МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Антикризові комунікації органів публічної влади в умовах війни та відновлення»

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Владислав ОСАДЧИЙ
(підпис)

Виконав: здобувач вищої освіти,
гр. ПУДМ-61
Владислав ОСАДЧИЙ

Керівник: д.н.держ.упр., доцент
Олександр ІГНАТЕНКО

Рецензент: _____
_____

Київ, 2025

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра публічного управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти «Магістр»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Світлана ПЕТЬКУН
«29» травня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Осадчого Владислава Михайловича

1. Тема роботи **«Антикризові комунікації органів публічної влади в умовах війни та відновлення»;**
   керівник кваліфікаційної роботи – Ігнатенко Олександр Павлович, д. н. держ. упр., доцент, затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «30» жовтня 2025 р. № 467.
2. Термін подання кваліфікаційної роботи – «22» грудня 2025 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: спеціальна теоретична і методична наукова література; наукові публікації (статті, монографії, дисертаційні дослідження) провідних вітчизняних та закордонних дослідників за темою кваліфікаційної роботи; результати науково-дослідної роботи кафедри публічного управління та адміністрування «Теоретико-прикладні аспекти розвитку цифрової держави в Україні»; нормативно-правові документи; матеріали переддипломної практики.
4. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*
5. Дата видачі завдання: «27» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Структура роботи, вступ	27.06.2025 – 29.08.2025	Виконано
2.	Розділ І	01.09.2025 – 26.09.2025	Виконано
3.	Розділ ІІ	29.09.2025 – 24.10.2025	Виконано
4.	Розділ ІІІ	27.10.2025 – 28.11.2025	Виконано
5.	Висновки, додатки	01.12.2025 – 12.12.2025	Виконано
6.	Презентація	15.12.2025 – 19.12.2025	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Владислав ОСАДЧИЙ

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Олександр ІГНАТЕНКО

РЕФЕРАТ

Осадчий В.М. Антикризові комунікації органів публічної влади в умовах війни та відновлення : кваліф. робота на здобуття освіт. ступеня магістра; спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»; Держ. у-т інформац.-комунікац. технолог.; каф. публічного управління та адміністрування; наук. керівник О.П. Ігнатенко, д. н. держ. упр., доц. Київ, 2025. 74 с.

Метою дослідження є комплексний аналіз теоретичних засад, моделей і практичних механізмів антикризових комунікацій органів публічної влади в умовах війни та післявоєнного відновлення, а також розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності комунікаційних стратегій держави у кризових ситуаціях та періоді реконструкції.

Об'єктом дослідження є антикризові комунікації у системі публічного управління в умовах війни та повоєнного відновлення.

Предмет дослідження – підходи, механізми, моделі та інструменти організації антикризових комунікацій органів публічної влади в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Короткий зміст роботи. Розкрито сутність, структуру та теоретичні підходи до антикризових комунікацій у системі публічного управління; проаналізовано нормативно-правове та інституційне забезпечення антикризових комунікацій органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні; визначено роль антикризових комунікацій у забезпеченні національної стійкості в умовах війни та протидії інформаційним загрозам; оцінено ефективність використання цифрових інструментів, стратегічних комунікацій і протидії дезінформації органами влади під час воєнної агресії; проаналізовано практичний досвід комунікаційної діяльності органів влади в умовах війни та післявоєнного відновлення; обґрунтувано пріоритети та розроблено рекомендації щодо вдосконалення державної комунікаційної політики, підвищення довіри громадян і формування системи стратегічних комунікацій у період відновлення.

Ключові слова: антикризові комунікації, публічне управління, війна, післявоєнне відновлення, стратегічні комунікації, національна стійкість, дезінформація, інформаційна безпека, кризове реагування, цифрові комунікації, комунікаційна політика, довіра громадян, публічні інституції, інформаційні загрози.

ABSTRACT

Osadchyi V. Crisis Communications of Public Authorities in Conditions of War and Recovery: Qualification Thesis for the Master's Degree; Specialty 281 «Public Administration»; State University of Information and Communication Technologies; Department of Public Administration and Governance; Academic Supervisor – O. Ihnatenko, Doctor of Public Administration, Associate Professor. Kyiv, 2025. 74 p.

The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis of the theoretical foundations, models and practical mechanisms of crisis communications of public authorities in conditions of war and post-war recovery, as well as to develop scientifically grounded recommendations aimed at improving the effectiveness of state communication strategies during crisis situations and the reconstruction period.

The object of the study is crisis communications in the system of public administration under conditions of war and post-war recovery.

The subject of the study comprises the approaches, mechanisms, models and tools for organizing crisis communications of public authorities in conditions of war and post-war recovery.

Summary. The thesis reveals the essence, structure and theoretical approaches to crisis communications in the public administration system; analyzes the regulatory and institutional framework for crisis communications of state authorities and local self-government bodies in Ukraine; determines the role of crisis communications in ensuring national resilience during war and counteracting information threats; evaluates the effectiveness of digital tools, strategic communications and counter-disinformation measures applied by public authorities during military aggression; examines the practical experience of communication activities of public institutions in wartime and during post-war recovery; substantiates priorities and develops recommendations for improving state communication policy, strengthening public trust and forming a system of strategic communications in the recovery period.

Key words: crisis communications, public administration, war, post-war recovery, strategic communications, national resilience, disinformation, information security, crisis response, digital communications, communication policy, public trust, public institutions, information threats.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ 9

1.1. Сутність та структура антикризових комунікацій у системі публічного управління 9

1.2. Теоретичні підходи до визначення кризових ситуацій у діяльності органів публічної влади 14

1.3. Нормативно-правове та інституційне забезпечення антикризових комунікацій органів влади 20

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ 27

2.1. Роль кризових комунікацій у забезпеченні національної стійкості під час війни 27

2.2. Практика діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері антикризових комунікацій 33

2.3. Використання цифрових інструментів і стратегічних комунікацій у протидії дезінформації 39

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ 45

3.1. Пріоритети державної комунікаційної політики у період відновлення та стабілізації 45

3.2. Механізми підвищення довіри громадян до влади через ефективну комунікацію 52

3.3. Шляхи формування системи стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки держави 60

ВИСНОВКИ 66

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України від 24 лютого 2022 року створила безпрецедентні виклики для системи публічного управління, яка опинилася в умовах необхідності оперативного інформування населення, координації між рівнями влади та протидії масштабним інформаційним атакам. У воєнний час антикризові комунікації стають ключовим інструментом забезпечення національної стійкості, підтримання довіри громадян до державних інституцій та збереження суспільної єдності.

Гібридний характер сучасної війни підсилює необхідність ефективної комунікаційної політики, оскільки інформаційний простір використовується як засіб дестабілізації, маніпулювання та поширення дезінформації. У цих умовах органи публічної влади мають не лише реагувати на кризи, а й формувати проактивні комунікаційні стратегії, що забезпечують прозорість управлінських рішень, спростування фейків і запобігання панічним настроям.

Практика воєнного періоду демонструє як успішні приклади антикризових комунікацій (цифровізація сервісів, використання соціальних мереж, створення координаційних центрів), так і проблеми, пов'язані з координацією між органами влади, нерівномірністю доступу до достовірної інформації та загрозами інформаційній безпеці.

Період післявоєнного відновлення актуалізує потребу формування ефективної системи стратегічних та антикризових комунікацій, яка забезпечуватиме прозорість відбудовчих процесів, взаємодію влади з громадянами та міжнародними партнерами, зміцнення суспільної довіри й стійкості. Міждисциплінарний характер проблеми, що охоплює державне управління, комунікації, кризовий менеджмент та інформаційну безпеку, визначає необхідність комплексного дослідження механізмів антикризових комунікацій у воєнний та поствоєнний періоди, що й зумовлює актуальність обраної теми.

Аналіз останніх досліджень засвідчує, що проблематика антикризових комунікацій активно розробляється як українськими, так і зарубіжними науковцями. Серед зарубіжних дослідників ключовими є праці В. Кумбса, Т. Бенуа, Д. Фінка, Р. Хіта, які розкривають природу кризових ситуацій, моделі комунікативного реагування та управління репутаційними ризиками. Вони акцентують увагу на важливості своєчасної, правдивої та скоординованої комунікації у періоди криз.

Серед українських дослідників значний внесок зробили О. Дубас, О. Кочетков, О. Іванова, О. Романюк, Г. Почепцов, В. Королько, які аналізують механізми державних комунікацій, стратегічні комунікації та протидію дезінформації в умовах гібридної агресії. У працях аналітиків Національного інституту стратегічних досліджень (О. Власюк, О. Литвиненко, М. Ожеван) підкреслюється роль антикризових комунікацій як елементу системи національної стійкості.

Окремо досліджуються комунікаційні практики органів державної влади під час війни, зокрема взаємодія зі ЗМІ, цифрові кампанії, фактчекінг та інформаційні протоколи реагування. Водночас науковці наголошують на потребі у комплексному вивченні антикризових комунікацій саме в умовах війни та післявоєнного відновлення, що визначає актуальність обраної теми.

Метою дослідження є комплексний аналіз теоретичних засад, моделей і практичних механізмів антикризових комунікацій органів публічної влади в умовах війни та післявоєнного відновлення, а також розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності комунікаційних стратегій держави у кризових ситуаціях та періоді реконструкції.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання:**

- розкрити сутність, структуру та теоретичні підходи до антикризових комунікацій у системі публічного управління;
- проаналізувати нормативно-правове та інституційне забезпечення антикризових комунікацій органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні;

- визначити роль антикризових комунікацій у забезпеченні національної стійкості в умовах війни та протидії інформаційним загрозам;
- оцінити ефективність використання цифрових інструментів, стратегічних комунікацій і протидії дезінформації органами влади під час воєнної агресії;
- проаналізувати практичний досвід комунікаційної діяльності органів влади в умовах війни та післявоєнного відновлення;
- обґрунтувати пріоритети та розробити рекомендації щодо вдосконалення державної комунікаційної політики, підвищення довіри громадян і формування системи стратегічних комунікацій у період відновлення.

Об'єктом дослідження є антикризові комунікації у системі публічного управління в умовах війни та повоєнного відновлення.

Предмет дослідження – підходи, механізми, моделі та інструменти організації антикризових комунікацій органів публічної влади в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід – для аналізу антикризових комунікацій як цілісної системи взаємопов'язаних елементів; структурно-функціональний метод – для визначення структури та функцій системи антикризових комунікацій; порівняльний аналіз – для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду організації антикризових комунікацій; нормативно-правовий аналіз – для дослідження законодавчого забезпечення комунікаційної діяльності органів влади; кейс-метод – для вивчення конкретних прикладів антикризових комунікацій в умовах війни; статистичний аналіз – для обробки емпіричних даних щодо ефективності комунікаційних практик; моделювання – для розробки рекомендацій з удосконалення системи антикризових комунікацій.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (70 позицій). Загальний обсяг роботи складає 74 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність та структура антикризових комунікацій у системі публічного управління

Антикризові комунікації становлять один із найважливіших інструментів сучасного публічного управління, що забезпечує ефективну взаємодію органів влади з громадянами, інститутами громадянського суспільства та міжнародними партнерами в умовах надзвичайних ситуацій та кризових подій. Теоретичне осмислення сутності антикризових комунікацій вимагає міждисциплінарного підходу, що інтегрує напрацювання науки державного управління, теорії комунікацій, кризового менеджменту та соціальної психології.

У науковій літературі поняття «антикризові комунікації» розглядається у різних аспектах та контекстах. У широкому розумінні антикризові комунікації визначаються як сукупність інформаційних процесів, спрямованих на попередження кризових ситуацій, мінімізацію їх негативних наслідків та відновлення нормального функціонування системи після кризи. У вузькому значенні це специфічний тип комунікаційної діяльності органів влади, що реалізується в умовах загрози або реальної кризи та характеризується особливими принципами, методами і технологіями [63].

Базовим для розуміння антикризових комунікацій є концепт «кризи» в системі публічного управління. Криза у цьому контексті розуміється як стан системи, за якого відбувається порушення її нормального функціонування, виникає загроза базовим цінностям та інтересам, і необхідне прийняття термінових рішень в умовах невизначеності та дефіциту часу. Характерними ознаками кризи є раптовість виникнення, високий рівень невизначеності, загроза важливим цілям організації, необхідність швидкого реагування та обмеженість часу для прийняття рішень.

У контексті публічного управління кризові ситуації можуть виникати внаслідок природних катастроф, техногенних аварій, епідемій, соціальних конфліктів, економічних потрясінь, терористичних актів, військових загроз тощо. Кожен тип кризи має свою специфіку та вимагає відповідних комунікаційних стратегій. Водночас існують універсальні принципи антикризових комунікацій, що застосовуються незалежно від природи кризи: оперативність, достовірність, прозорість, послідовність, емпатія.

Сутність антикризових комунікацій у публічному управлінні проявляється через їх ключові функції. По-перше, це інформаційна функція, що передбачає своєчасне та достовірне інформування населення про характер загрози, масштаби кризи, вжиті заходи та рекомендації щодо поведінки [3; 4]. Ефективна реалізація цієї функції дозволяє попередити паніку, хаос та дезорганізацію суспільства.

По-друге, координаційна функція полягає у забезпеченні узгодженості дій різних суб'єктів антикризового реагування – органів державної влади, місцевого самоврядування, служб надзвичайних ситуацій, громадських організацій. Ефективна координація комунікаційних зусиль дозволяє уникнути суперечливих повідомлень, дублювання інформації або інформаційних прогалин.

По-третє, мобілізаційна функція спрямована на консолідацію суспільства, активізацію громадської солідарності та волонтерської допомоги. В умовах кризи важливо не лише інформувати населення, але й мотивувати до конструктивних дій, формувати відчуття спільної відповідальності та єдності.

По-четверте, репутаційна функція пов'язана із збереженням та зміцненням довіри громадян до владних інституцій. Криза є тестом на спроможність влади ефективно захищати інтереси громадян, і якість комунікації в цей період безпосередньо впливає на легітимність та авторитет владних структур.

По-п'яте, превентивна функція полягає у створенні комунікаційних механізмів раннього попередження про потенційні загрози, формуванні

культури безпеки та готовності суспільства до різних типів криз. Проактивна комунікація дозволяє знизити уразливість системи та підвищити її стійкість до кризових впливів.

Структура антикризових комунікацій у публічному управлінні може бути представлена через систему взаємопов'язаних елементів. Базовим є суб'єктно-об'єктна структура, що включає комунікаторів (органи влади, їх представники), реципієнтів (громадяни, цільові групи), канали комунікації та повідомлення.

Суб'єктами антикризових комунікацій виступають різні органи та посадові особи системи публічного управління. На загальнодержавному рівні це президент, уряд, профільні міністерства та відомства, Державна служба України з надзвичайних ситуацій [11]. На регіональному рівні – обласні державні адміністрації, обласні ради, їх структурні підрозділи. На місцевому рівні – міські, селищні, сільські ради та їх виконавчі органи [6]. Важливу роль відіграють спеціалізовані інституції – прес-служби, департаменти комунікацій, центри стратегічних комунікацій.

Об'єктами антикризових комунікацій є різні цільові аудиторії: загальна громадськість, постраждалі від кризи особи, групи ризику, представники медіа, міжнародна спільнота, інвестори та бізнес-структури. Кожна з цих аудиторій має специфічні інформаційні потреби та вимагає диференційованого підходу до комунікації.

Канали антикризових комунікацій у сучасних умовах надзвичайно різноманітні. Традиційні медіа (телебачення, радіо, друковані ЗМІ) зберігають своє значення, особливо для охоплення широких верств населення та осіб старшого віку. Водночас зростає роль цифрових каналів – офіційних веб-сайтів органів влади, соціальних мереж, месенджерів, мобільних додатків. Під час кризи важливе значення мають системи екстреного оповіщення населення – SMS-розсилки, сирени, гучномовці [10].

Контент антикризових комунікацій структурується залежно від фази кризи. У прекризовій фазі акцент робиться на попереджувальній інформації, підвищенні обізнаності населення про потенційні загрози та правила безпечної поведінки. У фазі гострої кризи комунікація зосереджується на оперативному інформуванні про ситуацію, інструкціях щодо дій, координації зусиль реагування. У посткризовій фазі комунікація спрямована на оцінку наслідків, інформування про заходи відновлення, аналіз уроків кризи та вдосконалення систем реагування.

Важливим структурним елементом антикризових комунікацій є механізм зворотного зв'язку. Ефективна комунікація не може бути односпрямованою – органи влади повинні не лише транслювати інформацію, але й уважно відстежувати реакцію громадськості, моніторити інформаційний простір, оперативно реагувати на запити та спростовувати дезінформацію. Інструментами зворотного зв'язку є гарячі лінії, моніторинг соціальних мереж, опитування громадської думки, громадські слухання.

Процесуальна структура антикризових комунікацій включає послідовність етапів: планування комунікацій (визначення цілей, аудиторій, повідомлень, каналів); створення контенту (підготовка прес-релізів, брифінгів, постів у соцмережах); дистрибуція (поширення інформації через різні канали); моніторинг (відстеження медіа-поля, реакції аудиторії); оцінка ефективності (аналіз досягнення комунікаційних цілей, коригування стратегії) [43].

Організаційна структура системи антикризових комунікацій передбачає створення спеціалізованих підрозділів та координаційних механізмів. У багатьох країнах функціонують ситуаційні центри, кризові штаби, координаційні ради, що об'єднують представників різних відомств та забезпечують узгодженість комунікаційних дій. В Україні в умовах війни ключову роль відіграє Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, координаційні центри при обласних державних адміністраціях.

Нормативно-правова структура антикризових комунікацій базується на конституційних нормах, законах про інформацію, про захист населення і територій від надзвичайних ситуацій, про боротьбу з тероризмом, про національну безпеку тощо. Ці нормативні акти визначають повноваження органів влади у сфері інформування населення, порядок оприлюднення офіційної інформації, відповідальність за поширення неправдивої інформації.

Технологічна структура сучасних антикризових комунікацій включає різноманітні інформаційно-комунікаційні технології: системи масового оповіщення населення, географічні інформаційні системи для візуалізації кризової ситуації, платформи для координації волонтерів, боти у месенджерах для автоматизованого інформування, штучний інтелект для моніторингу інформаційного простору та виявлення дезінформації [52].

Принципи ефективних антикризових комунікацій у публічному управлінні включають: швидкість реагування (перша інформація повинна надходити від офіційних джерел якнайшвидше); достовірність (інформація має бути перевіреною, точною, без перебільшень); прозорість (відкритість щодо масштабів кризи, вжитих заходів, невирішених проблем); послідовність (узгодженість повідомлень від різних представників влади); емпатійність (урахування емоційного стану людей, демонстрація співчуття та підтримки); зрозумілість (використання доступної мови, уникнення надмірної бюрократичності); адаптивність (коригування комунікаційної стратегії залежно від розвитку ситуації та реакції аудиторії).

Моделі антикризових комунікацій різняться залежно від філософії взаємодії влади з суспільством. Традиційна модель односпрямованої комунікації (влада як єдине джерело істини) поступається місцем діалоговим моделям, що передбачають активну участь громадян у процесах антикризового реагування. Концепція «Smart Crisis Management» наголошує на використанні краудсорсингу, мобілізації мережевих спільнот, залученні волонтерів та створенні платформ для обміну інформацією між громадянами.

Особливе місце в структурі антикризових комунікацій посідає робота з дезінформацією. В умовах кризи активізуються різноманітні актори, що поширюють неперевірену або навмисно хибну інформацію. Органи влади повинні мати механізми швидкого спростування фейків, створювати верифіковані джерела інформації, співпрацювати з fact-checking організаціями та медіа-грамотнісними ініціативами.

Етичний вимір антикризових комунікацій стосується питань балансу між необхідністю інформування населення та збереженням конфіденційності, між прагненням заспокоїти людей та обов'язком повідомляти правду навіть якщо вона тривожна, між оперативністю та достовірністю. Етичні дилеми виникають також у контексті використання емоційних маніпуляцій, балансу між інформаційною безпекою та свободою слова [49].

Отже, антикризові комунікації у публічному управлінні являють собою складну багатокомпонентну систему, що включає різноманітні суб'єкти, об'єкти, канали, повідомлення, технології та механізми координації. Ефективність цієї системи визначається якістю планування, рівнем підготовки фахівців, технологічною оснащеністю, нормативно-правовим забезпеченням та здатністю до швидкої адаптації в умовах мінливої кризової ситуації. У наступному підрозділі буде здійснено аналіз теоретичних підходів до визначення кризових ситуацій у діяльності органів публічної влади, що дозволить поглибити розуміння специфіки антикризових комунікацій у різних типах кризових подій.

1.2. Теоретичні підходи до визначення кризових ситуацій у діяльності органів публічної влади

Теоретичне осмислення кризових ситуацій у діяльності органів публічної влади є фундаментальною передумовою розробки ефективних стратегій антикризових комунікацій. Наукова література пропонує різноманітні концептуальні рамки для розуміння природи, типології та

динаміки криз у сфері публічного управління, що відображають міждисциплінарний характер цієї проблематики.

Класичний підхід до визначення кризи в теорії організацій та менеджменту розглядає кризу як подію або ситуацію, що створює високий рівень невизначеності та загрози основним цінностям або цілям організації, вимагає термінових рішень в умовах обмеженого часу. Герман Ч. сформулював три ключові характеристики кризи: загроза базовим цінностям, обмежений час для реагування та високий рівень невизначеності. Ці характеристики залишаються актуальними для аналізу кризових ситуацій у публічному управлінні.

Системний підхід до розуміння криз наголошує на порушенні рівноваги та функціонування складних соціальних систем. З цієї позиції криза розглядається як стан системи, за якого відбувається дестабілізація звичних зв'язків, руйнування усталених механізмів координації, виникнення дисфункцій. Застосування системного підходу до публічного управління дозволяє розглядати кризу як каскадний процес, коли порушення в одній підсистемі (наприклад, економічній) генерує кризові явища в інших підсистемах (соціальній, політичній, комунікаційній).

Інституціональний підхід зосереджує увагу на ролі формальних та неформальних інститутів у виникненні, розвитку та подоланні криз. Інституціональна слабкість, неефективність регуляторних механізмів, конфлікт інститутів можуть бути як причинами криз, так і чинниками, що ускладнюють їх подолання. У контексті публічного управління інституціональний підхід підкреслює значення якості державних інституцій, рівня довіри до них, ефективності координації між різними гілками та рівнями влади.

Конструктивістський підхід акцентує увагу на соціальному конструюванні кризи через процеси комунікації та інтерпретації. З цієї перспективи криза – це не об'єктивна реальність сама по собі, а результат соціального визначення певної ситуації як кризової. Ключову роль у

конструюванні кризи відіграють медіа, політичні лідери, експерти, що формують наратив про події. Цей підхід особливо важливий для розуміння антикризових комунікацій, адже саме через комунікацію відбувається фреймування подій як кризи та визначення відповідальності.

Психологічний підхід зосереджується на когнітивних та емоційних аспектах сприйняття та реагування на кризу. Стрес, страх, паніка, дезорієнтація можуть призводити до ірраціональної поведінки як окремих осіб, так і груп [33]. Водночас кризові ситуації можуть активізувати адаптивні механізми, солідарність, альтруїзм [37]. Для органів влади важливо розуміти психологічні особливості реагування населення на кризу та враховувати їх при розробці комунікаційних стратегій.

Типологія кризових ситуацій у публічному управлінні може здійснюватися за різними критеріями. За джерелом виникнення розрізняють природні кризи (землетруси, повені, урагани, епідемії), техногенні кризи (промислові аварії, транспортні катастрофи, екологічні забруднення), соціально-політичні кризи (масові протести, терористичні акти, збройні конфлікти), економічні кризи (фінансові потрясіння, банкрутства, безробіття), інформаційні кризи (кібератаки, масштабна дезінформація, витоки конфіденційної інформації) [67].

За масштабом кризи можна класифікувати на локальні (що впливають на окрему організацію або територію), регіональні (що охоплюють область або декілька областей), національні (що стосуються всієї країни) та глобальні (що мають транснаціональний характер). Масштаб кризи визначає рівень залучення владних структур та складність координації антикризових заходів [11].

За тривалістю розрізняють гострі кризи (що розгортаються швидко та інтенсивно, наприклад, терористичний акт) та хронічні кризи (що тривають довго та розвиваються поступово, наприклад, демографічна криза). Ці типи криз вимагають різних комунікаційних підходів: гострі кризи потребують

максимально оперативного реагування, хронічні – системної та послідовної комунікації.

За ступенем передбачуваності виділяють передбачувані кризи (що виникають внаслідок накопичення відомих проблем), неочікувані кризи (що виникають раптово та без явних попередніх ознак) та спровоковані кризи (що виникають внаслідок навмисних дій певних акторів). Рівень передбачуваності впливає на можливості проактивної комунікації та підготовки населення.

Особливу увагу в сучасній науковій літературі приділяється концепту гібридних криз, що поєднують різні типи загроз та характеризуються складною причинно-наслідковою структурою. Прикладом гібридної кризи є пандемія COVID-19, що поєднувала санітарно-епідеміологічний, економічний, соціальний та комунікаційний виміри [25]. Гібридні кризи створюють особливі виклики для органів влади, адже вимагають координації зусиль різних відомств та інтеграції різних типів експертизи.

У контексті сучасних загроз національній безпеці особливого значення набуває поняття гібридної війни, що включає поєднання військових, економічних, політичних та інформаційних засобів впливу. Інформаційний компонент гібридної війни передбачає масштабні операції з дезінформації, пропаганди, психологічного тиску на населення. Для протидії цьому органи публічної влади повинні розробляти інтегровані стратегії, що поєднують забезпечення інформаційної безпеки, стратегічні комунікації та антикризове реагування.

Концепція життєвого циклу кризи пропонує динамічний підхід до розуміння кризових ситуацій. Типовий життєвий цикл кризи включає декілька фаз: передкризову (латентну) фазу, коли накопичуються чинники майбутньої кризи; гостру фазу, коли криза досягає піку інтенсивності; фазу спаду, коли ситуація поступово стабілізується; посткризову фазу, коли відбувається відновлення та аналіз уроків. Кожна фаза вимагає специфічних комунікаційних стратегій та інструментів.

У передкризовій фазі важливим завданням є моніторинг ранніх сигналів кризи, що дозволяє або запобігти кризі, або підготуватися до неї. Система раннього попередження включає моніторинг соціально-економічних індикаторів, аналіз громадської думки, відстеження інформаційного простору [66]. Комунікаційна активність в цей період спрямована на підвищення обізнаності населення про потенційні ризики та формування культури готовності.

У гострій фазі кризи пріоритетом є оперативне інформування населення про характер загрози, масштаби події, вжиті заходи та рекомендації щодо поведінки [3; 4; 10]. Ефективна комунікація в цей період може врятувати життя людей, попередити паніку та хаос. Ключовими принципами є швидкість, чіткість, конкретність повідомлень. Водночас важливо уникати інформаційного перевантаження та забезпечувати послідовність повідомлень.

У фазі спаду кризи комунікація зосереджується на інформуванні про стабілізацію ситуації, перехід до нормального режиму функціонування, початок процесів відновлення. Важливо підтримувати довіру населення, демонструвати контроль над ситуацією, визнавати помилки та проблеми, окреслювати перспективи.

У посткризовій фазі комунікаційні зусилля спрямовуються на оцінку результатів антикризового реагування, аналіз уроків, інформування про заходи з усунення наслідків кризи та попередження подібних ситуацій у майбутньому. Важливим є залучення громадськості до обговорення висновків та рекомендацій, що сприяє підвищенню суспільної стійкості.

Теорія стійкості (resilience theory) пропонує перспективну рамку для розуміння здатності систем публічного управління протистояти кризовим впливам та відновлюватися після них. Стійкість у цьому контексті розуміється не просто як здатність повернутися до попереднього стану, а як здатність адаптуватися, трансформуватися та виходити із кризи на якісно новому рівні. Комунікаційна стійкість передбачає наявність диверсифікованих каналів

комунікації, резервних систем, підготовлених фахівців, відпрацьованих протоколів дій.

Концепція «wicked problems» (складних, заплутаних проблем) релевантна для розуміння багатьох сучасних кризових ситуацій. Такі проблеми характеризуються відсутністю чіткого визначення, множинністю стейкхолдерів з конфліктуючими інтересами, відсутністю однозначних рішень, взаємопов'язаністю з іншими проблемами. Прикладами є зміна клімату, міграційна криза, пандемія. Комунікація з приводу таких проблем вимагає визнання складності, залучення різних перспектив, відмови від спрощених рішень.

Роль людського чинника у виникненні та розвитку криз не може бути недооцінена. Управлінські помилки, некомпетентність, корупція, ігнорування попереджувальних сигналів часто стають причинами або чинниками поглиблення криз. Водночас професіоналізм, лідерство, відповідальність можуть суттєво пом'якшити наслідки кризи. Антикризова комунікація повинна враховувати людський вимір криз, демонструвати емпатію, визнавати відповідальність, вселяти надію.

Значення контексту для розуміння кризових ситуацій підкреслюється багатьма дослідниками. Одна і та ж подія може інтерпретуватися по-різному залежно від культурного, політичного, соціального контексту. Те, що в одній країні може сприйматися як криза, в іншій – як звичайна ситуація. Органи публічної влади повинні враховувати специфіку національного та регіонального контексту при розробці стратегій антикризових комунікацій.

Отже, теоретичні підходи до визначення кризових ситуацій у діяльності органів публічної влади характеризуються значним різноманіттям та міждисциплінарністю. Системний, інституціональний, конструктивістський, психологічний підходи пропонують різні, але взаємодоповнюючі перспективи розуміння природи та динаміки криз [47]. Типологія кризових ситуацій за різними критеріями дозволяє диференціювати комунікаційні стратегії залежно від специфіки кризи. Концепція життєвого циклу кризи та теорія стійкості

забезпечують методологічну основу для розробки комплексних систем антикризового реагування, важливою складовою яких є ефективна комунікація. У наступному підрозділі буде розглянуто нормативно-правове та інституційне забезпечення антикризових комунікацій органів влади в Україні.

1.3. Нормативно-правове та інституційне забезпечення антикризових комунікацій органів влади

Ефективність антикризових комунікацій органів публічної влади значною мірою визначається якістю їх нормативно-правового та інституційного забезпечення. Система правових норм, що регулюють комунікаційну діяльність органів влади в умовах кризових ситуацій, та інституційна архітектура антикризового реагування створюють необхідну основу для координованих та результативних дій у надзвичайних обставинах [31].

Конституційні засади антикризових комунікацій закладені у Конституції України, яка гарантує право кожного на інформацію (стаття 34), передбачає відкритість діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування (стаття 57), визначає повноваження різних гілок влади у сфері забезпечення національної безпеки [1]. Конституційні норми встановлюють баланс між правом громадян на інформацію та необхідністю обмеження доступу до певних відомостей в інтересах національної безпеки [2; 11].

Базовим законодавчим актом у сфері інформаційних відносин є Закон України «Про інформацію», що визначає загальні засади інформаційних відносин, регулює право на інформацію, встановлює види інформації за змістом та режимом доступу [3]. Закон передбачає обов’язок органів влади оприлюднювати інформацію про свою діяльність, за винятком випадків, передбачених законом. Для антикризових комунікацій особливе значення

мають норми щодо оперативності надання інформації та відповідальності за поширення недостовірної інформації.

Закон України «Про доступ до публічної інформації» конкретизує конституційне право на інформацію, визначає повноваження розпорядників інформації, встановлює порядок доступу до публічної інформації, оприлюднення інформації та відповідальність за порушення законодавства [4]. Закон передбачає можливість обмеження доступу до інформації у випадках, визначених законом, зокрема в інтересах національної безпеки [2; 11]. В умовах кризових ситуацій важливим є забезпечення балансу між прозорістю діяльності влади та необхідністю збереження конфіденційності певної інформації.

Правове регулювання антикризового реагування здійснюється Кодексом цивільного захисту України, що визначає засади цивільного захисту населення, повноваження органів влади у сфері запобігання та реагування на надзвичайні ситуації, права та обов'язки громадян [10]. Кодекс передбачає обов'язок органів влади своєчасно інформувати населення про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій, про вжиті заходи та рекомендації щодо поведінки [3; 4]. Важливе значення має встановлення чітких процедур оповіщення населення через різні канали комунікації.

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» визначає особливості функціонування органів влади, обмеження прав і свобод громадян, повноваження військових адміністрацій в умовах воєнного стану. Закон передбачає можливість обмеження свободи слова та інформації з метою забезпечення національної безпеки, захисту громадського порядку [11]. Водночас зберігається обов'язок влади інформувати населення про становище у країні, вжиті заходи безпеки [2; 13].

Доктрина інформаційної безпеки України, затверджена Указом Президента України, визначає національні інтереси у інформаційній сфері, загрози інформаційній безпеці та основні напрями державної політики [13]. Доктрина наголошує на необхідності протидії інформаційній агресії,

дезінформації та маніпуляціям, розвитку стратегічних комунікацій, підвищення медіаграмотності населення. Для антикризових комунікацій критично важливим є забезпечення інформаційної безпеки та протидія гібридним загрозам.

Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України визначає засади координації комунікаційних зусиль у секторі безпеки і оборони [12]. Концепція передбачає інтеграцію публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військово-інформаційних заходів та психологічних операцій у єдину систему стратегічних комунікацій. Для умов війни особливе значення має координація комунікацій військових та цивільних структур.

Державна стратегія комунікацій у сфері європейської інтеграції визначає пріоритети комунікаційної діяльності органів влади щодо просування європейського вибору України, інформування про реформи, протидії дезінформації про євроінтеграцію [11]. Хоча стратегія зосереджена на конкретному напрямі, вона встановлює важливі методологічні принципи стратегічного планування комунікацій, що можуть застосовуватися і в антикризовому контексті.

Нормативно-правове регулювання діяльності центральних органів виконавчої влади у сфері комунікацій здійснюється через положення про міністерства та відомства [9]. Зокрема, Положення про Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України (колишнє Міністерство інформаційної політики) визначало повноваження у сфері державної інформаційної політики, стратегічних комунікацій. Міністерство культури та інформаційної політики України координує діяльність у сфері інформаційної політики, протидії дезінформації.

Інституційна архітектура антикризових комунікацій в Україні є багаторівневою та багатосуб'єктною. На національному рівні ключову роль відіграють: Офіс Президента України (зокрема, служба прес-секретаря Президента); Секретаріат Кабінету Міністрів України (департамент

інформації та комунікацій з громадськістю); Міністерство культури та інформаційної політики; Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки; Державна служба України з надзвичайних ситуацій.

Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, створений у структурі Міністерства культури та інформаційної політики, відіграє особливо важливу роль у координації комунікаційних зусиль, протидії дезінформації, аналізі інформаційного простору. Центр здійснює моніторинг інформаційних загроз, спростування фейків, координацію роботи органів влади у сфері стратегічних комунікацій, взаємодію з медіа та громадськими організаціями.

На регіональному рівні функціонують департаменти (управління) інформаційної політики та комунікацій з громадськістю обласних державних адміністрацій, прес-служби голів облдержадміністрацій, департаменти цивільного захисту. Ці структури забезпечують інформування населення регіону про рішення органів влади, координують роботу з медіа, здійснюють моніторинг інформаційного простору [32].

На місцевому рівні комунікаційну діяльність органів влади забезпечують прес-служби міських, селищних, сільських рад та їх виконавчих органів, фахівці з комунікацій структурних підрозділів [6]. В умовах децентралізації зростає роль органів місцевого самоврядування у безпосередній комунікації з громадянами, інформуванні про місцеві проблеми та рішення.

Координація антикризових комунікацій здійснюється через різноманітні механізми. У надзвичайних ситуаціях створюються оперативні штаби, ситуаційні центри, координаційні ради, що об’єднують представників різних відомств та рівнів влади. Такі структури забезпечують узгодженість інформаційних повідомлень, оперативний обмін інформацією, спільне прийняття рішень щодо комунікаційних дій.

В умовах воєнного стану особливу роль відіграють військові адміністрації, що здійснюють повноваження органів виконавчої влади на територіях, де введено воєнний стан і функціонування органів місцевого

самоврядування неможливе. Військові адміністрації мають власні прес-служби та координаційні центри, що забезпечують інформування населення про становище у регіоні, вжиті заходи безпеки, роботу служб.

Інституційна спроможність антикризових комунікацій залежить від професійної підготовки фахівців. В Україні функціонує система підготовки спеціалістів з публічного управління, стратегічних комунікацій, зв'язків з громадськістю у закладах вищої освіти [23]. Водночас недостатньою є спеціалізована підготовка з антикризових комунікацій, особливо для умов гібридних загроз та військових конфліктів. Необхідним є розвиток системи тренінгів, симуляцій, обмін досвідом з країнами НАТО.

Технологічна інфраструктура антикризових комунікацій включає різноманітні системи та платформи. Система оповіщення населення про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій передбачає використання електронних сирен, SMS-повідомлень, мобільних додатків [10]. Офіційні веб-сайти органів влади, акаунти у соціальних мережах, месенджери забезпечують оперативне інформування громадян. Єдина державна платформа електронних послуг «Дія» використовується також для інформування про різноманітні аспекти державної політики, надання послуг.

Міжнародне співробітництво у сфері антикризових комунікацій здійснюється через різноманітні механізми. Україна співпрацює з країнами НАТО у рамках програми удосконалення стратегічних комунікацій, обміну досвідом, тренінгів для фахівців [39]. Європейський Союз підтримує Україну у протидії дезінформації, зокрема через East StratCom Task Force. Міжнародні організації (ОБСЄ, Рада Європи) надають експертну підтримку у розробці стандартів комунікаційної діяльності органів влади.

Громадський контроль за діяльністю органів влади у сфері комунікацій здійснюється через інститути громадянського суспільства – правозахисні організації, медіа-організації, фактчекінгові проекти, дослідницькі центри. Громадські організації моніторять дотримання прав на інформацію, відкритість діяльності влади, достовірність офіційних повідомлень [46].

Залучення громадськості до розробки та оцінки комунікаційних стратегій сприяє підвищенню їх ефективності та легітимності.

Виклики нормативно-правового забезпечення антикризових комунікацій включають: фрагментованість законодавства; недостатню координацію між різними нормативними актами; прогалини у регулюванні використання цифрових технологій; складність забезпечення балансу між свободою інформації та інформаційною безпекою; необхідність адаптації законодавства до умов гібридних загроз. Удосконалення правової бази вимагає систематизації законодавства, усунення суперечностей, врахування міжнародних стандартів.

Інституційні виклики пов’язані з недостатньою координацією між різними суб’єктами антикризових комунікацій, дублюванням функцій, обмеженими ресурсами (фінансовими, кадровими, технологічними), недостатньою спроможністю для роботи в умовах інформаційного протиборства. Необхідним є посилення координаційних механізмів, розбудова спроможностей фахівців, інвестування у технологічну інфраструктуру.

Перспективи розвитку нормативно-правового та інституційного забезпечення антикризових комунікацій пов’язані з імплементацією європейських стандартів у контексті євроінтеграції України, адаптацією стандартів НАТО у сфері стратегічних комунікацій, розвитком цифрової держави, посиленням спроможностей протидії гібридним загрозам. Важливим напрямом є розробка комплексної стратегії антикризових комунікацій, що інтегрує різні аспекти комунікаційної політики держави.

Особливої уваги потребує питання інтеграції антикризових комунікацій у ширшу систему стратегічних комунікацій держави, що включає взаємодію урядових структур, сектору безпеки й оборони, органів місцевого самоврядування та громадянського суспільства. Важливим є також формування єдиних стандартів кризового інформування, запровадження чітких протоколів реагування та механізмів швидкої перевірки інформації, що

дозволить уникати суперечливих повідомлень і забезпечить узгоджений інформаційний простір.

Ключовим викликом залишається кадрове забезпечення: потреба у кваліфікованих фахівцях з кризових комунікацій, стратегічних комунікацій, медіаменеджменту та інформаційної безпеки зростає, особливо в умовах гібридних загроз. Посилення професійної підготовки та розвиток компетентностей працівників публічної влади є необхідною умовою ефективності антикризових комунікацій.

Водночас розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для підвищення ефективності комунікацій, зокрема використання штучного інтелекту, платформ аналізу великих даних, систем раннього виявлення дезінформації, автоматизованих каналів оповіщення та інтерактивних сервісів взаємодії з громадянами. Це надає змогу підсилити проактивний компонент антикризових комунікацій, забезпечити персоналізоване інформування та підвищити оперативність реагування на кризові події.

Таким чином, модернізація інституційних, правових та технологічних засад антикризових комунікацій є необхідною умовою формування стійкої та адаптивної системи публічного управління. Подальше дослідження особливостей функціонування антикризових комунікацій у воєнних умовах дозволить глибше зрозуміти їхній вплив на ефективність державного управління та національну стійкість, а також визначити напрями удосконалення комунікаційної політики у процесі післявоєнного відновлення.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Роль кризових комунікацій у забезпеченні національної стійкості під час війни

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України, розпочата 24 лютого 2022 року, створила безпрецедентні виклики для системи публічного управління та актуалізувала критичну роль антикризових комунікацій у забезпеченні національної стійкості. Війна як найбільш інтенсивна форма кризи вимагає радикальної трансформації комунікаційних практик органів влади, переорієнтації на максимально оперативне, достовірне та емоційно резонансне інформування населення про загрози, можливості захисту та шляхи протистояння агресії.

Концепт національної стійкості (resilience) у контексті війни охоплює здатність держави, суспільства та окремих громадян протистояти військовій агресії, адаптуватися до екстремальних умов, зберігати функціональність критичної інфраструктури, підтримувати соціальну згуртованість та моральний дух. Комунікації органів публічної влади виступають одним із ключових чинників формування та зміцнення національної стійкості, адже саме через комунікацію формуються смисли, наративи, колективні ідентичності та моделі поведінки [70].

Інформаційний вимір сучасних воєнних конфліктів набуває стратегічного значення. Гібридна війна передбачає не лише фізичне протиборство на полі бою, але й інформаційне протиборство у медіа-просторі, соціальних мережах, суспільній свідомості. Агресор систематично використовує дезінформацію, пропаганду, психологічний тиск для підриву морального духу населення, посіву паніки, дискредитації влади, розколу суспільства. За цих умов ефективні антикризові комунікації органів влади стають інструментом інформаційної оборони держави.

Український досвід протистояння російській агресії демонструє критичну важливість швидкості комунікаційного реагування [55]. У перші години та дні повномасштабного вторгнення оперативність інформування населення про загрози, евакуацію, укриття, роботу критичної інфраструктури рятувала життя людей. Президент України, прем'єр-міністр, міністри оборони та внутрішніх справ, голови обласних військових адміністрацій здійснювали регулярні звернення до громадян, забезпечуючи відчуття присутності влади, контролю над ситуацією, турботи про людей.

Символічна функція комунікацій у воєнний час набуває особливого значення. Відеозвернення Президента України Володимира Зеленського з вулиць Києва у перші дні війни стали потужним символом незламності, рішучості захищати столицю, спростування російської пропаганди про втечу керівництва країни. Така комунікація формувала колективну ідентичність опору, вселяла віру у перемогу, мобілізувала суспільство. Символи, наративи, образи, що транслюються через офіційні комунікації, стають ресурсом морального духу нації.

Достовірність інформації у воєнний час є критичним чинником довіри до влади. В умовах інформаційного хаосу, коли поширюється велика кількість неперевіреної інформації, чуток, фейків, громадяни потребують верифікованих джерел. Органи влади, які систематично надають точну, перевірену інформацію, визнають невизначеність там, де вона є, виправляють помилки, формують репутацію надійного джерела. Водночас важливо уникати надмірної секретності, адже інформаційний вакуум заповнюється чутками та дезінформацією.

Емоційний інтелект у воєнних комунікаціях передбачає здатність влади розуміти та враховувати емоційний стан громадян, демонструвати емпатію, співчуття до постраждалих, визнання жертв і втрат, водночас вселяти надію, віру у перемогу, заклики до стійкості. Комунікація має балансувати між реалізмом (визнання серйозності ситуації) та оптимізмом (віра у здатність протистояти) [57]. Емоційно резонансна комунікація посилює згуртованість

суспільства, мобілізує на підтримку армії, волонтерство, допомогу постраждалим.

Сегментація аудиторій та диференціація повідомлень стають важливими у воєнний час. Різні групи населення мають різні інформаційні потреби: мешканці прифронтових територій потребують інформації про евакуацію, укриття, гуманітарну допомогу; мешканці тилових регіонів – про можливості допомоги армії, прийому внутрішньо переміщених осіб; бізнес – про економічну політику; міжнародні партнери – про хід бойових дій, потреби у підтримці. Ефективна комунікаційна стратегія передбачає адаптацію повідомлень до специфіки аудиторій.

Використання різноманітних каналів комунікації забезпечує широке охоплення населення. Телебачення залишається важливим каналом, особливо для старшого покоління, але його можливості обмежені відключеннями електроенергії. Радіо зберігає актуальність завдяки можливості роботи від батарей, доступності у автомобілях. Соціальні мережі (Telegram, Facebook, Instagram) стали ключовими каналами оперативного інформування, особливо для молодшої аудиторії. Офіційні веб-сайти, мобільні додатки (зокрема «Дія»), месенджери, SMS-розсилки доповнюють комунікаційний мікс.

Telegram як найпопулярніший месенджер в Україні під час війни перетворився на ключовий канал антикризових комунікацій. Офіційні канали Президента, уряду, міністерств, військових адміністрацій забезпечують миттєве інформування про повітряні тривоги, ракетні обстріли, роботу критичної інфраструктури, рекомендації щодо безпеки [51]. Важливою є верифікація офіційних каналів, боротьба з фейковими каналами, що видають себе за офіційні.

Цілодобовий режим комунікації стає необхідністю у воєнний час. Загрози можуть виникати у будь-який момент доби, тому органи влади повинні забезпечувати цілодобову готовність до інформування населення. Створення чергових команд, автоматизація певних процесів (наприклад, оповіщення про повітряні тривоги), заздалегідь підготовлені шаблони

повідомлень для типових ситуацій дозволяють підтримувати оперативність комунікацій.

Координація комунікацій різних суб'єктів влади є критично важливою для уникнення суперечливих повідомлень, що можуть дезорієнтувати населення. У воєнний час в Україні була посилена координація комунікацій через створення єдиних координаційних центрів, регулярні наради представників комунікаційних служб різних відомств, узгодження ключових меседжів. Водночас децентралізація також має переваги, адже місцева влада краще розуміє специфіку свого регіону та може оперативніше реагувати на локальні ситуації [42].

Взаємодія з медіа у воєнний час набуває нових форм. Регулярні брифінги представників влади (прес-конференції Міністерства оборони, Міністерства закордонних справ) забезпечують журналістів верифікованою інформацією. Акредитація журналістів для роботи у зоні бойових дій, організація прес-турів дозволяють медіа отримувати достовірну інформацію з перших рук. Водночас необхідний баланс між відкритістю для медіа та збереженням інформації, що становить військову таємницю.

Міжнародна комунікація стає невід'ємною складовою антикризових комунікацій у воєнний час. Інформування міжнародної спільноти про хід війни, злочини агресора, потреби України у підтримці є інструментом мобілізації міжнародної солідарності, отримання військової та фінансової допомоги, посилення санкційного тиску на агресора. Президент, міністр закордонних справ, інші представники України систематично виступають на міжнародних форумах, дають інтерв'ю провідним світовим медіа, використовують соціальні мережі для звернення до світової аудиторії [64].

Документування воєнних злочинів та інформування про них є важливим аспектом комунікаційної стратегії. Офіційні повідомлення про обстріли цивільних об'єктів, катування, депортації, інші злочини окупантів, підкріплені фото- та відеоматеріалами, свідченнями очевидців, стають основою для

міжнародних розслідувань, судових процесів. Така комунікація також спрямована на формування історичної пам'яті, протидію ревізіонізму.

Протидія дезінформації та пропаганді агресора є критично важливою складовою антикризових комунікацій. Російська Федерація систематично поширює фейки про нібито обстріли Україною власного населення, про «нацистів» у владі, про «невдачі» української армії. Центр протидії дезінформації при Раді національної безпеки і оборони України, Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, фактчекінгові організації систематично спростовують такі фейки, надають верифіковану інформацію [68].

Підтримка моралі у населення через позитивні наративи є важливою функцією комунікацій. Розповіді про героїзм захисників, волонтерські ініціативи, приклади взаємодопомоги, культурні проекти у воєнний час, досягнення на міжнародній арені формують відчуття гордості, єдності, віри у перемогу. Баланс між інформуванням про важкі реалії війни та підтримкою оптимізму є делікатним завданням комунікаторів [58].

Комунікація про внутрішньо переміщених осіб спрямована на інформування про можливості розміщення, отримання допомоги, доступ до послуг, водночас на формування толерантного ставлення приймаючих громад, протидію стигматизації переселенців. Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у комунікації з ВПО, адже саме на місцевому рівні вирішується більшість практичних питань [20].

Економічна комунікація у воєнний час зосереджена на інформуванні бізнесу про підтримку, податкові пільги, можливості переорієнтації виробництва; населення – про роботу банківської системи, виплати соціальної допомоги, ціни на товари [50]. Підтримка економічної стабільності через комунікацію попереджує паніку, масові зняття коштів з банків, спекуляції.

Комунікація про критичну інфраструктуру набула особливого значення в умовах систематичних ракетних ударів по енергетічній системі України. Інформування населення про графіки відключень електроенергії, водопостачання, рекомендації щодо підготовки до відключень, роботу пунктів незламності дозволяє людям планувати свою діяльність, зменшує тривожність. Оперативне інформування про відновлення роботи інфраструктури демонструє спроможність держави.

Освітня та просвітницька комунікація спрямована на підвищення обізнаності населення про загрози (міни, невибухові боєприпаси), правила безпечної поведінки, цифрову гігієну, розпізнавання фейків. Інфографіка, відеоролики, пам’ятки у соціальних мережах, на сайтах органів влади, в громадському транспорті забезпечують доступність такої інформації [56].

Психологічна підтримка через комунікації включає інформування про доступність психологічної допомоги, гарячих ліній, онлайн-консультацій. Визнання нормальності стресових реакцій на ненормальну ситуацію війни, заклики піклуватися про ментальне здоров’я, поради щодо самодопомоги сприяють збереженню психічного благополуччя населення.

Отже, роль кризових комунікацій у забезпеченні національної стійкості під час війни є критично важливою. Ефективна комунікація органів публічної влади сприяє інформованості населення, збереженню довіри до влади, мобілізації суспільства на протидію агресору, підтримці морального духу, координації зусиль різних акторів. Український досвід демонструє як успішні практики, так і виклики, що потребують подальшого вдосконалення. У наступному підрозділі буде здійснено детальний аналіз практики діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері антикризових комунікацій в умовах війни.

2.2. Практика діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері антикризових комунікацій

Практична реалізація антикризових комунікацій органами публічної влади України в умовах повномасштабної війни характеризується безпрецедентною інтенсивністю, інноваційністю підходів та адаптивністю до мінливих обставин. Аналіз досвіду різних рівнів влади дозволяє виокремити успішні практики, визначити проблемні аспекти та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення комунікаційної діяльності [50].

Комунікаційна діяльність Офісу Президента України у воєнний період характеризується високою інтенсивністю та різноманітністю форматів. Щоденні відеозвернення Президента Володимира Зеленського стали ключовим елементом комунікаційної стратегії держави. Ці звернення, що оприлюднюються пізно ввечері та тривають зазвичай 5-10 хвилин, інформують про ключові події дня, досягнення, виклики, міжнародну підтримку, рішення влади. Регулярність та передбачуваність таких звернень створює відчуття стабільності, присутності лідера.

Особливістю президентських комунікацій є їх спрямованість на різні аудиторії. Звернення українською мовою адресовані насамперед громадянам України, але через переклади поширюються і міжнародною аудиторією. Президент також систематично виступає у міжнародних парламентах (виступи у Конгресі США, Бундестагу Німеччини, Парламенті Великої Британії та інших), на міжнародних форумах, дає інтерв'ю провідним світовим медіа. Така багатовекторна комунікація забезпечує мобілізацію міжнародної підтримки України [59].

Символічна сила президентських комунікацій посилюється використанням візуальних образів. Відео та фото Президента на вулицях міст, у відвідуваних регіонах, з військовими, постраждалими створюють образ лідера, що не ховається у бункері, а перебуває з народом [44]. Футболка кольору хакі замість офіційного костюма стала символом воєнного часу,

єдності з захисниками. Використання символів (прапор України, герб, місця пам'яті) посилює емоційний резонанс комунікацій.

Кабінет Міністрів України забезпечує комунікацію урядових рішень через різноманітні канали. Офіційний веб-сайт уряду публікує прес-релізи, огляди засідань, нормативно-правові акти. Прес-служба Кабінету Міністрів організовує брифінги за результатами засідань уряду, де прем'єр-міністр та міністри інформують про прийняті рішення, відповідають на запитання журналістів. Такі брифінги транслюються онлайн, забезпечуючи широку доступність.

Міністерство оборони України відіграє ключову роль у комунікації військової інформації. Щоденні брифінги речників Міноборони та Генерального штабу ЗСУ інформують про ситуацію на фронті, дії ворога, втрати противника, успіхи українських військ. Така регулярна та структурована комунікація забезпечує населення верифікованою інформацією, протидіє ворожій пропаганді. Водночас збереження військової таємниці вимагає обережності у розголошенні деталей операцій, дислокації військ [11].

Міноборони активно використовує соціальні мережі для комунікації. Офіційні сторінки у Facebook, Twitter, Telegram публікують оперативну інформацію, фото та відео з місць подій, спростування фейків, розповіді про героїзм захисників. Таргетована комунікація на різні аудиторії (військовослужбовці, цивільне населення, міжнародна спільнота) забезпечує релевантність повідомлень. Створення англомовних акаунтів дозволяє комунікувати з міжнародною аудиторією.

Міністерство внутрішніх справ та Національна поліція комунікують про заходи забезпечення громадського порядку, боротьбу зі злочинністю у воєнний час, розслідування воєнних злочинів. Комунікація про затримання мародерів, колаборантів, агентів демонструє спроможність правоохоронних органів. Водночас інформування про загрози (міни, невибухові боєприпаси)

сприяє безпеці населення [10]. МВС також координує комунікацію Державної служби України з надзвичайних ситуацій щодо ліквідації наслідків обстрілів.

Міністерство закордонних справ зосереджене на міжнародній комунікації. Інформування іноземних урядів, медіа, громадськості про ситуацію в Україні, потреби у підтримці, злочини агресора є ключовим завданням. Дипломатичні представництва України за кордоном, посли активно використовують традиційні та соціальні медіа для комунікації. Міністр закордонних справ систематично виступає у міжнародних медіа, що забезпечує присутність українського наративу у світовому інформаційному просторі.

Міністерство культури та інформаційної політики координує діяльність у сфері протидії дезінформації, стратегічних комунікацій. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки при Міністерстві здійснює моніторинг інформаційного простору, виявлення та спростування фейків, аналіз інформаційних загроз. Регулярні огляди російської дезінформації, фактчеки, рекомендації щодо медіаграмотності публікуються на веб-сайті та у соціальних мережах [62].

Державна служба України з надзвичайних ситуацій забезпечує комунікацію про системи оповіщення населення про загрозу повітряних ударів. Мобільний додаток «Повітряна тривога» надсилає push-повідомлення про оголошення та відбій тривоги у регіонах. Офіційний Telegram-канал ДСНС публікує інформацію про ракетні та дронові атаки, рекомендації щодо поведінки, звіти про ліквідацію наслідків обстрілів. Візуальні матеріали (інфографіка про дії під час тривоги, поведінка при виявленні невибухових боєприпасів) забезпечують доступність інформації.

Обласні військові адміністрації (ОВА), створені у регіонах з введеним воєнним станом, де неможливе функціонування обласних державних адміністрацій, відіграють критичну роль у регіональній комунікації. Голови ОВА регулярно звітують про ситуацію у регіоні через відеозвернення, брифінги, пости у соціальних мережах. Інформування про обстріли, жертви,

пошкодження, евакуацію, гуманітарну допомогу, роботу критичної інфраструктури забезпечує населення актуальною інформацією.

Практика ОВА демонструє важливість оперативності та локальності комунікацій. Мешканці прифронтових регіонів потребують інформації, релевантної саме для їхньої місцевості – де знаходяться найближчі укриття, пункти видачі води, графіки роботи транспорту. Голови ОВА, будучи безпосередньо на місцях, можуть оперативно комунікувати таку інформацію [20]. Водночас координація з центральною владою забезпечує узгодженість ключових меседжів.

Обласні державні адміністрації у тилових регіонах зосереджені на комунікації про прийом внутрішньо переміщених осіб, можливості працевлаштування, соціальні послуги, підтримку бізнесу. Інформування місцевих громад про кількість та потреби переселенців, заклики до солідарності та взаємодопомоги сприяють соціальній згуртованості. Комунікація про економічну ситуацію, підтримку підприємств, що евакуювалися з прифронтових територій, важлива для збереження економічної активності.

Органи місцевого самоврядування відіграють критично важливу роль у безпосередній комунікації з громадянами. Міські, селищні, сільські голови є найближчими до людей представниками влади, їхня комунікація найбільш конкретна та практична. У воєнний час місцева влада інформує про роботу комунальних служб, графіки відключень електроенергії та води, роботу закладів освіти та охорони здоров’я, пунктів незламності, евакуаційні заходи.

Приклади успішних комунікаційних практик місцевого самоврядування численні. Київська міська влада у перші дні війни організувала інформування населення через Telegram-канал «Київ Офіційний» про повітряні тривоги, обстріли, роботу метро як укриття, евакуацію. Львівська міська рада активно комунікувала про прийом переселенців, можливості розміщення, волонтерські ініціативи. Одеська міська влада інформувала про протидесантні заходи, рекомендації мешканцям. Кожна громада адаптувала комунікацію до своєї специфіки.

Інноваційні підходи до комунікацій включають використання месенджерів для створення локальних чат-ботів, що надають автоматизовані відповіді на типові запитання мешканців (графіки роботи служб, адреси пунктів допомоги, контакти екстрених служб). Такі боти розвантажують гарячі лінії, забезпечують цілодобову доступність базової інформації. Інтеграція з картографічними сервісами дозволяє візуалізувати розташування укриттів, пунктів незламності, гуманітарних центрів.

Виклики комунікацій місцевого самоврядування пов'язані з обмеженими ресурсами (кадровими, фінансовими, технологічними), руйнуванням інфраструктури внаслідок обстрілів, евакуацією частини працівників. У деяких громадах комунікаційні служби функціонують у мінімальному складі або взагалі відсутні, комунікацію здійснює безпосередньо голова громади чи його заступник [6]. Це створює ризики вигорання, неможливості забезпечити цілодобову комунікацію, обмеженості форматів.

Координація комунікацій між різними рівнями влади є критично важливою, але часто проблемною [24]. Випадки, коли центральна влада повідомляє одну інформацію, а місцева – іншу (наприклад, щодо евакуації), створюють плутанину та підривають довіру. Необхідні чіткі протоколи комунікації, розмежування повноважень (хто і про що комунікує), регулярна координація через наради, обмін інформацією.

Взаємодія з волонтерськими організаціями та активістами у сфері комунікацій є важливою особливістю українського досвіду. Волонтери часто швидше за офіційні структури реагують на локальні ситуації, поширюють інформацію через власні мережі, організовують гуманітарну допомогу. Органи влади, які налагодили партнерство з волонтерами, підсилюють свою комунікаційну спроможність. Водночас необхідна координація для уникнення суперечливої інформації [22].

Робота з медіа у воєнний час вимагає балансу між відкритістю та безпекою. Органи влади організовують прес-конференції, брифінги, надають коментарі журналістам, водночас застерігають про неможливість розголошення військово чутливої інформації [11]. Випадки, коли медіа публікували інформацію про наслідки обстрілів до офіційних повідомлень, викликали критику з боку влади через можливість коригування вогню противником. Вироблення етичних стандартів висвітлення війни є спільним завданням влади та медіа [68].

Моніторинг ефективності комунікацій здійснюється через різноманітні інструменти. Аналітика соціальних мереж (охоплення публікацій, реакції, коментарі) дозволяє оцінити резонанс повідомлень. Опитування громадської думки виявляють рівень довіри до влади, задоволеність інформуванням, джерела інформації населення. Моніторинг звернень громадян на гарячі лінії, до прийомень виявляє інформаційні потреби, прогалини у комунікації [20]. Такі дані мають використовуватися для коригування комунікаційних стратегій.

Отже, практика діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування України у сфері антикризових комунікацій в умовах війни демонструє високий рівень адаптивності, інноваційності, інтенсивності. Водночас існують виклики координації, ресурсного забезпечення, балансу між відкритістю та безпекою. Аналіз практики дозволяє сформулювати рекомендації щодо вдосконалення комунікаційної діяльності, що будуть розглянуті у подальших розділах. У наступному підрозділі буде здійснено аналіз використання цифрових інструментів і стратегічних комунікацій у протидії дезінформації.

2.3. Використання цифрових інструментів і стратегічних комунікацій у протидії дезінформації

Цифрова трансформація публічного управління в Україні, що активно розвивалася у передвоєнні роки, виявилася критично важливою для забезпечення ефективних антикризових комунікацій в умовах повномасштабної війни. Цифрові технології та платформи стали основним інструментом оперативного інформування населення, координації дій, протидії дезінформації та мобілізації суспільства.

Платформа електронних послуг «Дія» продемонструвала свою ефективність не лише як інструмент надання адміністративних послуг, але й як канал антикризової комунікації [34]. Мобільний додаток «Дія» використовується для інформування громадян про державні програми підтримки, соціальні виплати, можливості отримання допомоги. У воєнний час додаток було доповнено функціями підтримки бізнесу (е-Підтримка), реєстрації пошкоджень житла внаслідок обстрілів, інформування про програми відновлення. Високий рівень довіри користувачів до «Дії» робить її ефективним каналом комунікації.

Telegram як найпопулярніший месенджер в Україні перетворився на ключову платформу антикризових комунікацій. За даними досліджень, понад 70% українців використовують Telegram для отримання новин та інформації від влади. Офіційні Telegram-канали Президента, уряду, міністерств, військових адміністрацій, місцевих органів влади забезпечують миттєве інформування про повітряні тривоги, обстріли, рішення влади, рекомендації населенню. Можливість підписатися на канали конкретних регіонів дозволяє отримувати локально релевантну інформацію.

Верифікація офіційних каналів у Telegram є критично важливою для протидії дезінформації. Численні фейкові канали, що видають себе за офіційні джерела, поширюють неправдиву інформацію, сіють паніку. Уряд України створив офіційний перелік верифікованих каналів органів влади, що

публікується на урядовому порталі. Використання синіх галочок верифікації, унікальних username, логотипів допомагає користувачам розрізняти справжні та фейкові канали.

Чат-боти у месенджерах автоматизують надання типової інформації та послуг. Бот «єПідтримка» надає інформацію про державні програми підтримки бізнесу та громадян. Локальні боти громад інформують про графіки роботи комунальних служб, адреси пунктів допомоги, контакти екстрених служб. Використання штучного інтелекту для обробки природної мови дозволяє ботам розуміти запити користувачів та надавати релевантні відповіді. Така автоматизація розвантажує гарячі лінії, забезпечує цілодобову доступність базової інформації.

Системи масового оповіщення населення про загрози використовують різноманітні цифрові канали. Мобільний додаток «Повітряна тривога» надсилає push-повідомлення про оголошення та відбій повітряної тривоги у регіонах. SMS-розсилки від операторів мобільного зв'язку попереджають про загрози. Інтеграція з навігаційними додатками (Google Maps, Apple Maps) відображає зони повітряної тривоги на мапі. Така багатоканальність забезпечує широке охоплення населення.

Геоінформаційні системи (ГІС) використовуються для візуалізації інформації про кризову ситуацію. Інтерактивні карти відображають зони бойових дій, пошкодження інфраструктури, розташування укриттів, пунктів незламності, гуманітарних центрів. Користувачі можуть знайти найближчий об'єкт, побудувати маршрут, отримати контактну інформацію. ГІС також використовуються для координації гуманітарної допомоги, планування евакуації, оцінки потреб населення.

Відкриті дані (open data) стають інструментом прозорості та залучення громадськості [19; 50]. Органи влади оприлюднюють дані про обстріли, пошкодження об'єктів, гуманітарну допомогу, використання бюджетних коштів на відновлення. Це дозволяє журналістам, активістам, дослідникам

аналізувати ефективність відновлювальних зусиль, виявляти можливі зловживання, генерувати нові ідеї щодо оптимізації процесів.

Соціальні мережі (Facebook, Instagram, Twitter/X) є важливими каналами комунікації органів влади. Офіційні сторінки публікують новини, фото та відео, анонси заходів, інфографіку. Можливості таргетованої реклами дозволяють доносити повідомлення до конкретних аудиторій (за віком, локацією, інтересами) [32]. Інтерактивність соціальних мереж (можливість коментувати, ставити запитання) забезпечує зворотний зв'язок, хоча модерація коментарів вимагає ресурсів.

Використання відео у комунікаціях значно посилилося у воєнний час. Відеозвернення посадових осіб, репортажі з місць подій, відеоінструкції, анімаційні ролики є більш привабливими та ефективними порівняно з текстовими повідомленнями. YouTube-канали органів влади акумулюють відеоконтент, забезпечують його доступність. Короткі вертикальні відео для TikTok, Instagram Reels, YouTube Shorts дозволяють охопити молодіжну аудиторію.

Протидія дезінформації є критично важливою складовою антикризових комунікацій в умовах гібридної війни. Російська Федерація систематично веде інформаційні операції, спрямовані на дискредитацію України, посів паніки серед населення, підрив довіри до влади. Поширюються фейки про нібито злочини української армії, невдачі на фронті, хаос у тилу. Ефективна протидія вимагає комплексного підходу.

Центр протидії дезінформації при Раді національної безпеки і оборони України здійснює моніторинг інформаційного простору, виявлення наративів російської пропаганди, координацію зусиль різних відомств. Центр публікує регулярні огляди дезінформації, аналізує методи інформаційних атак, надає рекомендації органам влади щодо комунікаційних стратегій. Співпраця з міжнародними партнерами (EU vs Disinfo, Atlantic Council's Digital Forensic Research Lab) посилює спроможності протидії.

Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки при Міністерстві культури та інформаційної політики зосереджений на оперативному спростуванні фейків. Офіційний веб-сайт та соціальні мережі Центру публікують фактчеки, що містять опис фейку, його спростування з посиланнями на верифіковані джерела, аналіз методів маніпуляції. Такі матеріали стають основою для журналістських публікацій, поширюються у соціальних мережах.

Фактчекінгові організації (VoxCheck, StopFake, Detector Media) відіграють важливу роль у протидії дезінформації. Ці незалежні медіа систематично перевіряють твердження політиків, повідомлення у медіа та соціальних мережах, спростовують фейки. Методологія фактчекінгу передбачає перевірку фактів через незалежні джерела, консультації з експертами, публікацію верифікованої інформації. Співпраця органів влади з фактчекінговими організаціями посилює довіру до спростувань.

Медіаграмотність населення є довгостроковою стратегією протидії дезінформації. Здатність громадян критично оцінювати інформацію, розпізнавати маніпуляції, перевіряти джерела зменшує уразливість до фейків. Органи влади, громадські організації, медіа реалізують освітні програми з медіаграмотності – онлайн-курси, тренінги, інфографіку, відеоролики. Інтеграція медіаграмотності у шкільну освіту формує навички критичного мислення у молодого покоління.

Швидкість реагування на фейки є критично важливою. Дослідження показують, що фейк, не спростований протягом перших годин, поширюється експоненційно і згодом дуже важко нейтралізується. Органи влади мають налагоджені механізми цілодобового моніторингу інформаційного простору, швидкої підготовки та поширення спростувань. Використання автоматизованих систем моніторингу соціальних мереж на основі штучного інтелекту дозволяє раніше виявляти фейки.

Проактивна комунікація як альтернатива реактивному спростуванню передбачає формування власних наративів, які заповнюють інформаційний простір та не залишають місця для ворожої пропаганди. Замість лише спростовувати чужі фейки, органи влади активно комунікують власні досягнення, позитивні історії, факти про допомогу громадянам. Така стратегія формує позитивний порядок денний, мобілізує суспільство.

Співпраця з платформами соціальних мереж у боротьбі з дезінформацією включає блокування акаунтів, що поширюють фейки, маркування дезінформації, зниження охоплення неправдивих публікацій алгоритмами рекомендацій. Meta (Facebook, Instagram), Google (YouTube) співпрацюють з українськими фактчекерами, блокують російські державні медіа, вживають заходів проти координованих інформаційних операцій. Водночас платформи не завжди достатньо швидко реагують, і значна кількість дезінформації залишається доступною.

Кібербезпека є невід'ємною складовою цифрових антикризових комунікацій. Кібератаки на державні веб-сайти, витоки баз даних, хакінг офіційних акаунтів у соціальних мережах можуть порушити комунікацію або бути використані для поширення дезінформації [30]. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України координує заходи кібербезпеки, надає рекомендації органам влади [11]. Підвищення кваліфікації співробітників, використання двофакторної автентифікації, резервне копіювання даних є базовими заходами.

Виклики цифрових комунікацій включають цифровий розрив (частина населення, особливо старшого віку, у сільській місцевості, не має доступу до інтернету або навичок користування цифровими сервісами) ; інфодемію (надлишок інформації, важкість орієнтації) ; втому від інформації (надмірна експозиція до тривожних новин призводить до психологічного виснаження, уникнення інформації) ; алгоритмічну поляризацію (алгоритми соціальних мереж створюють «бульбашки фільтрів», де користувачі бачать лише близьку їм інформацію, що посилює поляризацію суспільства).

Етичні дилеми цифрових комунікацій стосуються балансу між ефективністю та правами людини. Використання геолокаційних даних для відстеження контактів інфікованих, моніторинг соціальних мереж для виявлення дезінформації можуть порушувати приватність [2]. Блокування контенту, навіть дезінформаційного, піднімає питання свободи слова. Використання емоційних маніпуляцій у комунікаціях може бути ефективним, але етично сумнівним. Органи влади мають дотримуватися принципів пропорційності, прозорості, підзвітності [50].

Отже, цифрові інструменти та стратегічні комунікації відіграють критично важливу роль у забезпеченні ефективних антикризових комунікацій органів публічної влади в умовах війни. Платформи електронних послуг, месенджери, соціальні мережі, системи оповіщення, геоінформаційні системи забезпечують оперативне, широке, таргетоване інформування населення. Протидія дезінформації через моніторинг, фактчекінг, медіаграмотність, співпрацю з платформами є невід'ємною складовою комунікаційної стратегії. Водночас існують виклики цифрового розриву, інфодемії, етичних дилем, що вимагають виваженого підходу. У наступному розділі буде розглянуто перспективи удосконалення антикризових комунікацій в умовах повоєнного відновлення України.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

3.1. Пріоритети державної комунікаційної політики у період відновлення та стабілізації

Повоєнне відновлення України потребує комплексного підходу до формування та реалізації державної комунікаційної політики, яка має забезпечити не лише інформування населення про процеси реконструкції, а й відновлення довіри до державних інституцій, консолідацію суспільства навколо спільних цілей та інтеграцію до європейського співтовариства [69]. Сучасні виклики постконфліктного періоду вимагають від органів публічної влади розробки стратегічних комунікаційних підходів, які враховуватимуть як внутрішні потреби суспільства, так і міжнародний контекст відбудови держави.

Досвід країн, які пройшли через воєнні конфлікти та етапи постконфліктного відновлення, свідчить про критичну важливість ефективних комунікаційних стратегій у процесах стабілізації. Як зазначають дослідники міжнародних організацій, відсутність чіткої комунікаційної політики в постконфліктний період може призвести до посилення соціальної фрагментації, зниження легітимності владних інституцій та уповільнення процесів демократичних трансформацій. У зв’язку з цим визначення пріоритетів державної комунікаційної політики стає стратегічним завданням для українських органів публічного управління.

Основним пріоритетом державної комунікаційної політики у період відновлення є забезпечення прозорості та підзвітності влади перед громадянами [19; 46]. Як наголошує В. Горбатенко, прозорість діяльності органів публічної влади є основою для формування довіри населення до державних інституцій та підвищення ефективності управлінських рішень [15].

У контексті повоєнного відновлення це означає необхідність систематичного інформування громадян про напрями використання міжнародної фінансової допомоги, хід реалізації проєктів відбудови інфраструктури, механізми залучення громадськості до процесів прийняття рішень щодо пріоритетів відновлення на місцевому та національному рівнях.

Відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації», органи державної влади зобов'язані забезпечувати оприлюднення інформації про свою діяльність, використання бюджетних коштів та результати виконання державних програм [4]. У повоєнний період ця норма набуває особливого значення, оскільки суспільство очікує від влади максимальної відкритості щодо процесів відбудови. Запровадження інтерактивних платформ, які дозволяють громадянам відстежувати хід реалізації проєктів відновлення в режимі реального часу, стає важливим інструментом підвищення довіри та залучення населення до контролю за використанням ресурсів.

Другим пріоритетом державної комунікаційної політики є формування єдиного інформаційного простору та протидія дезінформації. Досвід воєнного періоду продемонстрував критичну важливість координації комунікаційних зусиль різних відомств та формування узгоджених меседжів. У період відновлення ця координація має бути інституціоналізована через створення постійно діючих механізмів міжвідомчої взаємодії у сфері стратегічних комунікацій. Центр стратегічних комунікацій і інформаційної безпеки має виконувати роль координатора, забезпечуючи узгодженість комунікаційних кампаній різних міністерств та відомств щодо питань відбудови.

Формування єдиного інформаційного простору передбачає також розвиток єдиних цифрових платформ для взаємодії влади з громадянами. Як зазначає К. В. Бондаренко, цифрова трансформація публічного управління створює нові можливості для підвищення якості адміністративних послуг та залучення громадян до процесів прийняття рішень [18]. Застосування єдиних урядових порталів, мобільних додатків та інших цифрових інструментів

дозволяє забезпечити швидкий доступ населення до актуальної інформації про процеси відновлення, механізми отримання компенсацій за знищене майно, можливості працевлаштування в проєктах реконструкції тощо.

Протидія дезінформації залишається актуальним пріоритетом і в постконфліктний період. Гібридні загрози не зникають з припиненням активних бойових дій, а навпаки, можуть трансформуватися в нові форми інформаційного впливу, спрямовані на підрив процесів відбудови та дестабілізацію суспільно-політичної ситуації [48]. У зв'язку з цим органи публічної влади мають продовжувати розвивати спроможності швидкого виявлення та спростування фейкових новин, підтримувати медіаграмотність населення та співпрацювати з незалежними фактчекінговими організаціями.

Третім пріоритетом є забезпечення комунікаційної підтримки процесів демократичних трансформацій та децентралізації. Постконфліктне відновлення надає унікальну можливість для впровадження реформ, спрямованих на посилення демократичних інституцій та розширення повноважень місцевого самоврядування. Ефективна комунікація в цьому контексті має роз'яснювати суспільству сутність реформ, їх очікувані результати та механізми участі громадян у процесах місцевого розвитку.

Як наголошує В. М. Мартиненко, демократичне врядування передбачає активну участь громадян у прийнятті рішень, що потребує від влади створення ефективних каналів комунікації та механізмів громадського діалогу. У період відновлення особливої актуальності набуває залучення місцевих громад до визначення пріоритетів реконструкції, планування просторового розвитку територій та розподілу ресурсів. Органи місцевого самоврядування мають використовувати різноманітні форми комунікації – від традиційних громадських слухань до сучасних платформ електронної участі – для забезпечення справжнього діалогу з мешканцями щодо напрямів відбудови.

Четвертим пріоритетом державної комунікаційної політики є підтримка соціальної згуртованості та національної ідентичності. Війна залишає глибокі психологічні травми в суспільстві, посилює регіональні відмінності в

сприйнятті подій та може призводити до фрагментації соціальних зв’язків. Комунікаційна політика має сприяти консолідації українського суспільства навколо спільних цінностей, подоланню внутрішніх розбіжностей та формуванню позитивного бачення майбутнього країни.

Стратегія національної безпеки України визначає зміцнення національної єдності та консолідацію суспільства як один із пріоритетів державної політики [11]. У контексті повоєнного відновлення це передбачає реалізацію комунікаційних кампаній, спрямованих на висвітлення історій стійкості українського народу, популяризацію культурної спадщини, підтримку ініціатив із відновлення зруйнованих пам’яток історії та культури [45]. Важливою складовою є також комунікація щодо процесів реінтеграції тимчасово окупованих територій та підтримки внутрішньо переміщених осіб.

П’ятим пріоритетом є міжнародна комунікація та формування позитивного іміджу України як країни, що успішно відновлюється. Процес відбудови України значною мірою залежить від міжнародної підтримки та залучення іноземних інвестицій. У зв’язку з цим державна комунікаційна політика має включати активну міжнародну складову, спрямовану на інформування світової спільноти про хід відновлення, створені можливості для бізнесу та інвесторів, реформи та зміни в регуляторному середовищі.

Як зазначає В. Іванова, цифрова дипломатія стає дедалі важливішим інструментом зовнішньої політики держави, дозволяючи безпосередньо комунікувати з аудиторіями інших країн та формувати сприятливий міжнародний імідж. Україна в період відновлення має активно використовувати соціальні мережі, міжнародні медіаплатформи та інші канали для презентації успішних кейсів реконструкції, висвітлення інвестиційних можливостей та демонстрації прогресу в імплементації європейських стандартів.

Шостим пріоритетом є забезпечення ефективної внутрішньої комунікації в системі органів публічної влади. Координація дій центральних і місцевих органів влади, синхронізація зусиль різних відомств у процесах відбудови потребують налагодженої системи внутрішньокорпоративної комунікації. Недостатня координація може призводити до дублювання функцій, неефективного використання ресурсів та суперечливих меседжів у зовнішній комунікації.

В. Дрешпак [22] наголошує на необхідності розвитку комунікативних компетентностей державних службовців та впровадження сучасних комунікаційних технологій у діяльність органів публічної влади. У період відновлення це передбачає організацію регулярних навчань для державних службовців з питань стратегічних комунікацій, медіаграмотності, роботи з соціальними мережами та кризових комунікацій. Важливим є також створення внутрішніх платформ для обміну інформацією між різними рівнями влади, координації комунікаційних кампаній та оперативного реагування на виклики.

Сьомим пріоритетом державної комунікаційної політики є розвиток партнерства з громадянським суспільством та медіа. Незалежні медіа, громадські організації та волонтерські ініціативи відіграють критично важливу роль у процесах відновлення, виконуючи функції моніторингу діяльності влади, адвокації інтересів вразливих груп населення та мобілізації ресурсів для відбудови. Органи публічної влади мають розглядати громадянське суспільство не як опонента, а як партнера в процесах відновлення, що передбачає створення постійних механізмів консультацій з громадськими організаціями, залучення їх до розробки стратегій відбудови, забезпечення фінансової підтримки громадянських ініціатив у сфері відновлення інфраструктури та соціальних послуг. Щодо медіа, то важливим є забезпечення їхнього доступу до інформації про процеси відбудови, організація регулярних брифінгів та прес-конференцій, створення умов для незалежної журналістської діяльності на територіях, що відновлюються.

Восьмим пріоритетом є адаптація комунікаційних стратегій до потреб різних цільових аудиторій. Українське суспільство є надзвичайно диверсифікованим з точки зору вікових, регіональних, соціально-економічних характеристик. Відповідно, універсальні комунікаційні підходи можуть виявитися неефективними. У період відновлення особливої уваги потребують такі цільові групи як внутрішньо переміщені особи, мешканці деокупованих територій, ветерани, молодь, представники бізнес-спільноти.

Кожна з цих груп має специфічні інформаційні потреби та очікування від влади. Внутрішньо переміщені особи потребують інформації про можливості отримання житла, соціальних виплат, працевлаштування. Мешканці деокупованих територій очікують швидкого відновлення інфраструктури та підтримки в адаптації до життя в підконтрольній Україні. Ветерани потребують комунікації щодо програм соціальної реабілітації та можливостей реінтеграції в цивільне життя. Молодь є критично важливою аудиторією для формування довгострокового бачення розвитку країни.

Комунікаційна стратегія має враховувати особливості сприйняття інформації різними віковими групами. Якщо старше покоління традиційно орієнтується на телебачення та друковані медіа, то молодь отримує інформацію переважно з соціальних мереж та онлайн-платформ. Це вимагає від органів влади присутності в різних комунікаційних каналах та адаптації контенту до специфіки кожного з них.

Дев’ятим пріоритетом є забезпечення комунікаційної підтримки економічного відновлення та залучення інвестицій. Відбудова економіки після війни потребує створення сприятливого інформаційного середовища для бізнесу та інвесторів [41]. Це передбачає систематичну комунікацію щодо змін у регуляторному середовищі, податкових стимулів для інвесторів, можливостей державно-приватного партнерства в проєктах відновлення інфраструктури, програм підтримки малого та середнього бізнесу.

Т. Тертичка [50] наголошує на важливості залучення бізнес-спільноти до процесів формування державної політики, що передбачає створення ефективних каналів комунікації між владою та представниками приватного сектору. У період відновлення це може реалізовуватися через створення спеціальних консультативних органів при міністерствах, організацію регулярних бізнес-форумів, запровадження механізмів оцінки регуляторного впливу з широким залученням підприємців до обговорення проєктів нормативних актів.

Десятим пріоритетом державної комунікаційної політики є розвиток спроможностей антикризової комунікації для оперативного реагування на нові виклики. Незважаючи на завершення активної фази конфлікту, період відновлення супроводжується численними ризиками – від техногенних катастроф на пошкоджених об’єктах інфраструктури до соціальних протестів, пов’язаних з незадоволенням темпами відбудови. Органи публічної влади мають бути готовими до швидкого та ефективного комунікування в умовах нових кризових ситуацій.

Це передбачає створення постійно діючих систем моніторингу інформаційного простору, розробку протоколів кризової комунікації для різних типів надзвичайних ситуацій, формування команд спікерів, підготовлених до роботи в кризових умовах. Як зазначають В. Т. Кумбс та інші дослідники кризових комунікацій, ефективність реагування на кризу значною мірою залежить від готовності організації, наявності попередньо розроблених сценаріїв дій та налагоджених каналів комунікації.

Реалізація визначених пріоритетів державної комунікаційної політики вимагає комплексного підходу, що включає законодавче забезпечення, інституційний розвиток, підготовку кадрів, фінансування та постійний моніторинг ефективності. Лише за умови системної та послідовної роботи в усіх цих напрямах можливо створити ефективну систему антикризових комунікацій, здатну підтримати процеси повоєнного відновлення та модернізації України.

3.2. Механізми підвищення довіри громадян до влади через ефективну комунікацію

Довіра громадян до органів публічної влади є критично важливим чинником ефективності державного управління та успішності реформ. У постконфліктний період, коли суспільство пережило травму війни та стикається з численними викликами відновлення, питання відбудови довіри набуває особливої актуальності. Дослідження міжнародних організацій свідчать, що країни з високим рівнем довіри до державних інституцій демонструють кращі результати в постконфліктному відновленні, швидше долають економічні труднощі та ефективніше імплементують необхідні реформи.

Сучасна теорія публічного управління розглядає довіру як результат взаємодії між владою та громадянами, що формується на основі досвіду цієї взаємодії, сприйняття компетентності та чесності влади, відповідності дій органів управління очікуванням суспільства [53]. У зв'язку з цим комунікація стає не просто інструментом інформування, а механізмом побудови і підтримання довірчих відносин між державою та громадянами.

Першим механізмом підвищення довіри є забезпечення максимальної прозорості діяльності органів публічної влади [19]. Прозорість передбачає не лише оприлюднення інформації, а й створення умов для її доступності, зрозумілості та можливості перевірки громадянами. У період відновлення це особливо важливо щодо інформації про використання міжнародної допомоги, реалізацію проєктів відбудови, розподіл бюджетних ресурсів.

Відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації», органи влади зобов'язані оприлюднювати інформацію про використання бюджетних коштів, результати моніторингу та оцінки державних програм [4]. Однак простого оприлюднення недостатньо для формування довіри. Інформація має бути представлена в зрозумілій для пересічного громадянина формі, з використанням візуалізацій, інфографіки, інтерактивних

інструментів, що дозволяють відстежувати хід виконання конкретних проєктів.

Прикладом ефективного використання цього механізму може бути створення єдиного веб-порталу відновлення, де громадяни можуть у режимі реального часу отримувати інформацію про проєкти реконструкції в своєму регіоні, обсяги виділеного фінансування, терміни виконання робіт, підрядників. Такі платформи успішно використовувалися в країнах, що проходили через постконфліктне відновлення, демонструючи позитивний вплив на рівень довіри населення до влади.

Другим механізмом є забезпечення підзвітності органів влади перед громадянами [19; 50]. Підзвітність передбачає не лише інформування про результати діяльності, а й готовність влади пояснювати прийняті рішення, визнавати помилки та вживати заходів для їх виправлення. У контексті повоєнного відновлення механізми підзвітності мають включати регулярні публічні звіти керівників органів влади про хід відбудови, організацію громадських слухань щодо проєктів регіонального розвитку, створення незалежних наглядових рад для моніторингу реалізації великих інфраструктурних проєктів.

Важливою складовою підзвітності є наявність ефективних механізмів зворотного зв’язку. Громадяни мають мати можливість звернутися до органів влади зі скаргами, пропозиціями, запитами та отримати конкретну відповідь у розумні терміни [4]. Як зазначають дослідники комунікативних технологій у публічному управлінні, швидкість та якість реагування на звернення громадян є важливим чинником формування довіри. У цифрову епоху це передбачає впровадження онлайн-платформ для звернень, мобільних додатків для повідомлення про проблеми в інфраструктурі, систем відстеження статусу розгляду звернень [40].

Третім механізмом підвищення довіри є залучення громадян до процесів прийняття рішень. Партиципативна демократія передбачає активну участь громадян не лише у виборчих процесах, а й у розробці політик, визначенні

пріоритетів розвитку, контролі за діяльністю влади. У період відновлення залучення громадськості до процесів планування відбудови має принципове значення, оскільки дозволяє враховувати реальні потреби населення, підвищувати легітимність рішень та формувати відчуття співвласності процесами відновлення.

Механізми партисипації можуть включати громадські слухання щодо проєктів просторового планування відновлюваних територій, громадський бюджет, де мешканці самостійно визначають пріоритети використання частини бюджетних коштів, громадські ради при органах місцевого самоврядування, платформи електронних петицій. Досвід європейських країн свідчить, що активне залучення громадян до процесів прийняття рішень значно підвищує рівень довіри до влади та ефективність реалізованих політик.

Четвертим механізмом є професіоналізація комунікаційної діяльності органів публічної влади. Як наголошує В. А. Гошовська, стратегічні комунікації вимагають високого рівня професійної підготовки фахівців, які здатні розробляти комунікаційні стратегії, працювати з різними цільовими аудиторіями, використовувати сучасні комунікаційні інструменти [70]. Недостатня компетентність комунікаторів може призводити до невдалих комунікаційних кампаній, що підривають довіру населення.

Професіоналізація передбачає створення в органах влади спеціалізованих підрозділів стратегічних комунікацій, укомплектованих кваліфікованими фахівцями, організацію регулярних тренінгів для державних службовців з питань медіакомунікацій, роботи з соціальними мережами, кризових комунікацій [28]. Важливим є також розвиток професійних стандартів урядових комунікацій, створення системи сертифікації фахівців у цій сфері, формування спільноти практиків для обміну досвідом.

П’ятим механізмом підвищення довіри є послідовність та передбачуваність дій влади. Як зазначає В. В. Тертичка, одним із ключових чинників довіри є відповідність риторики влади та її реальних дій. Коли органи публічної влади декларують одні наміри, а діють по-іншому, це

призводить до цинізму населення та руйнування довіри. У період відновлення, коли формуються очікування щодо швидкості та якості відбудови, критично важливо, щоб влада встановлювала реалістичні цілі та послідовно рухалася до їх досягнення, що передбачає ретельне планування комунікаційних кампаній, уникнення нереалістичних обіцянок, чесне визнання складнощів та обмежень. Якщо виконання певного проєкту затримується через об'єктивні причини, влада має проактивно інформувати про це населення, пояснювати причини затримки та нові терміни виконання. Така відверта комунікація, навіть про негативні новини, формує довіру більшою мірою, ніж спроби приховати проблеми або створити ілюзію успішності.

Шостим механізмом є персоналізація комунікації та доступність представників влади. Громадяни довіряють не абстрактним інституціям, а конкретним людям, які представляють владу. Тому важливо, щоб керівники органів публічної влади були присутні в публічному просторі, регулярно комунікували з громадянами, були доступні для медіа. У період відновлення особливо важливо, щоб представники влади відвідували території, що відновлюються, особисто спілкувалися з місцевими мешканцями, демонстрували розуміння їхніх проблем та готовність їх вирішувати.

Персоналізація комунікації може також реалізовуватися через використання соціальних мереж, де керівники органів влади можуть безпосередньо взаємодіяти з громадянами, відповідати на їхні запитання, ділитися інформацією про свою роботу [61]. Такий підхід дозволяє зробити владу більш «людською» та зрозумілою, подолати відчуження між державою та суспільством.

Сьомим механізмом підвищення довіри є демонстрація результатів діяльності влади. Довіра формується не стільки на основі обіцянок, скільки на основі реальних досягнень. У період відновлення органи публічної влади мають систематично інформувати про завершені проєкти відбудови, відновлені об'єкти інфраструктури, покращення в якості життя населення. Важливо використовувати для цього різні формати комунікації – від офіційних

звітів до візуальних матеріалів «до і після», історій конкретних людей, життя яких покращилося завдяки проєктам відновлення.

Демонстрація результатів має бути не епізодичною, а систематичною, з використанням вимірюваних індикаторів прогресу. Це може включати публікацію щоквартальних дашбордів з ключовими показниками відновлення, організацію регулярних прес-турів для журналістів на об'єкти, що відновлюються, створення відеоконтенту про успішні кейси реконструкції. Така систематична комунікація про досягнення формує в населення відчуття поступу та підвищує довіру до спроможності влади здійснити відбудову.

Восьмим механізмом є побудова партнерських відносин з медіа та громадянським суспільством. Незалежні медіа та громадські організації відіграють роль посередників між владою та громадянами, формуючи громадську думку та здійснюючи контроль за діяльністю органів управління. Замість того, щоб розглядати їх як опонентів, органи публічної влади мають будувати конструктивний діалог, забезпечувати доступ до інформації, реагувати на критику.

Це передбачає організацію регулярних брифінгів для журналістів, створення умов для незалежних розслідувань, відкритість для інтерв'ю з представниками влади. Щодо громадських організацій, то важливо залучати їх до моніторингу реалізації проєктів відновлення, консультуватися з ними при розробці політик, підтримувати їхні ініціативи з надання послуг населенню в відновлюваних регіонах. Такий партнерський підхід не лише підвищує довіру, а й підвищує якість управлінських рішень завдяки залученню експертизи громадянського суспільства.

Дев'ятим механізмом підвищення довіри є забезпечення справедливості в процесах відновлення. Довіра тісно пов'язана зі сприйняттям справедливості розподілу ресурсів та можливостей [15]. Якщо населення сприймає процеси відбудови як несправедливі, коли певні регіони чи групи отримують непропорційну підтримку, це призводить до ерозії довіри. Органи публічної влади мають забезпечити прозорі та справедливі механізми розподілу ресурсів

для відновлення, враховуючи рівень пошкоджень, кількість постраждалого населення, соціально-економічні характеристики територій.

Важливим аспектом справедливості є також рівний доступ всіх громадян до інформації та послуг незалежно від їхнього місця проживання, соціального статусу, належності до вразливих груп [42]. Це вимагає від органів влади особливої уваги до комунікації з внутрішньо переміщеними особами, мешканцями віддалених сільських територій, людьми з інвалідністю, представниками національних меншин, забезпечуючи доступність інформації в різних форматах та мовах.

Десятим механізмом є використання цифрових технологій для підвищення ефективності взаємодії влади з громадянами. Цифрове врядування створює нові можливості для підвищення прозорості, підзвітності та залученості громадян. Електронні сервіси дозволяють громадянам отримувати адміністративні послуги дистанційно, відстежувати статус розгляду своїх звернень, брати участь в електронних консультаціях щодо проєктів нормативних актів.

У період відновлення цифрові платформи можуть використовуватися для інформування про доступні програми підтримки постраждалого населення, онлайн-подачі заяв на отримання компенсацій, дистанційного моніторингу якості відновлювальних робіт. Розвиток таких сервісів не лише підвищує зручність для громадян, а й зменшує корупційні ризики, оскільки мінімізує особисті контакти з чиновниками та робить процеси більш прозорими [46].

Одинадцятим механізмом підвищення довіри є антикорупційна комунікація. Корупція є одним із найсерйозніших чинників, що підривають довіру населення до влади. У період відновлення, коли в країну надходять значні обсяги міжнародної допомоги, ризики корупції особливо високі. Органи публічної влади мають демонструвати непримиренність до корупції через активну комунікацію про виявлені випадки зловживань, притягнення винних до відповідальності, вжиті превентивні заходи.

Антикорупційна комунікація має бути проактивною, включаючи інформування громадян про механізми повідомлення про корупційні практики, захист викривачів, результати розслідувань [46]. Важливо також комунікувати про системні антикорупційні реформи – впровадження електронних закупівель, прозорих процедур відбору підрядників для проєктів відновлення, громадського контролю за використанням коштів. Така комунікація демонструє серйозність намірів влади щодо боротьби з корупцією та формує довіру населення.

Дванадцятим механізмом є емоційний інтелект у комунікації. Постконфліктне суспільство є травмованим, населення переживає складні емоційні стани – від гніву і фрустрації до апатії та відчаю. Ефективна комунікація має враховувати ці емоційні стани, демонструвати емпатію, розуміння складнощів, з якими стикаються громадяни. Представники влади мають уникати холодної бюрократичної мови, натомість використовувати людяний тон, визнавати труднощі людей, виражати солідарність.

Емоційний інтелект в комунікації передбачає також уміння працювати з негативними емоціями населення, які неминуче виникають у постконфліктний період. Замість ігнорування критики чи оборонної реакції, представники влади мають демонструвати готовність вислухати, зрозуміти причини незадоволення та вжити заходів для вирішення проблем. Така емоційно інтелігентна комунікація формує відчуття, що влада дійсно переймається долею людей, що є важливим чинником довіри.

Отже, механізми підвищення довіри громадян до влади через ефективну комунікацію є численними та взаємопов’язаними. Реалізація описаних механізмів вимагає комплексного підходу та довгострокових зусиль. Довіра не може бути побудована лише через комунікацію – вона має підкріплюватися реальними змінами в якості управління, результатами діяльності влади, дотриманням взятих зобов’язань. Однак за відсутності ефективної комунікації навіть найкращі досягнення влади можуть залишитися непоміченими населенням. Тому комунікація є критично важливим, хоча й не єдиним,

інструментом відновлення довіри громадян до органів публічної влади в постконфліктний період.

У цьому контексті важливим завданням є формування стабільної та передбачуваної комунікаційної політики, що ґрунтується на відкритості, відповідальності та партнерстві з громадськістю. Влада має не лише інформувати, а й активно залучати громадян до обговорення рішень, враховувати їхні потреби та реагувати на зворотний зв'язок. Така взаємодія створює відчуття залученості та спільної відповідальності за майбутнє країни, що, у свою чергу, підсилює рівень довіри та зменшує соціальну напругу.

Особливе значення у післявоєнному періоді матиме комунікація щодо відбудови інфраструктури, використання бюджетних коштів та реалізації міжнародної допомоги. Прозоре інформування про етапи відновлення, строки реалізації проєктів, їхній вплив на громади та економіку сприятиме формуванню реалістичних очікувань та запобігатиме поширенню спекуляцій і недовіри.

Не менш важливою складовою є підтримання єдиного інформаційного простору, що забезпечує узгодженість позицій різних органів влади та недопущення суперечливих повідомлень. Координація на рівні центральних, регіональних і місцевих органів дозволяє підсилити ефект комунікацій та уникнути інформаційних дисонансів, які можуть підірвати довіру населення.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ефективна комунікація виступає не просто інструментом поширення інформації, а важливою умовою демократичного управління, формування соціального капіталу та зміцнення державної стійкості. У період війни та післявоєнного відновлення вона відіграє роль мосту між владою та суспільством, забезпечуючи прозорість, зрозумілість і прогнозованість дій держави.

3.3. Шляхи формування системи стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки держави

Повоєнне відновлення України відбувається в умовах триваючих гібридних загроз та інформаційної агресії, що вимагає формування комплексної системи стратегічних комунікацій, інтегрованої з механізмами забезпечення інформаційної безпеки. Досвід воєнного періоду продемонстрував критичну важливість координованих комунікаційних зусиль для підтримання національної стійкості, протидії дезінформації та забезпечення міжнародної підтримки. У період відновлення ці завдання не втрачають актуальності, а навпаки, трансформуються відповідно до нових викликів постконфліктної реальності.

Відповідно до Концепції розвитку системи стратегічних комунікацій сектору безпеки і оборони України, стратегічні комунікації визначаються як скоординоване і належне використання комунікаційних можливостей держави для підтримки національних цілей [12]. У контексті повоєнного відновлення це означає необхідність розширення системи стратегічних комунікацій за межі сектору безпеки і оборони, охоплюючи всі сфери державної політики та рівні публічного управління.

Першим кроком у формуванні системи стратегічних комунікацій є законодавче та інституційне закріплення їх статусу в системі публічного управління. Як наголошує Л. А. Пашко [42], стратегічні комунікації мають бути інституціоналізовані через прийняття відповідного законодавства, створення спеціалізованих органів, визначення стандартів та процедур. У повоєнний період доцільно прийняття Закону України «Про стратегічні комунікації», який би визначав правові засади, принципи, суб’єктів та механізми реалізації стратегічних комунікацій на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Законодавче закріплення системи стратегічних комунікацій має передбачати створення центрального органу виконавчої влади,

відповідального за координацію комунікаційних зусиль різних відомств, формування єдиної комунікаційної політики держави, моніторинг інформаційного простору та протидію дезінформації. Таким органом може стати трансформований Центр стратегічних комунікацій і інформаційної безпеки з розширеними повноваженнями та ресурсами, або новостворене Міністерство інформаційної політики та стратегічних комунікацій.

Другим кроком є розбудова інституційної інфраструктури стратегічних комунікацій в органах публічної влади. Кожне міністерство, центральний орган виконавчої влади, регіональна державна адміністрація та орган місцевого самоврядування мають мати спеціалізований підрозділ стратегічних комунікацій, укомплектований кваліфікованими фахівцями. Ці підрозділи не повинні обмежуватися традиційними функціями прес-служб, а мають виконувати значно ширший спектр завдань – від стратегічного планування комунікацій до моніторингу інформаційного середовища та оцінки ефективності комунікаційних кампаній.

Важливим елементом інституційної інфраструктури є створення мережі урядових комунікаторів, які регулярно взаємодіють, обмінюються досвідом, координують свої зусилля. Це може реалізовуватися через створення Ради з питань стратегічних комунікацій при Кабінеті Міністрів України, яка б об’єднувала керівників комунікаційних підрозділів усіх міністерств та відомств, а також представників органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства, експертного середовища.

Третім кроком є розробка Національної стратегії стратегічних комунікацій, яка б визначала довгострокові цілі, пріоритети, цільові аудиторії, ключові меседжі, інструменти та індикатори ефективності комунікаційної діяльності держави. Ця стратегія має охоплювати як внутрішню комунікацію, спрямовану на населення України, так і зовнішню, орієнтовану на міжнародну аудиторію. Вона має бути узгоджена з іншими стратегічними документами держави – Стратегією національної безпеки, Стратегією інформаційної безпеки, стратегіями секторальних реформ.

Національна стратегія стратегічних комунікацій має розроблятися на основі ретельного аналізу поточного стану інформаційного середовища, аудитів комунікаційних спроможностей органів влади, досліджень інформаційних потреб різних цільових аудиторій. Процес розробки має бути інклюзивним, залучаючи експертів, представників медіа, громадянського суспільства, науковців. Така партисипативна розробка забезпечить більшу легітимність та ефективність стратегії.

Четвертим кроком є створення системи професійної підготовки та розвитку урядових комунікаторів. Стратегічні комунікації є складною професійною діяльністю, що вимагає специфічних знань та навичок. У зв'язку з цим необхідно розвивати систему спеціалізованої освіти в цій сфері, включаючи магістерські програми зі стратегічних комунікацій у провідних українських університетах, короткострокові курси підвищення кваліфікації для практикуючих урядових комунікаторів, тренінги та воркшопи з окремих аспектів комунікаційної діяльності.

П'ятим кроком є розвиток системи моніторингу інформаційного середовища та оцінки ефективності комунікацій. Ефективні стратегічні комунікації потребують постійного відстеження інформаційних потоків, аналізу громадської думки, виявлення дезінформаційних кампаній на ранніх стадіях, що вимагає створення потужного аналітичного центру з використанням сучасних технологій big data, штучного інтелекту, машинного навчання для автоматизованого моніторингу традиційних та соціальних медіа.

Система моніторингу має забезпечувати цілодобове відстеження інформаційного простору, виявлення негативних трендів, дезінформації, іноземних впливових операцій. Результати моніторингу мають оперативно доводитися до відома відповідальних органів влади для швидкого реагування. Важливою складовою є також регулярні дослідження громадської думки, фокус-групи з представниками різних цільових аудиторій, аналіз ефективності окремих комунікаційних кампаній.

Шостим кроком є інтеграція стратегічних комунікацій з системою забезпечення інформаційної безпеки. Стратегія інформаційної безпеки України визначає основні напрями протидії інформаційним загрозам, включаючи зовнішню інформаційну агресію, дезінформацію, кібератаки на критичну інформаційну інфраструктуру. Стратегічні комунікації відіграють ключову роль у забезпеченні інформаційної безпеки, оскільки дозволяють формувати стійкість населення до деструктивних інформаційних впливів, своєчасно спростовувати фейки, підтримувати медіаграмотність суспільства.

Інтеграція передбачає створення єдиної системи реагування на інформаційні загрози, де комунікаційні спроможності органів влади доповнюються технічними засобами кіберзахисту, правоохоронними механізмами протидії інформаційним злочинам, дипломатичними інструментами міжнародного співробітництва в інформаційній сфері. Така комплексна система має забезпечувати багаторівневий захист національного інформаційного простору – від технічного захисту інфраструктури до формування критичного мислення громадян.

Сьомим кроком є розвиток партнерства з медіа, громадянським суспільством та приватним сектором у сфері стратегічних комунікацій. Держава не може бути монополістом у комунікаційному просторі, більше того, її спроможності завжди будуть обмеженими порівняно з сукупними можливостями суспільства. Тому ефективна система стратегічних комунікацій має ґрунтуватися на синергії зусиль державних, недержавних, комерційних акторів.

Партнерство з медіа передбачає підтримку незалежної журналістики, забезпечення доступу медіа до публічної інформації, організацію регулярних брифінгів та прес-конференцій, сприяння професійному розвитку журналістів. Співпраця з громадянським суспільством може включати спільні комунікаційні кампанії, фінансову підтримку громадських ініціатив з медіаосвіти та фактчекінгу, залучення експертизи НГО до розробки комунікаційних стратегій. Партнерство з приватним сектором особливо

важливе у сфері цифрових комунікацій, де технологічні компанії володіють передовими інструментами та платформами.

Восьмим кроком є розбудова спроможностей міжнародних стратегічних комунікацій. Успіх повоєнного відновлення значною мірою залежить від міжнародної підтримки, залучення іноземних інвестицій, інтеграції в європейські та євроатлантичні структури. Це вимагає систематичної та професійної комунікації з міжнародною аудиторією, формування позитивного іміджу України у світі, спростування негативних наративів.

Міжнародні стратегічні комунікації мають бути багатоканальними, використовуючи дипломатичні представництва, міжнародні медіа, соціальні платформи, культурні обміни, публічну дипломатію. Важливо координувати зусилля МЗС, інших міністерств, які мають міжнародний вимір діяльності, представництв України при міжнародних організаціях. Доцільно також активніше залучати українську діаспору, яка може виконувати роль амбасадорів України у країнах свого проживання.

Дев'ятим кроком є впровадження механізмів швидкого реагування на інформаційні загрози та кризові ситуації. Як показує досвід, швидкість реагування на дезінформацію або кризу є критично важливою для ефективності комунікації. Затримка в реагуванні дозволяє фейкам поширитися та закріпитися в суспільній свідомості, а кризова ситуація може вийти з-під контролю. Тому необхідно створити систему цілодобового чергування комунікаційних команд, протоколи швидкого узгодження позицій між різними відомствами, попередньо підготовлені сценарії реагування на типові кризові ситуації.

Десятим кроком є розвиток цифрових спроможностей стратегічних комунікацій. Цифрова трансформація радикально змінює комунікаційне середовище, створюючи як нові можливості, так і нові виклики [26]. Органи публічної влади мають освоювати сучасні цифрові інструменти – від таргетованої реклами в соціальних мережах до використання big data для

персоналізації комунікації, від чат-ботів для автоматизації комунікації до віртуальної реальності для візуалізації проєктів відбудови.

Особливої актуальності набуває розвиток спроможностей у сфері соціальних медіа, які стали основним джерелом інформації для значної частини населення, особливо молоді. Це вимагає створення в органах влади спеціалізованих команд SMM-менеджерів, розробки стратегій присутності в різних соціальних платформах, освоєння специфічних форматів контенту для кожної платформи. Важливо також розвивати спроможності з виробництва мультимедійного контенту – відео, інфографіки, інтерактивних візуалізацій, які є більш привабливими для онлайн-аудиторії.

Отже, формування системи стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки держави вимагає комплексного та послідовного підходу. Десять окреслених кроків – від законодавчого закріплення до розвитку цифрових спроможностей – створюють методологічну основу для розбудови ефективної комунікаційної системи, здатної підтримати процеси повоєнного відновлення України. Реалізація цих кроків потребує політичної волі, значних ресурсів, міжвідомчої координації та тривалих зусиль, але без ефективної системи стратегічних комунікацій неможливо забезпечити успішне відновлення держави та її інтеграцію в європейську спільноту.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити антикризові комунікації органів публічної влади в умовах війни та післявоєнного відновлення, визначивши їхню роль як одного з ключових інструментів державного управління у період масштабних викликів. На основі теоретичного аналізу, оцінки нормативно-правових засад, вивчення практичної діяльності органів влади та сучасних цифрових інструментів було сформульовано низку узагальнених висновків, що відображають результати дослідження відповідно до поставлених завдань.

1. У ході дослідження розкрито сутність та структуру антикризових комунікацій у системі публічного управління, що дозволило визначити їх як комплекс інформаційно-організаційних заходів, спрямованих на стабілізацію суспільних процесів у періоди криз. Антикризові комунікації поєднують оперативне інформування, стратегічне планування, прогнозування суспільних реакцій, формування узгоджених наративів і забезпечення взаємодії з громадянами через різноманітні канали. Установлено, що їхня ефективність ґрунтується на принципах відкритості, швидкості, достовірності, послідовності та адаптивності. Теоретичні підходи підтвердили, що антикризові комунікації виконують не лише функцію інформування, а й функцію управління довірою, суспільною стабільністю та психологічною стійкістю громадян.

2. Аналіз нормативно-правового та інституційного забезпечення показав, що в Україні існує розгалужена система правових актів і структур, які регулюють порядок інформаційної взаємодії органів влади з громадськістю у кризових умовах. Разом з тим виявлено низку прогалин: фрагментарність законодавства, недостатню координацію між органами різних рівнів, відсутність уніфікованих стандартів кризового реагування та різний рівень комунікаційної спроможності в регіонах. Доведено, що подальший розвиток

нормативної бази та інституційної архітектури є необхідним для забезпечення цілісності та узгодженості антикризових комунікацій.

3. Визначено ключову роль антикризових комунікацій у забезпеченні національної стійкості, оскільки вони сприяють зменшенню панічних настроїв, консолідації населення, протидії дезінформаційним впливам, формуванню спільних цілей і зміцненню довіри до офіційної інформації. Установлено, що в умовах війни антикризові комунікації виконують функцію інформаційної безпеки, захищаючи інформаційний простір держави та забезпечуючи його стійкість до ворожих інформаційних операцій. Їхній вплив на національну стійкість полягає у здатності координувати суспільні реакції, підтримувати моральний дух громадян та сприяти цілісності державної політики.

4. Проведена оцінка використання цифрових інструментів та стратегічних комунікацій підтвердила, що цифрові сервіси, соціальні мережі, платформи оперативного інформування, системи оповіщення та інструменти фактчекінгу суттєво підсилюють ефективність діяльності органів влади під час воєнної агресії. Установлено, що цифрові комунікації забезпечують високу швидкість реакції, широкий охват аудиторії, можливість персоналізованого інформування та оперативного спростування фейкових повідомлень. Разом з тим виявлено необхідність посилення аналітичних можливостей, розвитку систем раннього виявлення дезінформації та активнішого використання технологій штучного інтелекту.

5. Аналіз практичного досвіду діяльності органів влади показав, що в умовах війни сформувалася нова модель кризового інформування, що охоплює регулярні брифінги, функціонування національних інформаційних платформ, активне використання соціальних мереж та мобільних застосунків. Встановлено, що ці інструменти забезпечили стабільність інформаційного середовища, оперативність поширення повідомлень та підвищення довіри населення до офіційних джерел. Водночас ідентифіковано проблеми: недоліки координації між рівнями влади, різний рівень комунікаційної спроможності

територіальних громад, потреба у фаховому кадровому забезпеченні та уніфікованих протоколах взаємодії.

6. Обґрунтовано пріоритетні напрями вдосконалення державної комунікаційної політики у період відновлення, які передбачають підвищення відкритості урядових рішень, формування реалістичних суспільних очікувань, залучення громадян до участі у процесах відновлення, розбудову системи прозорої звітності та єдиних державних наративів. Розроблені рекомендації свідчать, що ключовими умовами формування довіри населення є послідовність дій влади, відповідальність, доступність інформації та формування стійкої моделі стратегічних комунікацій, інтегрованої на центральному та місцевому рівнях. Стратегічні комунікації у відбудовчий період відіграватимуть вирішальну роль у забезпеченні соціальної згуртованості, міжнародної підтримки та ефективності реалізації державної стратегії розвитку.

Отже, результати дослідження підтверджують, що антикризові комунікації є стратегічним елементом функціонування сучасної держави, оскільки забезпечують інформаційну стійкість суспільства, підтримують довіру громадян до інституцій влади та сприяють узгодженості управлінських рішень у періоди кризи. Їхній подальший розвиток, інституційне зміцнення та технологічна модернізація визначатимуть ефективність державної політики як під час війни, так і в процесі післявоєнного відновлення, забезпечуючи прозорість, відповідальність та стабільність публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Про національну безпеку України : Закон України від 21 черв. 2018 р. № 2469-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 31. Ст. 241.
3. Про інформацію : Закон України від 2 жовт. 1992 р. № 2657-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. Ст. 650.
4. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 32. Ст. 314.
5. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст. 250.
6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.
7. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17 берез. 2011 р. № 3166-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 38. Ст. 385.
8. Про основи національної безпеки України : Закон України від 19 черв. 2003 р. № 964-IV (втратив чинність). Відомості Верховної Ради України. 2003. № 39. Ст. 351.
9. Деякі питання діяльності Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 черв. 2022 р. № 691. Урядовий кур’єр. 2022. № 115.
10. Про затвердження Положення про Єдину державну систему цивільного захисту : Постанова Кабінету Міністрів України від 9 січ. 2014 р. № 11. Офіційний вісник України. 2014. № 7. Ст. 208.
11. Стратегія національної безпеки України : Указ Президента України від 14 верес. 2020 р. № 392/2020. Офіційний вісник Президента України. 2020. № 19. Ст. 589.

12. Стратегія кібербезпеки України : Указ Президента України від 26 серп. 2021 р. № 447/2021. Офіційний вісник Президента України. 2021. № 20. Ст. 989.
13. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України» : Указ Президента України від 25 лют. 2017 р. № 47/2017. Офіційний вісник України. 2017. № 20. Ст. 540.
14. Акімова Л. М., Лисачок А. В. Державне управління в умовах кризових ситуацій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 11. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1345 (дата звернення: 15.10.2024).
15. Баровська А. В. Антикризове управління в органах державної влади. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2015. № 3. С. 12–18.
16. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рілейшнз : монографія. Київ : МАУП, 2005. 440 с.
17. Білоус А. О. Політико-правові системи: світ і Україна : монографія. Київ : МАУП, 2012. 364 с.
18. Бондаренко В. Д., Бондаренко О. В. Комунікативна політика органів публічної влади в умовах суспільно-політичної кризи. Аспекти публічного управління. 2019. Т. 7. № 4. С. 5–13.
19. Валевський О. Л. Державна комунікативна політика в Україні: стан, проблеми та перспективи. Стратегічні пріоритети. 2013. № 4 (29). С. 135–142.
20. Василевська Т. Е. Комунікаційна політика місцевої влади: регіональний аспект : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 192 с.
21. Горбатюк Л. С. Стратегічні комунікації як інструмент державного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19–20. С. 133–137.

22. Дрешпак В. М. Комунікативні процеси в публічному управлінні : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 224 с.
23. Дубас О. П. Інформаційно-комунікаційна політика держави в умовах глобалізації: теорія та практика : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 284 с.
24. Жадько В. О., Жадько К. В. Антикризове управління в органах публічної влади. Публічне урядування. 2017. № 3 (8). С. 96–108.
25. Єсімов С. С., Топалова Е. Х. Антикризове управління як система підтримки стабільності організації. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 8. Ч. 2. С. 83–86.
26. Ібрагімова І. М. Стратегічні комунікації: досвід НАТО. Стратегічні пріоритети. 2015. № 1 (34). С. 147–152.
27. Тарасюк В. В. Цифрова трансформація публічного управління: теоретико-методологічні засади. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2 (25). С. 52–57.
28. Кириченко Є. Б. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні. Державне управління: теорія та практика. 2018. № 1. С. 45–52.
29. Колесніченко В. В. Публічне управління в умовах інформаційного суспільства. Вісник НАДУ при Президентові України. Серія: Державне управління. 2019. № 2. С. 38–44.
30. Коновал В. О. Інформаційна війна як загроза інформаційній безпеці України. Стратегічні пріоритети. 2016. № 1 (38). С. 60–65.
31. Корнієнко В. О. Антикризове управління в діяльності органів державної влади : монографія. Київ : НАДУ, 2017. 248 с.
32. Кушнір О. О. Механізми реалізації державної комунікативної політики в Україні. Аспекти публічного управління. 2020. Т. 8. № 3. С. 58–68.
33. Лазаренко Є. О. Кризові комунікації в системі публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 12. С. 109–113.
34. Лазоренко О. О. Цифрова трансформація як інструмент антикризового управління. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 74–79.

35. Ліпенцев А. В. Інформаційна політика як елемент державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1089 (дата звернення: 18.10.2024).
36. Мар'яненко Г. І. Інформаційна безпека держави в умовах гібридної війни. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2016. № 4. С. 82–88.
37. Нагорняк Т. Л. Стратегічні комунікації як інструмент державної політики. Публічне урядування. 2018. № 2 (12). С. 122–133.
38. Новаченко Т. В. Механізми антикризового управління в органах публічної влади. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 3 (42). С. 56–63.
39. Октисюк А. А. Стратегічні комунікації як складова національної безпеки. Стратегічні пріоритети. 2017. № 2 (43). С. 98–104.
40. Олійник О. В. Роль цифрових технологій в антикризовому управлінні. Публічне управління та митне адміністрування. 2021. № 1 (28). С. 67–73.
41. Орлов О. В. Державна інформаційна політика в умовах гібридної війни : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
42. Пашко Л. А. Комунікативна політика органів місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 7. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1678 (дата звернення: 20.10.2024).
43. Пономаренко Г. О. Антикризові комунікації: теорія і практика : монографія. Київ : Центр вільної преси, 2018. 272 с.
44. Почепцов Г. Г. Від Facebook'у і гламуру до Wikileaks: медіакомунікації : монографія. Київ : Спадщина, 2012. 464 с.
45. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації : монографія. Київ : Київський університет, 2015. 656 с.
46. Романенко Є. О. Комунікативна політика: сутність і прояви. Актуальні проблеми державного управління. 2016. № 2 (50). С. 1–9.
47. Ситник Г. П., Олуйко В. М., Вавринчук М. П. Національна безпека України: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Кондор, 2007. 616 с.

48. Сороко В. М. Стратегічні комунікації у протидії гібридним загрозам. Стратегічні пріоритети. 2019. № 1 (49). С. 67–75.
49. Телешун С. О. Інформаційна безпека держави в умовах глобалізації. Стратегічні пріоритети. 2014. № 3 (32). С. 109–115.
50. Тертичка В. В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні : монографія. Київ : Університет «Україна», 2002. 750 с.
51. Ткачова Н. М. Антикризове управління в системі публічного управління. Публічне управління та митне адміністрування. 2018. № 2 (19). С. 88–94.
52. Федорів Т. В. Цифрова трансформація публічного управління в Україні. Вісник НАДУ при Президентові України. Серія: Державне управління. 2020. № 3. С. 61–68.
53. Чемерис А. О. Довіра до влади як чинник ефективності державного управління. Аспекти публічного управління. 2017. Т. 5. № 9–10. С. 66–74.
54. Чукут С. А. Антикризове управління як складова державного регулювання. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 20. С. 74–78.
55. Шевченко О. В. Стратегічні комунікації в системі національної безпеки. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1456 (дата звернення: 22.10.2024).
56. Ярошенко І. В. Цифровізація публічних послуг в Україні. Публічне урядування. 2020. № 4 (24). С. 201–211.
57. Coombs W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. 5th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2019. 296 p.
58. Fearn-Banks K. Crisis Communications: A Casebook Approach. 5th ed. New York : Routledge, 2016. 448 p.
59. Gilboa E. The CNN Effect: The Search for a Communication Theory of International Relations. Political Communication. 2005. Vol. 22. № 1. P. 27–44.
60. Heath R. L., O'Hair H. D. Handbook of Risk and Crisis Communication. New York : Routledge, 2009. 680 p.

61. Pang A., Nasrath Hassan N. B. B. A., Chong A. C. Y. Negotiating crisis in the social media environment: Evolution of crises online, gaining credibility offline. Corporate Communications: An International Journal. 2014. Vol. 19. № 1. P. 96–118.
62. Paul C., Matthews M. The Russian «Firehose of Falsehood» Propaganda Model: Why It Might Work and Options to Counter It. Santa Monica : RAND Corporation, 2016. 16 p.
63. Seeger M. W., Sellnow T. L., Ulmer R. R. Communication and Organizational Crisis. Westport : Praeger, 2003. 240 p.
64. 64.Tatham S. Strategic Communication: A Primer. Shrivenham : Defence Academy of the United Kingdom, 2008. 36 p.
65. Ulmer R. R., Sellnow T. L., Seeger M. W. Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity. 4th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2018. 328 p.
66. Wardle C., Derakhshan H. Information Disorder: Toward an Interdisciplinary Framework for Research and Policy Making. Strasbourg : Council of Europe, 2017. 107 p.
67. 67.Żemła M. Crisis Communication in the Context of Natural Disasters. International Journal of Contemporary Management. 2016. Vol. 15. № 1. P. 177–196.
68. Вплив дезінформації на безпеку України: аналітична доповідь / за ред. О. Литвиненка. Київ : Інститут євроатлантичного співробітництва, 2020. 84 с.
69. Публічне управління в умовах надзвичайних ситуацій: міжнародний досвід та уроки для України : аналітична записка / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/publichne-upravlinnya-v-umovakh-nadzvichaynikh-situatsiy.
70. Стратегічні комунікації: ключові дефініції : посібник / укл.: В. Волошенюк та ін. Київ : Видавництво «Фенікс», 2020. 36 с.