Київ: НАПН України, 2016. - 28 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://mediaosvita.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/kontseptsiya-mediaosvity-2016.pdf> (дата звернення: 27.11.2025);
45. Стратегія Міністерства культури та інформаційної політики України з розвитку медіаграмотності на період до 2026 року : затв. наказом МКІП від

- 24.05.2024 № 377 [Електронний ресурс]. - Київ, 2024. - Режим доступу: <https://mcsc.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2025);
46. Освітній портал «Медіаосвіта і медіаграмотність» [Електронний ресурс] / Академія української преси, 2013-2025. - Режим доступу: <https://mediaosvita.org.ua> (дата звернення: 27.11.2025).
47. UNESCO. Media and Information Literacy Curriculum for Educators and Learners. Paris: UNESCO, 2011. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000192979> (дата звернення: 27.11.2025);
48. UNESCO. Media and Information Literacy: Policy and Strategy Guidelines. Paris: UNESCO, 2013. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000225607> (дата звернення: 27.11.2025);
49. UNESCO. Global Media and Information Literacy Assessment Framework. Paris: UNESCO, 2015. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000233012> (дата звернення: 27.11.2025);
50. Council of Europe. Competences for Democratic Culture: Living Together as Equals in Culturally Diverse Democratic Societies. Strasbourg: Council of Europe Publishing, 2016. URL: <https://rm.coe.int/competences-for-democratic-culture/16806ccc07> (дата звернення: 27.11.2025);
51. Wineburg S., McGrew S. Lateral Reading and the Nature of Expertise. Stanford History Education Group, 2017. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3048994 (дата звернення: 27.11.2025);
52. Ministry of Education and Culture of Finland. Media Literacy in Finland. Helsinki: OKM, 2019. URL: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161796> (дата звернення: 27.11.2025);

53. National Audiovisual Institute KAVI. Finnish Media Education Policy. Helsinki: KAVI, 2019. URL: <https://kavi.fi/en/media-education/> (дата звернення: 27.11.2025);
54. Bundeszentrale für politische Bildung (BpB). Media Literacy Framework. Bonn: BpB, 2020. URL: <https://www.bpb.de> (дата звернення: 27.11.2025);
55. Міністерство культури та інформаційної політики України. Стратегія МКІП з розвитку медіаграмотності до 2026 року. Київ: МКІП, 2021. URL: <https://mkip.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2025);
56. Академія української преси. Медіаосвіта і медіаграмотність в Україні: аналітичний звіт. Київ: АУП, 2022. URL: <https://aup.com.ua> (дата звернення: 27.11.2025);
57. Центр демократії та верховенства права. Протидія дезінформації: інструменти для органів влади. Київ: ЦЕДЕМ, 2023. URL: <https://cedem.org.ua> (дата звернення: 27.11.2025);
58. Media literacy in Finland. National media education policy. - Helsinki: Ministry of Education and Culture, National Audiovisual Institute (KAVI), 2019. - 64 p. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://medialukutaitosuomessa.fi/mediaeducationpolicy.pdf> (дата звернення: 28.11.2025);
59. Wineburg S., McGrew S. Lateral Reading and the Nature of Expertise: Reading Less and Learning More When Evaluating Digital Information // Teachers College Record. - 2019. - Vol. 121(11). - 40 p. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://stacks.stanford.edu> / <https://ssrn.com/abstract=3048994> (дата звернення: 28.11.2025);
60. Finnish National Audiovisual Institute (KAVI). Media Education in Finland: National Policies and Core Practices [Електронний ресурс]. - Helsinki: KAVI, 2020. - 48 p. - Режим доступу: <https://www.kavi.fi/en/media-education> (дата звернення: 29.11.2025);
61. Концепція впровадження медіаосвіти в Україні (нова редакція) / за ред. Л. А. Найдьонової, М. М. Слюсаревського. - Київ, 2016. - 16 с. [Електронний

- ресурс]. - Режим доступу: <https://mediaosvita.org.ua> (дата звернення: 28.11.2025);
62. Стратегія Міністерства культури та інформаційної політики України з розвитку медіаграмотності на період до 2026 року : затверджено наказом МКІП від 24.05.2024 р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://mkip.gov.ua> / <https://filter.mkip.gov.ua> (дата звернення: 28.11.2025);
63. Картування та трансформація сфери медіаграмотності в Україні в умовах повномасштабної війни : аналітичний звіт. - Київ, 2025. - 72 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.jta.com.ua> (дата звернення: 28.11.2025);
64. Wineburg S., McGrew S. Lateral Reading and the Nature of Expertise: Reading Less and Learning More When Evaluating Digital Information // Teachers College Record. 2019. Vol. 121, No. 11;
65. В ефір низки радіостанцій вийшов фейк, що «Зеленський в реанімації». «ТАВР Медіа» заявив про кібератаку // Детектор медіа. 21.07.2022. URL: <https://detector.media/infospace/article/201213/2022-07-21-v-efir-nyzky-radiostantsiy-vyyshov-feyk-shcho-zelensky-y-v-reanimatsii-tavr-media-zayavyv-pro-kiberataku/> (дата звернення: 29 листопада 2025 р.);
66. Wineburg S., McGrew S. Lateral Reading and the Nature of Expertise: Reading Less and Learning More When Evaluating Digital Information // Teachers College Record. 2019. Vol. 121, No. 11;
67. Хакери зламали сервери мережі радіостанцій і поширювали фейк про Зеленського // Укрінформ. 21.07.2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3533885-hakeri-zlamali-serveri-merezi-radiostancij-i-posiruvai-fejk-pro-zelenskogo.html> (дата звернення: 29 листопада 2025 р.);
68. Стратегія розвитку медіаграмотності в Україні до 2026 року / Міністерство культури та інформаційної політики України. 2024. Офіційне представлення: медіаресурс «Детектор медіа». URL: <https://ms.detector.media/internet/post/35111/2024-06-03-mkip-prezentuvalo-strat>

[egiyu-rozvytku-mediagramotnosti-do-2026-roku/](#) (дата звернення: 29 листопада 2025 р.);

69. Стандарти інформаційної безпеки NIST National Institute of Standards and Technology (NIST). Security and Privacy Controls for Information Systems and Organizations: Special Publication 800-53, Rev. 5. — Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, 2020. — 481 p. URL: <https://csrc.nist.gov> (дата звернення: 29.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.3. - «Взаємозв'язок компонентів медіаграмотності менеджера з репутаційними діями організації та вимірами інформаційної безпеки»

Компонент медіаграмотності менеджера	Репутаційна дія / управлінське рішення	Вимір інформаційної безпеки організації
Критичний аналіз джерел та наративів	Вчасне виявлення токсичних наративів, ініціювання коригувальних комунікаційних кампаній	Раннє попередження інформаційних атак, зниження ризику масштабної репутаційної кризи
Розуміння логіки платформ та алгоритмів	Оптимізація присутності організації в медіа, робота з трендами без їх некритичного наслідування	Захист від штучного розкручування деструктивного контенту, контроль над власними інформаційними активами
Етична чутливість і знання професійних стандартів	Відмова від маніпулятивних практик, прозора аргументація позиції, чесне інформування про ризики й обмеження	Підвищення довіри до організації, зменшення ймовірності правових претензій і репутаційних втрат через етичні порушення
Орієнтація в правових вимогах (GDPR, нац. законодавство)	Коректна комунікація щодо обробки персональних даних, розробка зрозумілих політик приватності для клієнтів/користувачів	Зменшення ризику витоків чутливих даних, уникнення санкцій за порушення законодавства, зміцнення

		відчуття безпеки в стейкхолдерів
Здатність до організаційного навчання та модерації	Ініціювання внутрішніх тренінгів, створення гайдлайнів, формування спільних правил поведінки в медіа	Інституціоналізація практик безпечної комунікації, зниження залежності від «людського фактора» в інфобезпеці
Рефлексія щодо власних комунікаційних практик	Регулярна оцінка ефективності й чесності власних повідомлень, готовність коригувати стратегії	Підтримання актуальності політик безпеки, здатність адаптуватися до нових типів загроз і каналів їх реалізації

Таблиця 2.2. - «Порівняльні характеристики практичних моделей управлінської медіаграмотності у США, країнах ЄС та Україні»

Регіон / країна	Тип моделі	Ключові інституції та ініціативи	Приклади практичної реалізації	Основні управлінські акценти
США	Аналітична, індивідуально-експертна	Stanford History Education Group (SHEG); News Literacy Project; Google News Initiative; Meta Journalism Project; корпоративні освітні платформи	Тренінги з фактчекінгу та lateral reading для редакторів і PR-менеджерів; модулі digital та data literacy для керівників; розробка внутрішніх стандартів верифікації інформації	Індивідуальна інформаційна експертиза менеджера; аналітичне мислення; робота з великими обсягами даних; інтеграція фактчекінгу в управлінські рішення
Країни ЄС (зокрема Фінляндія, Німеччина, Нідерланди)	Інституційно-стандартна	Національний аудіовізуальний інститут Фінляндії (KAVI); Федеральне агентство з громадянської	Національні політики медіаосвіти; обов'язкові плани медіаграмотності для бібліотек, шкіл,	Інституційна відповідальність за якість інформаційного середовища; стандартизація внутрішніх комунікацій;

		освіти Німеччини (BrB); ініціатива Mediawijs; програми підготовки управлінців у провідних зкладах (ENA, LSE тощо)	культурних інституцій; тренінги для керівників із кризових комунікацій; включення модулів з медіаграмотнос ті у програми державної служби	міжсекторальн а координація; закріплення медіаграмотнос ті у стратегічних документах
Ураїна	Безпекова, кризово-оріє нтована	Міністерство культури та інформаційної політики України; національний проект «Фільтр»; громадські організації (ЦЕДЕМ, Академія української преси та ін.)	Стратегія розвитку медіаграмотнос ті до 2026 року; національні інформаційні кампанії й тестування; навчальні програми для держслужбовців і комунікаційникі в; впровадження практик протидії	Поєднання медіаграмотнос ті з інформаційною безпекою; орієнтація на кризові комунікації; управління репутаційними ризиками; розбудова інформаційної стійкості інституцій і суспільства в цілому

			дезінформації в умовах війни	
--	--	--	---------------------------------	--

Таблиця 3. 1. - «Структурні механізми управлінської медіаграмотності інституцій соціальних комунікацій»

Структурний механізм	Операційний прояв у діяльності інституції	Аналітичні індикатори (докази у відкритих джерелах)
Формалізовані комунікаційні протоколи	Наявність внутрішніх регламентів реагування, затверджених відповідальними підрозділами	Оприлюднені політики, внутрішні документи, посилання на процедури у публічних заявах
Розподіл комунікаційних ролей	Чітке визначення відповідальних осіб за моніторинг, аналіз, публічне реагування	Присутність коментарів конкретних посадових осіб, узгодженість повідомлень
Організаційна пам'ять та сталість практик	Здатність інституції відтворювати успішні моделі поведінки у нових кризах	Повторюваність структур повідомлень, сталість аргументації, посилання на минулі рішення
Інституційна взаємодія та координація	Узгоджена комунікація між департаментами або з іншими органами влади	Синхронізовані заяви, однакові формулювання, спільні роз'яснення
Використання зовнішніх експертних ресурсів	Залучення фактчекерів, експертів, медіапартнерів для підсилення довіри	Посилання на верифікацію фактів, партнерські проєкти, коментарі експертів

Мультимодальність комунікації	Використання тексту, відео, інфографіки, інтерактивних форматів для кризових повідомлень	Публікації з візуальними матеріалами, інформаційні нагадування, інструкції
Здатність до адаптації та навчання	Оновлення політик після кризових інцидентів, публічне визнання помилок	Нові документи після криз, зміни у стилі та тональності повідомлень
Репутаційно-стратегічна узгодженість	Стабільність наративів, відповідність ситуативних реакцій довгостроковій комунікаційній стратегії	Послідовність ціннісних меседжів, відсутність суперечностей у публічних позиціях

Таблиця 3.2. «Типологія управлінської медіаграмотності українських інституцій на основі кейсового аналізу»

Тип інституції	Модель	Структурні механізми	Ключові поведінкові прояви	Авторські висновки
Національний банк України (НБУ)	Модель інституційної самокорекції	Вбудована багаторівнева експертиза контенту; Регулярні аналітичні макроогляди; Протокол превентивного пояснення	Раннє попередження дезінформаційних наративів у фінансовому секторі; Єдина стильова та змістова структура комунікацій незалежно від особи спікера	Висока системність: медіаграмотність проявляється як властивість інституції, а не окремих менеджерів
Міністерство освіти і науки України (МОН)	Модель процедурної вразливості	Декларовані стратегічні документи; Часткова інституційна формалізація; Наявність, але нерівномірне застосування протоколів	Стабільність комунікацій у планових питаннях; Різка волатильність у кризах, що виходять за межі прописаних процедур	Середній рівень системності: медіаграмотність залежить від індивідуальної компетентності менеджера в позапроцедурних ситуаціях

Меморіальний музей Революції Гідності	Модель наративного упередження (авторський термін)	Формування власного стабільного наративного поля; Активне використання історичної рамки; Публічне пояснення чутливих рішень	Дезінформаційні хвилі не закріплюються в публічному просторі Висока здатність до змістової контратаки	Висока наративна інтегрованість: інституція створює середовище, стійке до маніпуляцій
VoxCheck (VoxUkraine)	Модель експертної інтерпретації	Аналітичні методології фактчекінгу; Пояснювальні формати; Адаптація складності контенту	Інформаційний вплив зростає лише в поєднанні фактів з управлінською інтерпретацією; Висока прогнозованість аудиторної реакції	Високий рівень експертності: медіаграмотність формується як аналітичний інструмент керованої інтерпретації
Інституції культури (Львівська національна галерея мистецтв)	Модель етичної медіаграмотності	Публічність управлінських процесів; Відкритість до діалогу; Етична рамка як комунікаційний стандарт	Демонстрація відповідальності за помилки; Використання діалогу як механізму стабілізації репутації	Формується гібридний тип медіаграмотності, де комунікація - це водночас інформаційний та етичний акт

