

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет історії, політології та міжнародних відносин
Кафедра політології та державного управління**

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В
УМОВАХ ВІЙНИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ДОСВІД**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав:

студент 2 курсу 627 групи
Пірожков Євгеній Ігорович

Керівник:

кандидат історичних наук, доцент
доцент кафедри політології
та державного управління
Нечаєва-Юрійчук Наталія Вікторівна

До захисту допущено

на засіданні кафедри

протокол № 6 від 21 листопада 2025 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Круглашов А. М.

Чернівці – 2025

Анотація

У дослідженні здійснено комплексне вивчення формування регіонального досвіду публічного управління кризовими комунікаціями в умовах російсько-української війни в контексті управлінських практик національного рівня. Актуальність дослідження зумовлюється трансформацією самої природи державного управління, яке в умовах війни набуває рис адаптивного, безпекового та стратегічного реагування. Всебічний аналіз проблеми передбачав визначення теоретичних засад публічного управління комунікаціями в умовах війни, характеристику національного виміру публічного управління кризовими комунікаціями в умовах війни, дослідження організації кризових комунікацій системи публічного управління у Чернівецькій області та розкриття особливостей комунікацій в системі влада – медіа – громадськість – бізнес в регіональних управлінських практиках. Вивчення цих процесів дозволило означити напрями підвищення ефективності публічного управління кризовими комунікаціями. Особливу увагу приділено аналізу регіонального виміру кризових комунікацій, що фокусувався на досвіді Чернівецької області.

Ключові слова: публічне управління, кризові комунікації, російсько-українська війна, дезінформація, інформаційна відкритість.

Abstract

The study carried out a comprehensive study of the formation of regional experience in public crisis communications management in the context of the Russian-Ukrainian war in the context of national-level management practices. The relevance of the study is due to the transformation of the very nature of public administration, which in wartime acquires the features of adaptive, security and strategic response. A comprehensive analysis of the problem was aimed at determining the theoretical foundations of public communications management in wartime, characterizing the national dimension of public crisis communications management, studying the organization of crisis communications in the public administration system of Chernivtsi region, and identifying the features of communications in the *government - media - public - business system* in regional management practices. The study of these processes allowed us to identify areas for increasing the effectiveness of public crisis communications management. Particular attention is paid to the analysis of the regional dimension of crisis communications, focusing on the experience of Chernivtsi region.

Keywords: public administration, crisis communications, russian-Ukrainian war, disinformation, information openness.

Заява

Студент Пірожков Євгеній Ігорович

Номер студентської книжки:

Я заявляю, що наукова робота: «Публічне управління кризовими комунікаціями в умовах війни: регіональний досвід»

1) Була підготовлена виключно мною:

А. Не порушує авторські права третіх осіб у відповідність із законом про авторське право.

Б. Повністю або частково була використана в якості основи для отримання диплому про вищу освіту або наукового ступеня мною чи іншою особою.

2) Крім того, я заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи збігається з друкованою.

Даною заявою я підтверджую, що був проінформований про права та обов'язки студента Університету, про правила, що стосуються перевірки оригінальності наукових робіт. Тому я заявляю, що я згоден на обробку моїх письмових робіт у відповідності з антиплагіатними процедурами Університету, а також на архівування цих робіт в базі даних інтернет системи Turnitin Similarity згідно з антиплагіатними правилами і процедурами Університету.

Я також свідомий того, що у випадку, якщо робота написана мною, за рішенням Комісії університету буде містити факти, які суперечать умовам зазначеним у цій заяві, або, якщо коефіцієнти виходять за межі гранично допустимих норм (згідно Додатку 2), робота буде повернута на доопрацювання.

ЗМІСТ

Вступ	С. 5
Розділ 1. Теоретичні засади публічного управління кризовими комунікаціями в умовах війни	
1.1. Сутність кризових комунікацій у системі публічного управління	С. 9
1.2. Основні принципи та моделі кризових комунікацій	С. 19
1.3. Джерельна база дослідження	С. 27
Розділ 2. Національний вимір публічного управління кризовими комунікаціями в умовах війни	
2.1. Нормативно-правова база кризових комунікацій в Україні	С. 32
2.2. Модель управління кризовими комунікаціями в Україні	С. 43
2.3. Особливості організації управління процесом протидії дезінформації	С. 54
Розділ 3. Регіональний вимір кризових комунікацій: досвід Чернівецької області	
3.1. Організація кризових комунікацій у Чернівецькій області	С. 65
3.2. Комунікація між владою, бізнесом і громадськістю в умовах криз	С. 78
3.3. Напрями підвищення ефективності публічного управління кризовими комунікаціями	С. 88
Висновки	С. 98
Список використаних джерел	С. 103
Додатки	С. 113

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження публічного управління кризовими комунікаціями в умовах правового режиму воєнного стану в Україні зумовлена трансформацією самої природи державного управління, яке в умовах війни набуває рис адаптивного, безпекового та стратегічного реагування. Сучасна війна ведеться не лише на полі бою, а й у інформаційному просторі, де комунікація влади стає інструментом національної стійкості, мобілізації громадян, протидії паніці та дезінформації. Це вимагає переосмислення ролі комунікацій у системі публічного управління, їх інституціоналізації, нормативного регулювання та інтеграції в механізми кризового реагування.

Наукова значущість теми полягає в тому, що кризові комунікації перестають бути суто прикладним інструментом і перетворюються на об'єкт стратегічного управління, що потребує міждисциплінарного аналізу, який здійснюється на перетині державного управління, права, соціальної психології, інформаційної безпеки та етики. В умовах правового режиму воєнного стану виникає низка унікальних викликів: обмеження доступу до інформації, необхідність централізованого погодження повідомлень, ризику втрати довіри до влади, потреба в оперативному реагуванні на фейки та інформаційні атаки, що створює нові вимоги до управлінських рішень, процедур, компетенцій та технологій, які мають бути предметом наукового осмислення.

Дослідження цієї проблематики дозволяє не лише розробити ефективні моделі кризових комунікацій, а й сформувати нову парадигму публічного управління, орієнтовану на стійкість, прозорість, етичність і здатність до адаптації в умовах високої турбулентності. Воєнний стан виступає як стрес-тест для державних інституцій, і саме комунікаційна політика є індикатором їхньої легітимності, ефективності та здатності зберігати суспільну згуртованість. Тому дослідження кризових комунікацій в умовах війни є не лише актуальним, а й стратегічно необхідним для розвитку науки державного управління, формування

нових управлінських компетенцій та забезпечення демократичної стійкості держави.

Метою дослідження є здійснення комплексного вивчення формування регіонального досвіду публічного управління кризовими комунікаціями в умовах російсько-української війни в контексті управлінських практик національного рівня. Відповідно до мети визначені такі завдання дослідження:

- визначити теоретичні засади публічного управління комунікаціями в умовах війни;
- охарактеризувати національний вимір публічного управління кризовими комунікаціями в умовах війни;
- дослідити організацію кризових комунікацій системи публічного управління у Чернівецькій області;
- визначити особливості комунікацій в системі влада – медіа – громадськість – бізнес в регіональних управлінських практиках;
- визначити напрями підвищення ефективності публічного управління кризовими комунікаціями.

Об’єктом дослідження є система публічного управління України в умовах правового режиму воєнного стану.

Предметом дослідження є регіональний досвід публічного управління кризовими комунікаціями в умовах російсько-української війни.

Методи дослідження. Для вирішення зазначених дослідницьких завдань був застосований комплекс методів, які забезпечують глибину теоретичного аналізу, емпіричну достовірність і практичну релевантність результатів. Визначення теоретичних засад публічного управління комунікаціями в умовах війни потребує використання методів логіко-семантичного аналізу, порівняльного аналізу концепцій стратегічних комунікацій, а також методології системного підходу, що дозволяє розглядати комунікацію як інтегральну функцію управлінської діяльності в умовах надзвичайної ситуації. Для характеристики національного виміру публічного управління кризовими комунікаціями застосовані методи контент-аналізу нормативно-правових актів,

урядових рішень, офіційних повідомлень, а також методи інституційного аналізу, які дозволяють виявити структуру, повноваження та взаємодію суб'єктів комунікаційної політики. Дослідження організації кризових комунікацій у Чернівецькій області потребувало використання кейс-методу, що дозволив глибоко проаналізувати конкретну регіональну практику, а також методів вторинного аналізу журналістських інтерв'ю посадовців та представників громадськості. Для визначення особливостей комунікацій у системі *влада – медіа – громадськість – бізнес* застосовано методи мережевого аналізу, які дозволяють виявити структуру інформаційних потоків, рівень довіри та інтенсивність взаємодії між акторами. Визначення напрямів підвищення ефективності публічного управління кризовими комунікаціями потребувало використання методів SWOT-аналізу, сценарного моделювання, а також методів стратегічного планування, що дозволили сформулювати обґрунтовані рекомендації на основі виявлених проблем, ресурсів і можливостей. Усі ці методи були інтегровані в єдину дослідницьку програму, що поєднала теоретичну рефлексію, емпіричну верифікацію та прикладну орієнтацію, відповідаючи вимогам сучасної науки державного управління.

Наукова новизна результатів дослідження регіонального досвіду публічного управління кризовими комунікаціями в умовах російсько-української війни полягає в тому, що воно виявило практичні механізми адаптації управлінських рішень до регіонального рівня, зокрема досвід обласних військових адміністрацій, виступив як лабораторія управлінських інновацій, де формуються гнучкі механізми взаємодії з громадськістю, медіа та бізнесом. Наукова новизна полягає в тому, що регіональний досвід розглядається не як фрагмент національної політики, а як джерело управлінських рішень, які можуть бути масштабовані, стандартизовані або адаптовані на рівні центральної влади. Дослідження також показало, що регіональні адміністрації здатні оперативно реагувати на інформаційні виклики, формувати контрнаративи, здійснювати емоційно грамотне спілкування з населенням, що є критично важливим у контексті гібридної війни. Регіональний досвід виступає як емпіричне підґрунтя

для оновлення парадигми публічного управління, де комунікація розглядається не як допоміжна функція, а як стратегічний ресурс державної стійкості.

Практичне значення результатів дослідження регіонального досвіду публічного управління кризовими комунікаціями в умовах російсько-української війни полягає в тому, що вони дозволяють трансформувати управлінські підходи на національному рівні з урахуванням реальних викликів, рішень і інновацій, апробованих у конкретних регіональних контекстах. Результати дослідження можуть бути використані для розробки нормативно-правових актів, які регламентують стандарти кризових комунікацій, процедур погодження повідомлень, механізмів спростування фейків та відповідальності за порушення інформаційної дисципліни. Вони також слугують підґрунтям для формування навчальних програм, сертифікації кризових комунікаторів, впровадження цифрових платформ моніторингу соціальних мереж і аналітики громадських настроїв. Практичне значення дослідження полягає й в тому, що воно забезпечує зв'язок між локальними інноваціями та національними стратегічними рішеннями, сприяє підвищенню ефективності, легітимності та стійкості публічного управління в умовах війни.

Структура кваліфікаційного дослідження складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких поділений на підрозділів, висновків та списку використаних джерел (118 позицій) і додатків (2).

РОЗДІЛ 1

Теоретичні засади публічного управління кризовими комунікаціями в умовах війни

1.1. Сутність кризових комунікацій у системі публічного управління

Одним із найгостріших викликів сучасності для України та глобального демократичного простору стала повномасштабна агресія Російської Федерації, що розпочалася 24 лютого 2022 року. Введення правового режиму воєнного стану на всій території держави зумовило функціонування особливих норм і процедур, які суттєво відрізняються від регуляторних механізмів, характерних для мирного періоду. В умовах системної загрози національній безпеці, зростання кількості надзвичайних ситуацій та катастрофічних подій набуває експоненційного характеру, що супроводжується значними втратами серед цивільного населення та військових. У таких обставинах держава зобов'язана забезпечити негайне, достовірне та скоординоване інформування всіх зацікавлених сторін, як у межах українського суспільства, так і на міжнародному рівні. Кожна критична подія має бути комунікована з урахуванням її впливу на громадську думку, соціальну згуртованість і міжнародну підтримку. Саме тому ефективна кризова комунікація постає не як факультативна управлінська дія, а як стратегічна функція публічного управління, що забезпечує легітимність рішень, мобілізацію ресурсів і збереження довіри до інституцій влади в умовах екзистенційної загрози.

Слід підкреслити, що з огляду на зростаючу значущість кризових комунікацій у глобальному безпековому та управлінському контексті, інтерес міжнародної академічної спільноти до цієї тематики демонструє стійку динаміку зростання. Зокрема, у дослідницьких традиціях Сполучених Штатів Америки спостерігається акцент на аналізі управлінських підходів до збору, трансляції та адаптації критично важливої інформації в умовах кризових подій. При цьому ключовим чинником вважається не лише характер самої надзвичайної ситуації, а й специфіка запитів і очікувань локальних спільнот, які безпосередньо

зазнають впливу кризових явищ. У сфері управління надзвичайними ситуаціями особливу увагу приділяють концептуалізації стратегій комунікаційного реагування, зокрема в контексті застосування сучасних теоретичних моделей, таких як теорія ситуативних кризових комунікацій (Situational Crisis Communication Theory, SCCT), яка пропонує адаптивний підхід до вибору комунікаційної стратегії залежно від типу кризи та рівня відповідальності організації [114]. Основна ідея цієї теорії полягає в тому, що ефективність управлінського реагування значною мірою визначається здатністю адаптувати комунікаційні дії до конкретних умов, з урахуванням соціального контексту, рівня загрози та очікувань громадськості. Підхід формує підґрунтя для розробки ефективних моделей публічного управління, орієнтованих на стійкість, адаптивність і довіру в умовах високої невизначеності.

У науковому дискурсі державного управління все більше уваги приділяється аналізу того, як різні типи кризових явищ трансформують комунікаційні можливості, змінюють логіку управлінських процесів та впливають на вибір стратегій інформування в умовах надзвичайної ситуації. Зарубіжні дослідження, зокрема американські, демонструють консенсус щодо того, що якість комунікації в період кризи безпосередньо залежить від здатності управлінських суб'єктів вивчати очікування локальних спільнот, враховувати їхні потреби та адаптувати управлінські дії на основі попереднього досвіду. Ефективність комунікаційного реагування визначається не лише технічними параметрами, а й глибиною розуміння соціального контексту, емоційного стану громади та здатністю до рефлексії над отриманими уроками [106]. Особливе значення в цьому контексті надається ролі керівника, який виступає не просто координатором ресурсів, а стратегом комунікаційної взаємодії. Його дії мають вирішальний вплив на вибір відповідної моделі інформування, інтеграцію знань про локальні особливості та формування довіри до інституцій влади. Саме керівник забезпечує узгодженість дій до початку, в процесі та після завершення кризової ситуації, мобілізуючи організаційні, інформаційні та людські ресурси для мінімізації негативних наслідків [105; 115]. Такий підхід до управління

кризовими комунікаціями формує основу для розробки адаптивних, контекстно чутливих управлінських стратегій, які відповідають викликам сучасного публічного управління в умовах високої невизначеності.

У центрі концептуального осмислення кризових комунікацій у сфері публічного управління перебуває категорія «криза», яка в лінгвістичному та управлінському вимірах трактується як радикальне порушення звичного функціонального стану системи, що супроводжується загостренням ситуації та потребує негайного реагування [75]. У національному правовому полі, зокрема в актах, що регулюють сферу цивільного захисту, відсутнє чітке визначення поняття «криза» як самостійної юридичної категорії [27]. Натомість нормативна база оперує термінами «надзвичайна ситуація» та «небезпечна подія», які мають більш прикладне значення і використовуються для класифікації конкретних загроз, що можуть спричинити шкоду життю, здоров'ю громадян або матеріальним об'єктам. У спеціалізованому законодавстві, зокрема у сфері захисту критичної інфраструктури, вживається термін «кризова ситуація», що охоплює порушення або ризик порушення стабільного функціонування об'єктів стратегічного значення, і передбачає залучення додаткових ресурсів для реагування [58].

Аналізуючи ці дефініції, можна дійти висновку, що всі вони репрезентують різні аспекти одного явища – системного дисбалансу, який виходить за межі звичного управлінського режиму. Поняття «криза» у цьому контексті набуває ширшого значення, охоплюючи як локальні побутові конфлікти, так і глобальні катастрофи, що мають транснаціональний вплив [53]. Термінологічна розбіжність між «кризою», «надзвичайною ситуацією» та «небезпечною подією» не є суперечністю, а радше свідчить про багатовимірність управлінських реакцій, які мають бути адаптовані до масштабу, характеру та потенційних наслідків події. У практиці публічного управління важливо усвідомлювати, що криза може виступати як передумова виникнення надзвичайної ситуації або небезпечної події, а також як наслідок їх ескалації. Такий підхід дозволяє формувати гнучкі моделі реагування, які враховують не лише юридичні класифікації, а й

соціальний, інституційний та комунікаційний контекст подій, що порушують стабільність управлінської системи.

У межах сучасного наукового дискурсу державного управління спостерігається тенденція до розмежування понять, які позначають різні типи нестабільності в системі публічного управління. Зокрема, аналізуючи взаємозв'язок між кризовими явищами та надзвичайними ситуаціями, дослідники наголошують на необхідності чіткого методологічного розрізнення цих категорій. Так, у працях українських науковців обґрунтовується, що терміни «криза», «критична ситуація», «надзвичайна подія» часто використовуються як взаємозамінні, однак таке ототожнення не завжди є коректним з точки зору управлінської аналітики [74, с. 186]. Відсутність чіткого розмежування може призводити до помилок у плануванні реагування, розподілі ресурсів та формуванні комунікаційної стратегії.

У міжнародній науковій практиці, зокрема в дослідженнях Т. Кумбса, поняття «криза» розглядається як ситуація, що характеризується непередбачуваністю, високим рівнем загрози для очікувань зацікавлених сторін та потенційним негативним впливом на функціонування організацій [110]. Важливо, що криза трактується не лише як деструктивне явище, а й як можливість для трансформації, навчання та вдосконалення управлінських практик. Такий підхід відкриває перспективу для розвитку комунікаційної компетентності в умовах нестабільності, зокрема через удосконалення процесів створення, передачі та інтерпретації інформації. У цьому контексті комунікація постає не як реактивний інструмент, а як стратегічний ресурс, що дозволяє пом'якшити наслідки кризи та переосмислити управлінські підходи, зміцнити довіру до інституцій та забезпечити адаптивність системи публічного управління.

У науковому осмисленні публічного управління термін «криза» охоплює широкий спектр ситуацій, що виходять за межі звичного функціонування соціальних, адміністративних чи інфраструктурних систем. У межах сучасних досліджень управління в умовах надзвичайних подій дедалі частіше

застосовується кризовий підхід, який передбачає не лише реагування на загрози, а й пошук рішень у контексті невизначеності, нестабільності та порушення управлінської рівноваги [106, р. 55]. Такий підхід орієнтований на розуміння динаміки подій, які виникають раптово, мають непередбачуваний характер і потребують негайного управлінського втручання. У цьому контексті важливо не ототожнювати поняття «криза», «надзвичайна ситуація» та «небезпечна подія», оскільки кожне з них має власну семантичну та нормативну специфіку. Водночас між цими явищами існує очевидна взаємозалежність, що проявляється у послідовності або паралельності їхніх фаз, які можуть розгортатися в різних напрямках залежно від природи загрози, рівня готовності інституцій та ефективності комунікаційного реагування. Така циклічність і взаємозумовленість етапів кризового розвитку вимагає від системи публічного управління здатності до адаптації, прогнозування та інтеграції досвіду, що дозволяє не лише мінімізувати ризики, а й трансформувати кризу в точку управлінського зростання.

Недостатнє розуміння специфіки комунікаційних процесів або їх неефективна реалізація в умовах кризової ситуації може призвести до ескалації проблем, втрати довіри та репутаційних ризиків для організації чи органу влади. У межах організаційного підходу комунікація трактується як процес міжособистісного обміну смислами, емоціями, намірами та інформацією, а також як інфраструктурний об'єкт, що включає технічні засоби забезпечення передачі повідомлень. Така двоаспектна природа комунікації вимагає інтегрованого управлінського підходу, особливо в умовах кризового реагування.

У цьому контексті заслуговує на увагу досвід американської наукової школи, яка сформувала низку теоретичних засад і практичних моделей кризової комунікації. Дослідження, проведені в США, демонструють еволюцію концептуальних підходів до кризових комунікацій, їх поступову інтеграцію в систему управління надзвичайними ситуаціями та розробку стратегій, орієнтованих на адаптацію, прозорість і стійкість. Науковці та практики у США акцентують на необхідності системного планування комунікаційних дій,

врахування соціального контексту та формування довіри як передумови ефективного реагування. Такий досвід є релевантним для української системи публічного управління, особливо в умовах воєнного стану, коли комунікація набуває статусу критичного ресурсу державної стабільності.

Кризова комунікація, як складова кризового менеджменту, базується на принципах консолідації бачення, координації дій та побудови довіри між різними суб'єктами, від внутрішніх команд до зовнішніх партнерів, громадськості та інституцій. Її завдання полягає в інформуванні та формуванні спільного розуміння ситуації, що дозволяє ефективно готуватися до потенційних загроз, знижувати їхній вплив та забезпечувати узгоджене реагування. Подальший розвиток цієї управлінської сфери був суттєво прискорений після катастрофи космічного шатла «Челленджер» у 1986 році, яка стала предметом глибокого аналізу з боку науковців. У центрі уваги дослідників опинилися процеси прийняття рішень, комунікаційна поведінка керівників та вплив управлінських дій на перебіг і наслідки кризової ситуації [118]. Ці події заклали підґрунтя для формування сучасних концепцій кризового управління, де комунікація розглядається як стратегічний інструмент забезпечення ефективності, прозорості та відповідальності в умовах високої невизначеності.

Упродовж 1990-х років науковий інтерес до кризової комунікації суттєво активізувався, насамперед у межах досліджень, що стосуються взаємодії організацій з громадськістю. У цей період було закладено теоретичні основи, які згодом стали фундаментальними для формування сучасних моделей комунікаційного реагування. Зокрема, науковці зосередили увагу на концепції корпоративної апології, теорії відновлення репутації та ситуативному підході до кризової комунікації, що передбачає адаптацію стратегії залежно від типу кризи та рівня відповідальності організації [110]. Попри розширення сфери досліджень, американські фахівці констатували, що інтеграція цих теоретичних напрацювань у практику управління надзвичайними ситуаціями залишалася обмеженою, а домінуючими напрямками залишалися публічні зв'язки та організаційне управління.

Особливу увагу в наукових розвідках приділено стратегічній меті кризової комунікації, яка полягає в консолідації громади та посиленню її здатності до адаптації. Такий підхід визнається пріоритетним у системі управління надзвичайними ситуаціями, що знайшло відображення в офіційних нормативних документах. Водночас дослідники підкреслюють, що без чіткого планування комунікаційні процеси можуть втратити ефективність через невизначеність ризиків, фрагментарність інформації та відсутність чіткого розуміння ключових параметрів події: її часу, характеру, механізмів розвитку та причин [107; 117]. Саме тому кризова комунікація має розглядатися як інтегрована управлінська функція, що поєднує стратегічне мислення, етичну відповідальність і технологічну спроможність до дії в умовах високої турбулентності.

У результаті аналізу сучасних наукових джерел, присвячених кризовим комунікаціям, чітко простежується акцент на управлінській відповідальності керівників, які здійснюють реагування в умовах надзвичайних ситуацій. Ефективність комунікаційної політики в період кризи безпосередньо залежить від здатності органів влади забезпечити доступ громадян до інформації, що є достовірною, прозорою, актуальною, адаптованою до контексту та відкритою до зворотного зв'язку. Така інформація має не лише інформувати, а й підтримувати, пояснювати та сприяти формуванню довіри до інституцій, що діють в умовах нестабільності.

На основі узагальнення найкращих практик, науковці виокремлюють низку управлінських дій, які є критично важливими для забезпечення ефективної комунікації. Серед них – превентивне планування ще до початку кризової ситуації, активна взаємодія з громадськістю, врахування локальних проблем і запитів, співпраця з перевіреними джерелами інформації, задоволення потреб медіа у своєчасному доступі до даних, а також комунікація, що базується на емпатії, етичності та чутливості до емоційного стану аудиторії. Особлива увага приділяється уникненню інформаційного хаосу, забезпеченню чіткості повідомлень та підтримці здатності всіх учасників комунікаційного процесу діяти ефективно.

Таким чином, чим більш системно та стратегічно вибудовується комунікаційна діяльність у кризовий період, тим вищою є ймовірність успішного подолання наслідків кризи, збереження соціальної згуртованості та підвищення рівня стійкості громади. Управлінська практика, що орієнтується на потреби населення, демонструє не лише ефективність, а й легітимність дій влади в умовах надзвичайних викликів.

Аналізуючи застосування ключових принципів кризової комунікації в українському контексті, доцільно звернутися до типології комунікаційних моделей, які використовуються на практиці в умовах надзвичайних ситуацій. На основі опрацьованих досліджень можна виокремити три основні рівні комунікаційної взаємодії. Перший, базовий рівень – це одностороннє інформування осіб, які перебувають у зоні ризику, про перебіг подій та необхідні дії. Такий підхід є найпоширенішим, оскільки передбачає мінімальні ресурси та швидке поширення повідомлень, однак він не забезпечує належного розуміння ситуації з боку аудиторії. Другий рівень – це комунікація, орієнтована на діалог, що передбачає врахування позиції однієї зі сторін, зокрема очікувань, запитів та емоційного стану громадян. Такий формат дозволяє коригувати управлінські дії відповідно до реакції населення, формуючи більш гнучку модель реагування. Третій рівень – це полілог, тобто багатостороння комунікація, яка інтегрує думки всіх заінтересованих сторін і сприяє виробленню узгоджених рішень, що мінімізують наслідки кризи. Саме ця модель є найбільш ефективною в умовах високої невизначеності, оскільки забезпечує соціальну згуртованість і легітимність управлінських дій [16, с. 16].

До початку повномасштабної війни в Україні переважала модель комунікації, що зводилася до простого інформування, без належного механізму зворотного зв'язку. Такий підхід базувався на лінійній логіці: інформація збирається, обробляється та передається односторонньо, без врахування реакції реципієнтів. У результаті виникали викривлення у формі недооцінки ризиків та їх гіперболізації, що ускладнювало прийняття ефективних рішень. Відсутність двосторонньої комунікації призводила до втрати довіри, фрагментації

інформаційного простору та зниження адаптивності системи управління. Очевидно, що така модель не відповідала викликам, які постали перед українським суспільством у період воєнної агресії, і потребувала трансформації в напрямі діалогу та полілогу як основи стійкої кризової комунікації.

У сучасному українському науковому та суспільному дискурсі проблематика кризової комунікації набула особливої актуальності, що зумовлено як зростанням масштабів ризиків, так і необхідністю переосмислення управлінських підходів до інформаційної взаємодії в умовах надзвичайних викликів. Розробка прикладних рекомендацій, зокрема у формі методичних посібників для представників комунікаційних підрозділів органів державної влади, засвідчила прагнення перейти від лінійної моделі інформування до більш складної системи двостороннього спілкування між владою та громадянами [53]. У зазначених матеріалах підкреслюється, що просте передавання повідомлень не відповідає вимогам сучасної кризової реальності, а отже, необхідним є впровадження комунікаційних практик, які передбачають зворотний зв'язок, врахування позицій різних соціальних груп та використання багатоканальних інструментів взаємодії.

Діалогова модель, що передбачає врахування думки громадян як учасників кризової ситуації, є важливим етапом еволюції управлінських комунікацій. Водночас, аналіз емпіричних даних та практичних кейсів свідчить, що двостороння комунікація не завжди забезпечує повноту охоплення всіх зацікавлених сторін. Найбільш ефективною формою кризової взаємодії є полілог – багатовекторне спілкування між усіма суб'єктами, які прямо або опосередковано залучені до реагування [31]. Такий підхід представлено в окремих посібниках, розроблених для органів місцевого самоврядування, де кризову комунікацію визначено як постійний зв'язок між владою, членами громади, громадськими об'єднаннями та іншими учасниками – на всіх етапах розвитку кризової ситуації.

Зазначені рекомендації були сформовані переважно для умов мирного часу, однак повномасштабна війна, що триває в Україні, поставила перед

системою публічного управління нові завдання. Особливість управління в умовах надзвичайної ситуації воєнного характеру полягає в необхідності безперервного керівництва з боку уповноважених органів, координації дій між суб'єктами реагування та забезпечення чіткого виконання завдань з ліквідації наслідків. У цьому контексті управління інформаційними потоками набуває статусу стратегічного ресурсу, що визначає ефективність дій держави, рівень довіри до інституцій та здатність суспільства до мобілізації. Саме тому формування керованої, багаторівневої та адаптивної системи кризової комунікації є одним із ключових пріоритетів для управлінців національного рівня.

У результаті опрацювання широкого спектра наукових джерел, можна сформулювати низку ключових положень, що мають концептуальне значення для розвитку сучасної моделі кризової комунікації в системі публічного управління. По-перше, одностороннє інформування, яке не передбачає механізмів зворотного зв'язку з тими, хто перебуває в зоні ризику, не відповідає вимогам часу, оскільки не забезпечує адаптації управлінських рішень до реальних потреб населення. Такий підхід є застарілим і не дозволяє ефективно управляти соціальними очікуваннями, емоційними реакціями та поведінковими моделями громадян у період кризи.

По-друге, для формування адекватної системи управління ризиками необхідно, щоб рішення щодо змісту, обсягу та формату інформації, яка має бути донесена до населення, базувалися на узгодженій позиції представників експертного середовища, органів влади та самих громад. Така консолідація дозволяє уникнути фрагментації інформаційного простору, знижує ризики дезінформації та сприяє формуванню довіри до інституцій.

По-третє, ефективна ризик-комунікація потребує активного залучення громадян до процесу інформування, підвищення рівня їхньої інформаційної культури та мотивації до самозбереження. Це передбачає не лише передачу повідомлень, а й формування поведінкових установок, що сприяють мобілізації населення в умовах загрози.

Узагальнюючи викладене, модель ефективної комунікації в умовах кризи доцільно розглядати як циклічний процес, що включає кілька взаємопов'язаних етапів: збір та обмін інформацією між усіма учасниками ситуації; аналітичне осмислення отриманих даних з метою визначення управлінських завдань; ухвалення рішень на основі узгоджених позицій; реалізація комунікаційних дій, що містять чіткі інструкції, спрямовані на подолання наслідків кризи. Такий підхід забезпечує системність, гнучкість і адаптивність комунікаційної політики, що є критично важливим для стійкості державного управління в умовах надзвичайних викликів.

1.2. Основні принципи та моделі кризових комунікацій

Кризові комунікації в публічному управлінні базуються на принципах прозорості, своєчасності, достовірності, адаптивності та інклюзивності, а їхні моделі еволюціонують від одностороннього інформування до багатостороннього полілогу, що забезпечує стійкість інституцій у період загроз. У сфері публічного управління кризові комунікації розглядаються як стратегічна функція, що забезпечує легітимність управлінських рішень, мобілізацію ресурсів та збереження довіри до інституцій влади в умовах високої невизначеності. Їхнє теоретичне підґрунтя формується на перетині організаційної теорії, теорії ризиків та соціальної психології, що дозволяє враховувати не лише адміністративні, а й поведінкові аспекти реагування.

Принцип прозорості передбачає відкритість влади до пояснення своїх дій, визнання помилок та готовність до зворотного зв'язку. Він є фундаментальним елементом забезпечення легітимності управлінських рішень, формування довіри до інституцій та підтримки соціальної згуртованості в умовах загроз. Його реалізація передбачає відкритість влади до пояснення своїх дій, доступність інформації про процеси прийняття рішень, а також готовність до двосторонньої взаємодії з громадянами. Прозорість не зводиться до формального оприлюднення повідомлень, а передбачає змістовне розкриття логіки управлінських дій, їх мотивації, очікуваних наслідків та можливих ризиків [16,

с. 17]. У кризовій ситуації, коли рівень невизначеності є високим, а емоційне напруження в суспільстві зростає, прозора комунікація виконує стабілізуючу функцію, знижуючи рівень тривожності та сприяючи мобілізації громадянських ресурсів.

Змістовна реалізація принципу прозорості передбачає, що органи влади не лише інформують про факти, а й пояснюють контекст, обґрунтовують управлінські рішення, визнають помилки та демонструють готовність до корекції дій [30, с. 112]. Такий підхід формує у громадян відчуття включеності в процес управління, що є критично важливим у період кризи. Прозорість також означає доступність інформації для різних соціальних груп, включаючи вразливі категорії населення, що потребує адаптації повідомлень за мовними, технічними та змістовими параметрами. У цьому контексті важливо забезпечити багатоканальність комунікації, використання цифрових платформ, соціальних мереж, традиційних медіа та локальних ресурсів, що дозволяє охопити максимальну кількість реципієнтів.

Крім того, прозорість у кризовій комунікації передбачає чітке розмежування між офіційною інформацією та оцінковими судженнями, що дозволяє уникнути маніпуляцій, дезінформації та втрати довіри. Влада має демонструвати послідовність у повідомленнях, узгодженість між різними інституціями та готовність до публічного обговорення складних рішень. Успішна реалізація принципу прозорості також залежить від наявності внутрішніх процедур контролю якості інформації, професійної підготовки комунікаторів та чіткого розподілу відповідальності за зміст повідомлень [35, с. 54]. У воєнних умовах, коли інформація може мати критичне значення для безпеки, прозорість має бути збалансована з вимогами до захисту стратегічних даних, однак навіть у таких ситуаціях влада повинна пояснювати причини обмеження доступу до певної інформації. Отже, принцип прозорості в кризовій комунікації є етичним стандартом та інструментом управлінської ефективності, що дозволяє забезпечити керованість, знизити соціальну напругу та зміцнити стійкість держави до зовнішніх і внутрішніх викликів. Його реалізація потребує

системного підходу, міжінституційної координації та постійного вдосконалення комунікаційної політики в публічному управлінні.

Принцип своєчасності вимагає негайного інформування громадськості після виникнення загрози, навіть якщо інформація є попередньою. Він є критично важливим для забезпечення ефективного реагування, зниження рівня соціальної напруги та підтримки довіри до інституцій влади в умовах загроз. Його реалізація передбачає оперативне інформування населення про події, що мають потенціал трансформуватися в кризу або вже набули ознак надзвичайної ситуації. Своєчасність не зводиться до швидкості передачі повідомлень, а охоплює здатність органів влади діяти на випередження, формувати інформаційні сигнали, які дозволяють громадянам підготуватися до можливих ризиків, а також забезпечити координацію між різними суб'єктами реагування [79].

У практиці публічного управління своєчасна комунікація виконує функцію превентивного інструменту, що дозволяє уникнути паніки, дезінформації та хаотичних дій з боку населення. Вона має бути інтегрована в загальну систему управління ризиками, передбачати наявність процедур моніторингу, аналізу ситуаційної динаміки та готовності до негайного поширення повідомлень через доступні канали. Важливо, щоб інформація надходила не лише швидко, а й у момент, коли вона є найбільш релевантною для прийняття рішень на індивідуальному та колективному рівнях. Затримка в комунікації може призвести до втрати часу, який є критичним ресурсом у період кризи, а також до зниження ефективності управлінських дій.

Своєчасність також передбачає здатність органів влади реагувати на зміну обставин, оновлювати повідомлення відповідно до нових даних та забезпечувати постійний інформаційний супровід подій. Це означає, що комунікація має бути динамічною, а не одноразовою, і включати серії повідомлень, які формують логіку реагування, пояснюють етапи подолання кризи та підтримують мотивацію громадян до дій, спрямованих на самозбереження [20, с. 36]. У цьому контексті важливо забезпечити узгодженість між різними інституціями, уникати

суперечливих повідомлень та забезпечити єдину інформаційну позицію держави. Відповідно, реалізація принципу своєчасності потребує наявності підготовлених комунікаційних команд, чітко визначених протоколів реагування, технічної готовності до масового поширення повідомлень та здатності до швидкої адаптації змісту інформації залежно від типу кризи [30, с. 163]. Особливої актуальності цей принцип набуває в умовах воєнного стану, коли інформація має стратегічне значення, а її затримка може мати фатальні наслідки для безпеки населення та функціонування критичної інфраструктури. Водночас своєчасність має бути збалансована з достовірністю: поспішне поширення неперевіраних даних може спричинити дезорієнтацію та втрату довіри. Принцип своєчасності в кризовій комунікації постає як управлінська компетенція, що вимагає стратегічного планування, міжінституційної координації та високого рівня професійної підготовки [47]. Його дотримання дозволяє забезпечити ефективне реагування, підтримати соціальну стабільність та зміцнити інституційну спроможність держави до подолання кризових викликів.

Принцип достовірності означає, що повідомлення мають базуватися на перевірених фактах, бути узгодженими між інституціями та не містити маніпулятивних формулювань. Він є ключовим чинником забезпечення ефективного реагування, формування довіри до інституцій влади та запобігання інформаційним викривленням, які можуть призвести до ескалації соціальної напруги. Його реалізація передбачає, що всі повідомлення, які поширюються в умовах надзвичайної ситуації, мають базуватися на перевірених фактах, бути узгодженими між відповідальними структурами та відповідати реальному стану речей [35, с. 32]. У практиці публічного управління достовірна інформація виконує стабілізуючу функцію, оскільки дозволяє громадянам приймати обґрунтовані рішення, знижує рівень тривожності та сприяє мобілізації соціальних ресурсів. Водночас поширення неперевіраних або суперечливих даних може призвести до втрати довіри, дезорієнтації населення та порушення координації дій між суб'єктами реагування. Тому органи влади мають забезпечити наявність внутрішніх процедур верифікації інформації, чіткий

розподіл відповідальності за зміст повідомлень та професійну підготовку комунікаторів, які працюють у кризових умовах.

Достовірність також передбачає узгодженість між різними джерелами інформації, уникнення дублювання або суперечливих трактувань, що особливо важливо в умовах багатоканальної комунікації. Повідомлення мають бути логічно структурованими, лаконічними та зрозумілими для різних соціальних груп, включаючи вразливі категорії населення. У цьому контексті важливо забезпечити адаптацію змісту до мовних, культурних та когнітивних особливостей аудиторії, що дозволяє уникнути викривлень у сприйнятті та інтерпретації інформації [79].

У кризовій ситуації принцип достовірності має бути збалансований із принципом своєчасності: навіть у разі обмеженого обсягу даних влада повинна повідомляти про наявну інформацію, чітко вказуючи її статус: попередній, уточнений або підтверджений [16, с. 15]. Така практика дозволяє зберегти довіру до інституцій, навіть якщо ситуація є динамічною та змінюється в реальному часі. Крім того, достовірність передбачає відкритість до корекції раніше поширених повідомлень, якщо нові дані змінюють оцінку ситуації. Визнання помилок і оновлення інформації є ознакою професійної відповідальності, а не слабкості управлінської системи.

Особливої актуальності принцип достовірності набуває в умовах воєнного стану, коли інформація може мати стратегічне значення, а її викривлення призводити до загроз національній безпеці. У таких умовах влада має забезпечити баланс між відкритістю та захистом критичних даних, пояснюючи громадянам причини обмеження доступу до певної інформації. Це дозволяє зберегти довіру навіть у ситуаціях, коли повна прозорість є неможливою з міркувань безпеки. Таким чином, принцип достовірності в кризових комунікаціях набуває статусу складової управлінської культури, що визначає якість взаємодії між державою та суспільством.

Принцип адаптивності передбачає гнучкість у виборі каналів, форматів і стилістики комунікації залежно від типу кризи, емоційного стану суспільства та

рівня довіри до влади. Він забезпечує релевантність, ефективність та стійкість інформаційної взаємодії в умовах динамічних загроз війни. Його сутність полягає в здатності комунікаційної системи гнучко реагувати на зміну обставин, типу кризи, емоційного стану аудиторії, рівня довіри до інституцій та особливостей соціального контексту [88, с. 69]. Адаптивність передбачає технічну готовність до трансформації каналів і форматів повідомлень та стратегічну спроможність до переосмислення комунікаційної логіки відповідно до нових викликів. У практиці публічного управління адаптивна комунікація означає, що органи влади не обмежуються стандартними шаблонами інформування, а здатні модифікувати зміст, стиль, тональність і структуру повідомлень залежно від цільової аудиторії, характеру події та етапу розвитку кризової ситуації. Наприклад, у випадку техногенної аварії комунікація має бути максимально лаконічною, інструктивною та орієнтованою на негайні дії, тоді як у ситуації соціального конфлікту – емоційно чутливою, пояснювальною та відкритою до діалогу [31]. Адаптивність також передбачає здатність до інтеграції нових технологій, зокрема цифрових платформ, соціальних мереж, мобільних додатків, що дозволяє забезпечити оперативність і доступність інформації для широкого кола реципієнтів.

Особливе значення принцип адаптивності набуває в умовах багатоканального інформаційного середовища, де різні групи населення мають неоднаковий доступ до ресурсів, різний рівень медіаграмотності та відмінні поведінкові моделі [47]. У цьому контексті адаптивна комунікація передбачає сегментацію аудиторій, врахування мовних, культурних, вікових та когнітивних особливостей, що дозволяє уникнути викривлень у сприйнятті повідомлень та підвищити ефективність управлінських дій. Крім того, адаптивність включає здатність до корекції раніше поширеної інформації, якщо змінилася ситуація або з'явилися нові дані, що потребують уточнення. Така практика демонструє відкритість влади до оновлення позицій, що зміцнює довіру та легітимність управлінських рішень.

У кризовій комунікації адаптивність також означає здатність до міжінституційної координації, коли різні органи влади узгоджують свої повідомлення, уникають дублювання або суперечностей, а також забезпечують єдину інформаційну позицію держави. Це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли інформація має стратегічне значення, а її некоректне поширення може призвести до дестабілізації [12]. Водночас адаптивність не повинна суперечити принципам достовірності та прозорості: зміна формату або стилю повідомлень не має впливати на їхню змістову точність чи етичну відповідність. Принцип адаптивності є показником управлінської зрілості, стратегічного мислення та здатності до інституційного навчання. Його реалізація потребує системного підходу, постійного моніторингу соціальних настроїв, аналітичної підтримки та готовності до трансформації комунікаційної політики відповідно до реальних потреб суспільства. У цьому сенсі адаптивність є умовою ефективного публічного управління в період російсько-української війни.

Принцип інклюзивності вимагає врахування потреб різних соціальних груп, зокрема вразливих категорій населення, що забезпечує доступність повідомлень мовно, технічно та змістовно. Його дотримання є важливим для забезпечення справедливого доступу до інформації, формування соціальної згуртованості та підтримки ефективного реагування в умовах надзвичайних ситуацій. Його реалізація передбачає системне врахування потреб усіх соціальних груп, з особливим акцентом на вразливі категорії населення, які можуть мати обмежений доступ до інформаційних ресурсів, знижений рівень медіаграмотності або специфічні комунікаційні бар'єри [29, с. 37]. Інклюзивність у кризовій комунікації означає, що повідомлення мають бути доступними не лише технічно, а й змістовно, тобто зрозумілими, релевантними та адаптованими до когнітивних, мовних і культурних особливостей аудиторії. Інклюзивність також означає залучення представників громадянського суспільства, місцевих лідерів, волонтерських організацій та інших посередників, які мають довіру в громадах і здатні ефективно транслювати повідомлення у зрозумілій формі.

Моделі кризових комунікацій у публічному управлінні репрезентують різні рівні складності та глибини взаємодії між органами влади, громадянами та іншими зацікавленими сторонами в умовах надзвичайних ситуацій. Їхнє застосування залежить від типу кризи, рівня ризику, соціального контексту, а також інституційної спроможності до комунікаційного реагування. Найбільш базовою є модель одностороннього інформування, яка передбачає передачу повідомлень від органу влади до населення без механізмів зворотного зв'язку [64, с. 149]. Такий підхід є швидким і технічно простим, однак не забезпечує адаптації до реальних потреб аудиторії, не враховує емоційний стан громадян і не дозволяє коригувати управлінські дії відповідно до реакцій суспільства. У результаті виникає ризик викривлення сприйняття, недовіри до інституцій та зниження ефективності реагування.

Наступним рівнем є модель діалогової комунікації, яка передбачає двосторонню взаємодію між владою та громадянами. У межах цієї моделі органи публічного управління не лише інформують, а й збирають зворотний зв'язок, враховують запити, очікування та емоційні реакції населення. Такий підхід дозволяє формувати більш гнучку комунікаційну політику, адаптувати повідомлення до соціального контексту та підвищити рівень довіри до управлінських рішень [44, с. 108]. Діалогова модель є ефективною в умовах криз середньої інтенсивності, коли важливо не лише передати інформацію, а й забезпечити її прийняття та підтримку з боку громадян.

Найбільш складною та водночас ефективною є модель полілогу, яка передбачає багатосторонню комунікацію між усіма суб'єктами, залученими до реагування на кризу – органами влади, громадянами, експертним середовищем, медіа, громадськими організаціями, приватним сектором та міжнародними партнерами [12, с. 152]. У межах цієї моделі комунікація розглядається як інтегрований процес, що включає збір інформації, її аналітичне осмислення, узгодження позицій, ухвалення консолідованих рішень та реалізацію спільних дій. Полілогова модель дозволяє забезпечити соціальну згуртованість, легітимність управлінських дій та мобілізацію ресурсів для подолання наслідків

кризи. Вона є особливо актуальною в умовах системних загроз, таких як війна, пандемія або масштабні техногенні катастрофи, коли ефективність реагування залежить від здатності до координації, солідарності та спільного бачення ситуації.

У межах публічного управління моделі кризових комунікацій мають бути теоретично обґрунтованими та практично реалізованими через відповідні інституційні механізми, нормативно-правові акти, професійну підготовку комунікаторів та технологічну інфраструктуру. Важливо, щоб вибір моделі був гнучким, залежав від типу кризи, рівня ризику та соціального контексту, а також передбачав можливість переходу від простіших форм до складніших у процесі розвитку ситуації. Такий підхід дозволяє забезпечити системність, адаптивність та ефективність комунікаційної політики, що є критично важливим для стійкості державного управління в умовах надзвичайних викликів.

1.3. Джерельна база дослідження

Комплексне вивчення особливостей формування регіонального досвіду публічного управління кризовими комунікаціями в умовах російсько-української війни в контексті управлінських практик національного рівня здійснено шляхом використання різноманітних джерел. Джерельне забезпечення дослідження представлене сукупністю наукових розвідок, присвячених розкриттю теоретичних засад публічного управління комунікаціями в умовах війни, характеристиці національного виміру публічного управління кризовими комунікаціями в умовах війни, дослідженню організації кризових комунікацій системи публічного управління у Чернівецькій області, аналізу особливостей комунікацій в системі влада – медіа – громадськість – бізнес в регіональних управлінських практиках і визначенню напрямів підвищення ефективності публічного управління кризовими комунікаціями. Вичерпний аналіз наявних джерел дозволив нам сформулювати дослідницьку стратегію та послідовно реалізувати її.

Проблематика управління кризовими комунікаціями в умовах війни дедалі частіше опиняється у центрі уваги наукової спільноти. Зростання інтересу до цієї проблеми зумовило формування значного масиву досліджень як у вітчизняному, так і у зарубіжному науковому дискурсі, який, з огляду на змістові акценти, доцільно представити в межах декількох груп. Принцип групування дозволяє систематизувати джерельне забезпечення відповідно до основних аспектів дослідження.

Питання сутності, функцій та специфіки комунікаційної діяльності в умовах криз вже понад століття залишаються предметом фахових дискусій. Починаючи з початку XX ст. вони перебувають у фокусі наукового інтересу дослідників, які працюють на перетині комунікативістики, політичної науки та науки державного управління. Узагальнений науковий доробок у цій сфері утворює комплекс джерел, що охоплює різні теоретико-методологічні підходи до аналізу кризових комунікацій.

Першу групу становлять наукові праці, у межах яких кризову комунікацію державних інституцій розглянуто крізь призму соціальних теорій. Серед авторів, що здійснили суттєвий внесок у формування теоретичної бази вивчення комунікаційних процесів у публічному секторі, виокремлюються Т. Біркланд [105], А. Бойн та А. Макконнелл [106], Б. Гаупт [114], С. Л. Каттер, К. Г. Бертон і К. Т. Емріх [112], Л. Комфорт [108], Т. Кумбс [109; 110; 111], Б. Ф. Лю, І. А. Айлз, Е. Герович [115], Т. Л. Селлноу [118], М. В. Сігер [117; 118], Ф. Франдсен і В. Йохансен [113], Р. Чандлер [107] та інші. В цих дослідженнях комунікація осмислюється як базова умова організації суспільного життя та відтворення системи владних відносин, а також пропонується методологічний інструментарій для дослідження управління кризовими комунікаціями.

До другої групи джерел відносяться наукові розвідки, в яких проблематика кризових комунікацій розглядається крізь призму вітчизняної науки державного управління. Цей масив досліджень охоплює кілька концептуальних напрямів, серед яких домінують: аналіз функціонального призначення кризових

комунікацій в діяльності органів державної влади та вивчення окремих її складових, насамперед взаємодії держави з громадянськістю.

В контексті предметного поля нашого дослідження особливу цінність становить науковий доробок таких українських учених, як О. Арехтейчук, Г. Гайович, К. Шихненко [12], А. Баровської, Д. Дубова [20], Г. Дзяни, Р. Дзяного [15; 16], Д. Коник [30], Л. Хагг [31], Л. Мудрак [35], В. Овсяник [44], А. Орел, С. Молодець, І. Гаврилюк [47], О. Проневич [64], Г. Ситник [74], І. Тюрменко [79], В. Фалович, Н. Бакуліної, Д. Шушпанова [88] та інші дослідники, чиї праці зробили вагомий внесок у формування сучасного уявлення про комунікаційні процеси у системі публічного управління.

Сукупне використання цих джерел сформувало концептуально-методологічне підґрунтя для осмислення специфіки публічного управління кризовими комунікаціями в умовах війни та стали важливою основою нашого дослідницького аналізу.

Нормативну складову дослідження формують політико-правові акти національного й міжнародного рівнів. Загальні принципи забезпечення комунікаційної стійкості інституцій публічної влади в період російсько-української війни розкриваються та конкретизуються у численних законах і підзаконних актах, що прямо або опосередковано регулюють інформаційно-комунікативний вимір управлінської діяльності. До цієї групи джерел належать, насамперед, документи міжнародних організацій [], Конституція України [32], чинні законодавчі [26; 27; 33; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 60; 61] та підзаконні акти [84], стратегічні документи та відомчі регламенти [62]. Сукупність зазначених документів окреслює основні засадничі принципи національного та регіонального вимірів управління кризовими комунікаціями в умовах протидії збройній агресії російської федерації.

Інформаційну складову дослідження становлять цифрові ресурси органів державної влади [93; 96], офіційні веб-портали урядових інституцій [94; 95; 97], аналітичні огляди [4; 5; 68; 77], публікації інформаційного та емпіричного характеру [14; 18; 48; 67; 89]. Важливу роль у дослідженні регіонального досвіду

публічного управління кризовими комунікаціями в умовах російсько-української війни в контексті управлінських практик національного рівня відіграли звернення, коментарі та офіційні повідомлення органів виконавчої влади [3; 8; 10; 11; 22; 38; 42; 43; 46; 49; 51; 52; 81; 82; 86; 103; 104], які дозволяють відтворити реальну динаміку змін у практиці кризових комунікацій. Ця група джерел має особливе значення через швидкоплинний характер подій та постійне оновлення форматів взаємодії між державою та суспільством під впливом безпекових викликів.

Узагальнення проведеного аналізу дає підстави констатувати, що джерельне забезпечення дослідження публічного управління кризовими комунікаціями в умовах війни охоплює поєднання теоретико-методологічних, нормативно-правових та інформаційно-аналітичних ресурсів, що забезпечує можливість багатоаспектного аналізу дій державних інституцій у ситуаціях безпекових викликів і загроз. Міждисциплінарні наукові напрацювання формують концептуальні засади осмислення комунікаційних механізмів, тоді як міжнародні та національні норми визначають інституційні межі та правила забезпечення інформаційної стійкості, протидії дезінформації й підтримання публічної довіри під час війни. Інформаційно-аналітичні матеріали, офіційні комунікації органів влади та результати соціологічних досліджень дозволяють простежити реальні трансформації кризових комунікацій у воєнний період і виявити чинники, що впливають на їх ефективність.

Втім, попри значний обсяг напрацювань у галузі комунікативістики, існує очевидний дефіцит досліджень, які комплексно висвітлюють процеси модернізації й адаптації інструментів кризових комунікацій органів державної влади України та системно оцінюють їх комунікаційну спроможність в умовах збройної агресії. Розмаїття наявних підходів і трактувань зазначеної проблематики в окремих авторів свідчить, з одного боку, про відсутність узгодженості та системної інтерпретації, а з іншого – про потребу подальшого методологічного та практико-орієнтованого осмислення кризових комунікацій у публічному управлінні. До того ж у сучасній науці державного управління

бракує цілісних робіт, спрямованих на аналіз організації кризових комунікацій на регіональному та локальному рівнях.

РОЗДІЛ 2

НАЦІОНАЛЬНИЙ ВИМІР ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Нормативно-правова база кризових комунікацій в Україні

Комунікативна взаємодія виступає фундаментальним принципом організації публічної влади, що передбачає розвиток мережових форм управлінської координації, забезпечення прозорості та відкритості діяльності державних інституцій, підвищення рівня чутливості до суспільних запитів, а також активне залучення громадян до процесів формування, реалізації та моніторингу державної політики.

Реалізація державної політики передбачає цілеспрямовану діяльність органів державної влади, що здійснюється шляхом використання комплексу механізмів, інструментів і технологій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку держави. Однією з ключових парадигм організації та функціонування сучасної демократичної держави є формування ефективної та результативної моделі управління кризовими комунікаціями.

Системне управління кризовими комунікаціями є основою для ефективної роботи органів державної влади та управління. Дослідження нормативно-правового регулювання кризових комунікацій забезпечує реалізацію прав громадян на отримання інформації, свободу слова та доступ до відкритих даних, що має принципове значення для підтримання демократичних процесів – виборів, громадської активності та участі населення в управлінні державними справами. Нормативно-правове забезпечення визначає не лише механізми поширення інформації, а й гарантує її належний захист, включно із забезпеченням конфіденційності, збереження приватності та протидії поширенню дезінформації.

Поглиблений аналіз правових основ комунікаційної діяльності формує підґрунтя для зміцнення правової культури, удосконалення чинного

законодавства та створення інституційно сприятливого середовища для подальшого розвитку демократичних суспільних відносин. Системне вивчення правових засад публічного управління кризовими комунікаціями сприяє підвищенню рівня організаційної узгодженості інформаційних потоків у різних сферах суспільного життя – від публічного адміністрування до корпоративного управління.

Публічне управління кризовими комунікаціями в умовах дії правового режиму воєнного стану регламентується низкою законодавчих актів і нормативних документів. Зокрема, правове регулювання забезпечується положеннями Конституції України, законами України, постановами Кабінету Міністрів України, а також підзаконними нормативними та розпорядчими документами різних рівнів.

Національне законодавство, яке регламентує (безпосередньо або опосередковано) питання кризових комунікацій та управління ними, доцільно класифікувати за трьома основними групами. Перша група охоплює законодавчі акти, що визначають організаційно-правові засади функціонування системи комунікації органів державної влади та управління. До другої групи належать нормативно-правові акти, якими встановлюються принципи здійснення комунікативної діяльності в публічному управлінні. Третю групу утворюють правові норми, що регулюють функціонування медіа та визначають порядок їх взаємодії з органами державної влади [78].

Основоположним нормативно-правовим актом, що визначає систему прав і обов'язків громадян, принципи організації та функціонування органів державної влади, а також засади місцевого самоврядування і забезпечення національної безпеки є Конституція України [32]. Конституція визначає основоположні принципи організації кризових комунікацій та управління ними в умовах дії правового режиму воєнного стану. В означеному контексті особливого значення набуває забезпечення реалізації конституційних прав громадян на інформацію та комунікацію, а також гарантування безпеки і

стабільності суспільного життя в умовах надзвичайних ситуацій, спричинених збройною військовою агресією.

Конституція України гарантує кожному громадянину свободу думки, слова та право на вільне отримання, зберігання і поширення інформації (Ст. 34), що набуває особливої ваги в умовах дії правового режиму воєнного стану, коли достовірне та своєчасне реагування на кризи або їх загрози є критично важливим для захисту життя, здоров'я та безпеки громадян [32]. У цих умовах пріоритетом державної політики стає забезпечення прозорості діяльності органів влади, відкритості даних про заходи безпеки, евакуацію та гуманітарну допомогу, а також недопущення поширення дезінформації та панічних настроїв серед населення.

Водночас умови дії особливого правового режиму воєнного стану дозволяють встановлювати «окремі обмеження прав і свобод із зазначенням строку дії цих обмежень», що закріплено статтею 64 Конституції України [31]. Такі обмеження повинні мати винятково правовий характер, бути пропорційними рівню загроз і виправданими з точки зору національної безпеки, військової необхідності або захисту життя та здоров'я людей. Незважаючи на це, обласні та районні військові адміністрації зобов'язані підтримувати ефективну комунікацію з населенням, своєчасно інформуючи громадян про наявні ризики, запроваджені заходи безпеки, евакуаційні маршрути та механізми доступу до критично важливих ресурсів. Важливу роль у цьому процесі відіграють місцеві державні адміністрації, діяльність яких регламентується статтею 119 Основного Закону [31]. Вони покликані забезпечувати громадський порядок, безпеку, безперебійну роботу об'єктів інфраструктури, а також надання гуманітарної допомоги населенню, що потребує налагодженої системи комунікативної взаємодії влади та громадян в умовах кризи.

Конституція України також гарантує громадянам право на участь у прийнятті рішень через механізми місцевого самоврядування (Ст. 38) [32], що передбачає залучення населення до процесів ухвалення управлінських рішень навіть у складних безпекових умовах. Хоча в умовах дії правового режиму

воєнного стану такі права можуть бути тимчасово обмежені, органи влади повинні забезпечувати мінімальний рівень громадської участі, особливо у питаннях безпеки, захисту населення та гуманітарного забезпечення. Усі обмеження конституційних прав і свобод мають бути правомірними, тимчасовими та підлягати скасуванню після припинення дії воєнного стану.

Отже, Конституція України створює нормативно-правове підґрунтя для забезпечення системного, ефективного та безперервного управління кризовими комунікаціями, визначаючи баланс між оперативним поширенням інформації, потребами національної безпеки й дотриманням основоположних прав громадян, зокрема права на інформацію, участь в суспільному житті та захист власних інтересів.

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [61] є одним із засадничих нормативно-правових актів, що визначає порядок запровадження, функціонування та правові наслідки дії режиму воєнного стану в Україні. Його положення регламентують права, обов'язки та повноваження органів державної влади, зокрема військових адміністрацій, а також встановлюють правовий статус громадян у період особливого правового режиму. Закон відіграє визначальну роль в реалізації кризових комунікацій, особливо в контексті забезпечення безпеки населення та стабільності функціонування громад в умовах безпекових загроз.

Відповідно до положень Закону, створені у районах і містах військові адміністрації, у разі введення воєнного стану, наділяються спеціальними повноваженнями щодо управління підпорядкованими територіями [61]. Зокрема, на ВА покладається відповідальність за підтримання громадського порядку, виконання вимог законодавства воєнного часу, захист прав і свобод громадян, а також за забезпечення життєдіяльності населення в умовах підвищеної загрози. Закон також надає військовим адміністраціям право запроваджувати тимчасові обмеження на реалізацію окремих конституційних прав і свобод, якщо це обумовлено необхідністю захисту державного суверенітету, обороноздатності та громадської безпеки [61]. Ефективне виконання цих завдань потребує

налагодженої системи комунікації між органами влади та населенням, яка має забезпечувати оперативне реагування на кризи, інформування громадян про стан безпеки, можливі загрози, рішення військових адміністрацій, координацію дій із місцевими громадами, волонтерськими та громадськими організаціями.

Отже, ЗУ «Про правовий режим воєнного стану» [61] формує правову основу для управління кризовими комунікаціями в умовах війни. Він визначає механізми публічного управління інформаційними процесами в умовах збройного конфлікту, встановлює баланс між потребою у національній безпеці та необхідністю забезпечення права громадян на доступ до життєво важливої інформації, тим самим сприяючи стабілізації суспільно-політичної ситуації та зміцненню довіри до державних інституцій.

Забезпечення ефективності управління кризовими комунікаціями в умовах війни повинно ґрунтуватися на принципах достовірності, своєчасності, відкритості та прозорості, що дозволяє зберегти суспільну стабільність і запобігти інформаційним загрозам. Незважаючи на об'єктивну необхідність запровадження обмежень у сфері інформаційної діяльності, держава повинна забезпечувати безперервність комунікації між владою та громадянами, враховуючи інтереси локальних спільнот при ухваленні рішень, пов'язаних із питаннями безпеки та функціонування критичної інфраструктури.

Закон України «Про державну службу» [54] формує нормативно-правове підґрунтя для реалізації принципів прозорості, відкритості та підзвітності як базових складників системи управління кризовими комунікаціями у сфері публічного управління. Забезпечення доступу громадян до офіційної інформації, публічне звітування керівників державних органів та дотримання стандартів інформаційної відкритості виступають важливими умовами ефективного реагування на кризові ситуації, підтримання суспільної довіри й стабільності функціонування демократичних інститутів у період воєнних викликів.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [59] визначає засади організації діяльності органів місцевого самоврядування, їхні повноваження, функції та взаємодію з органами державної влади. В контексті

управління кризовими комунікаціями цей нормативний акт є надзвичайно важливим, оскільки саме місцеве самоврядування виступає первинною ланкою комунікаційної системи держави, яка безпосередньо взаємодіє з населенням, забезпечує передачу інформації та реалізацію управлінських рішень у надзвичайних умовах. Умови дії правового режиму воєнного стану трансформують роль місцевого самоврядування, адже частина його повноважень може бути делегована або тимчасово передана військовим адміністраціям. В означеному контексті ефективна комунікація між цими інституціями набуває критичного значення для підтримання стабільності та забезпечення безпеки та налагодження діалогу з прифронтовими громадами.

Закон України «Про інформацію» [57] регулює правові засади створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони та захисту інформації як об'єкта інформаційних відносин, визначаючи порядок функціонування інформаційної сфери та встановлюючи гарантії реалізації права громадян на доступ до інформації [57]. Норми означеного закону формують підґрунтя для побудови системи публічних і кризових комунікацій у діяльності органів державної влади, оскільки забезпечення відкритості, достовірності та оперативності інформаційних потоків є ключовою умовою ефективного управління у періоди суспільної нестабільності чи надзвичайних ситуацій.

Відповідно до статті 2 Закону України «Про інформацію» інформаційні відносини у державі базуються на принципах відкритості, доступності, достовірності, повноти, правомірності одержання, використання, поширення та зберігання інформації [57]. Ці принципи виступають правовим орієнтиром для органів державної влади у процесі формування системи управління кризовими комунікаціями, адже від якості, точності та оперативності інформації залежить ефективність реагування на кризові події та здатність держави підтримувати зв'язок із громадянами в умовах воєнного стану чи надзвичайних ситуацій.

У демократичному суспільстві право громадян на отримання достовірної, повної та своєчасної інформації про діяльність органів державної влади є невід'ємним елементом реалізації принципу підзвітності влади. Органи

державної влади, у свою чергу, зобов'язані вчасно та всебічно висвітлювати інформацію про свої рішення й дії, особливо ті, що стосуються питань безпеки, оборони та функціонування суспільно важливої інфраструктури. Згідно із законодавством, до категорії публічної належить інформація, що «отримана, створена або перебуває у володінні органів державної влади, місцевого самоврядування або інших суб'єктів, які виконують публічні функції» [65, с. 137].

Питання доступу до інформації конкретизується в Законі України «Про доступ до публічної інформації» [55], де визначено, що публічна інформація – це «відображена та задокументована будь-якими засобами та на будь-яких носіях інформація, що була отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх обов'язків, передбачених чинним законодавством, або яка знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом» [55]. Гарантування права громадян на доступ до публічної інформації здійснюється шляхом систематичного та оперативного оприлюднення даних органами державної влади на офіційних веб-сайтах, сторінках друкованих видань, державному вебпорталі відкритих даних, інформаційних стендах або в інший загальнодоступний спосіб.

У контексті предметного поля нашого дослідження зазначимо, що забезпечення безперервного інформаційного обміну між владою та громадянами у надзвичайних умовах дозволяє запобігати виникненню панічних настроїв, координувати дії громадян і підвищувати ефективність реагування на загрози. Принципи прозорості, відкритості, рівноправності, свободи отримання, поширення та використання інформації, визначені у Законі, створюють правову основу для формування цілісної системи кризових комунікацій у державному управлінні.

Важливим для забезпечення інформаційної безпеки та організації ефективної комунікації між органами державної влади, зокрема районними військовими адміністраціями, і населенням, особливо в умовах воєнного стану,

є Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» [56]. Цей нормативний акт визначає правові, організаційні та технічні основи захисту інформації в інформаційних системах, що є важливою передумовою для збереження конфіденційності, цілісності та доступності даних, а також гарантує безпечне функціонування каналів комунікації в кризових ситуаціях [56].

Одним із положень Закону є вимога забезпечення захисту державної та службової інформації, що циркулює в інформаційних системах органів влади [56]. В умовах дії воєнного стану особливої актуальності набуває захист інформації, яка використовується військовими адміністраціями – оперативних даних про безпекову ситуацію, військові дії, стан критичної інфраструктури тощо. Неналежний рівень захисту такої інформації може призвести до витоків, що використовуються агресором для підризу обороноздатності держави чи дестабілізації ситуації в громадах. Тому управління кризовими комунікаціями передбачає чіткий контроль за доступом до інформаційних систем, захист від несанкціонованого втручання та впровадження сучасних технологій кіберзахисту.

Не менш важливим є дотримання балансу між конфіденційністю та доступністю інформації [56]. В умовах війни певні дані можуть бути обмеженими в доступі з міркувань національної безпеки, проте органи влади мають забезпечити громадянам доступ до інформації, що безпосередньо стосується їхнього життя та безпеки. У цьому полягає одна з головних функцій системи кризових комунікацій – оперативне інформування населення без шкоди для державної та військової таємниці.

Особлива увага у Законі приділяється питанню кіберзахисту, визначенню механізмів виявлення та запобігання кібератакам, а також боротьбі з дезінформацією (Ст. 9) [56]. В умовах воєнного стану інформаційні системи органів влади стають об'єктами підвищеної загрози, тому впровадження ефективних механізмів кіберзахисту є важливим чинником забезпечення стійкості державних комунікаційних мереж. Зокрема, захист від деструктивного

інформаційного впливу, маніпуляцій і поширення фейкових повідомлень сприяє збереженню довіри до військових адміністрацій і запобігає виникненню панічних настроїв у прифронтових громадах.

Крім того, Закон встановлює відповідальність за порушення правил захисту інформації, що має особливе значення в умовах воєнного стану, коли будь-які недбалість чи зловживання можуть мати критичні наслідки для безпеки країни (Ст. 11) [56]. Районні військові адміністрації зобов'язані використовувати лише захищені інформаційні системи для обміну повідомленнями між владними структурами та громадянами, забезпечуючи тим самим цілісність і достовірність інформаційних потоків. Безперебійне функціонування таких систем є запорукою оперативного інформування населення про загрози, дії органів влади та заплановані заходи безпеки.

Отже, норми ЗУ «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» [56] спрямовані на захист інформаційних ресурсів держави, підтримання інформаційної стійкості органів влади, протидію дезінформації та гарантування довіри громадян до офіційних джерел і забезпечують нормативно-правове підґрунтя для створення та підтримки ефективної системи управління кризовими комунікаціями в умовах воєнного стану.

Закон України «Про національну безпеку України» [60] визначає засади, структуру та механізми реалізації державної політики у сфері національної безпеки, регламентує питання захисту суверенітету, територіальної цілісності, конституційного ладу, а також демократичних прав і свобод громадян. Документ окреслює принципи функціонування органів влади в умовах загрозливих ситуацій, зокрема під час дії воєнного стану. Однією із компонент забезпечення національної безпеки виступає ефективна система комунікації між державними структурами, передусім районними військовими адміністраціями, та населенням. Саме налагоджений обмін інформацією дає змогу забезпечити своєчасне інформування громадян, підтримати довіру до держави й нейтралізувати вплив дезінформації.

Державна політика у сферах національної безпеки і оборони спрямована на захист: людини і громадянина – життя і гідності, конституційних прав і свобод, безпечних умов життєдіяльності людини; суспільства – його демократичних цінностей, добробуту та умов для сталого розвитку; держави – її конституційного ладу, суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності; території, навколишнього природного середовища – від надзвичайних ситуацій; української мови як державної; національної пам'яті Українського народу та культурної спадщини [60].

Відповідно до норм Закону, пріоритетними напрямками політики у сфері нацбезпеки є захист громадян, суспільства, держави, навколишнього природного середовища, української мови, національної пам'яті та культурної спадщини [60]. Управління кризовими комунікаціями в означеному контексті набуває особливого значення, оскільки від якості комунікації між владними структурами та громадськістю залежить рівень координації дій у надзвичайних умовах. Районні військові адміністрації, виконуючи управлінські функції на прифронтових територіях, мають забезпечувати безперервний і достовірний інформаційний зв'язок, що дозволяє громадянам оперативно реагувати на загрози.

Стаття 3 ЗУ «Про національну безпеку України» [60] деталізує принципи державної політики у сферах нацбезпеки і оборони, серед яких – верховенство права, прозорість та своєчасність обміну інформацією [60]. Це означає, що система комунікації має будуватися на законності, достовірності й доступності відомостей, необхідних для забезпечення безпеки населення. Своєчасне інформування у кризових умовах зменшує ризик панічних настроїв і сприяє збереженню довіри до державних інституцій.

Відповідно до положень Закону, воєнна безпека держави розуміється як «захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності і демократичного конституційного ладу та інших життєво важливих національних інтересів від воєнних загроз» [60]. Відтак, військові адміністрації повинні не лише здійснювати заходи оборонного характеру, але й підтримувати належну

інформаційно-комунікаційну взаємодію з цивільним населенням. Така діяльність має ознаки кризової комунікації, адже передбачає забезпечення громад достовірними відомостями про воєнну ситуацію, евакуаційні заходи, постачання гуманітарної допомоги та дії органів влади.

Крім того, ЗУ «Про національну безпеку України» [60] покладає на органи влади обов'язок забезпечувати громадянам доступ до публічної інформації, зокрема щодо воєнних дій та заходів цивільного захисту [55]. Виконання цього обов'язку створює умови для ефективного управління кризовими комунікаціями, підтримує інформаційну відкритість держави та сприяє формуванню високого рівня довіри до офіційних джерел.

Здійснений аналіз нормативно-правової бази кризових комунікацій дає підстави зробити висновок, що, з одного боку, в Україні сформовано нормативне підґрунтя для забезпечення управління кризовими комунікаціями, а з іншого – створено правові умови для реалізації громадянами широкого кола прав і свобод, спрямованих на здійснення громадського контролю за діяльністю державних інституцій і забезпечення їх участі в процесах публічного управління.

Сукупність розглянутих нормативно-правових актів формує правову основу для розбудови ефективної, прозорої та підзвітної системи комунікації між органами державної влади й громадянами, що є запорукою ефективності публічного управління, особливо в умовах воєнного стану. Вони гарантують громадянам право на отримання достовірної та своєчасної інформації, визначають обов'язки державних органів щодо інформування населення та сприяють зміцненню суспільної довіри до інституцій влади.

Водночас практика засвідчує, що в умовах збройної агресії постає проблема ефективного управління кризовими комунікаціями, пов'язана з необхідністю оперативного реагування на інформаційні виклики, протидії дезінформації та забезпечення стабільності суспільних настроїв. Недостатня координація між державними структурами, військовими адміністраціями та місцевими органами влади може призводити до інформаційних розривів і зниження рівня довіри громадян до офіційних джерел.

Отже, правові засади організації комунікації між державними структурами, зокрема обласними/районними військовими адміністраціями, і населенням мають бути доповнені ефективними механізмами управління кризовими комунікаціями. Це дозволить забезпечити узгодженість дій суб'єктів владних повноважень, підвищити стійкість інформаційного простору та зміцнити довіру громадян до держави в умовах воєнного стану.

2.2. Модель управління кризовими комунікаціями в Україні

Для сучасного інформаційного суспільства рушійною силою соціальних трансформацій виступає потужний потенціал, закладений у знаннях, інформаційних технологіях та системах організації комунікаційних потоків. За таких умов зростає значущість медіа як ключових елементів системи комунікативної взаємодії. Під час виникнення кризових ситуацій спостерігається активізація інформаційного поля, насамперед у вигляді великої кількості публікацій із негативним забарвленням. Водночас дефіцит достовірних відомостей, стихійне формування суспільних уявлень про події, неадекватні поведінкові реакції та втрата контролю як над сприйняттям самої кризи, так і над її наслідками, часто призводять до поглиблення кризового стану.

Для побудови ефективної та результативної системи управління кризовими комунікаціями необхідним є комплексне розуміння природи, динаміки та структури кризи, а також ролей, що виконують окремі учасники комунікаційного процесу. З одного боку, особливої ваги набуває здатність керувати невизначеністю, забезпечуючи належний рівень комунікації, що передбачає дослідження змістового наповнення інформаційних повідомлень, форм їх подання, а також аналіз потенційних ризиків і вироблення стратегій кризового менеджменту. З іншого – важливо вивчати реакції суб'єктів комунікації, щоб визначити комунікативні цілі на різних етапах розвитку кризових явищ та оцінити ефективність застосовуваних інструментів для їх досягнення.

Таким чином, артикулюється потреба всебічного аналізу моделі управління кризовими комунікаціями, що дозволить розкрити механізми взаємодії з цільовими групами громадськості. В контексті предметного поля нашого дослідження управління кризовими комунікаціями в умовах війни може ґрунтуватися як на класичних підходах до взаємодії з громадськістю, так і на елементах спеціалізованих моделей, орієнтованих на запобігання, подолання та посткризове відновлення.

У кризових умовах діяльність представників державної влади спрямовується передусім на формування та реалізацію стратегічної моделі управління кризовими комунікаціями. Ефективність її впровадження значною мірою ускладнюється чинниками невизначеності та мінливості самої кризової ситуації. Це зумовлює потребу створення моделі, спроможної зберігати стійкість до зовнішніх і внутрішніх викликів, незалежно від масштабу їхнього впливу та часових меж прояву.

Впродовж тривалого періоду форми, функції та зміст комунікаційної діяльності в публічному управлінні залишалися відносно стабільними, орієнтуючись здебільшого на одностороннє інформування суспільства про діяльність органів влади. При цьому аспекти зворотного зв'язку та активного залучення громадян до процесів ухвалення управлінських рішень не виступали пріоритетними. Однак у період кризових явищ виникає об'єктивна необхідність перегляду підходів до управління комунікаціями, а також комплексного аналізу середовища, з урахуванням контексту, стратегічних цілей і трансформації суспільних очікувань.

Рівень результативності управління кризовими комунікаціями значною мірою визначається тим, який образ реальності формується в суспільній свідомості завдяки комунікаційним діям кризової команди, до складу якої входять представники публічної влади, з можливістю залучення антикризових менеджерів. Використання позитивної комунікативної риторики, демонстрація впевненості, моральної виваженості та етичної відповідальності формують сприятливий інформаційний образ реальності. Такий підхід знижує рівень

соціальної напруги, нейтралізує деструктивний вплив кризових подій і сприяє відновленню довіри громадськості до органів влади.

Усі сучасні теорії кризових комунікацій одноставно визначають кризу як рівновагу між загрозами та можливостями, що виникають у процесі її розвитку. Моделі кризових комунікацій включають етап ідентифікації загрозливої ситуації, коли орган державної влади отримує відповідні сигнали та приймає рішення щодо подальших дій. Цей етап є визначальним для ефективного управління кризою, адже детермінує, які характеристики ситуації піддаються аналізу, прогнозуванню та контролю. З цієї точки зору, для точного визначення реальних та потенційних ризиків необхідно збирати й аналізувати кризову інформацію, оцінювати масштаб і межі її розгортання, а також прогнозувати можливі наслідки. Розглянуті нами у попередньому розділі підходи підкреслюють циклічний характер кризових процесів та необхідність постійного удосконалення комунікаційних практик в органах публічного управління.

З початку повномасштабної агресії РФ як традиційні медіа, так і соціальні платформи, а також посадовці та політичний естаблішмент, на короткий проміжок часу опинилися під впливом потужної емоційної хвилі через високий рівень невизначеності. Однак згодом почав домінувати прагматичний підхід: оцінка ситуації, рішучі кроки керівництва щодо засудження агресії, звернення до міжнародної спільноти стали початковими етапами формування моделі управління кризовими комунікаціями.

Сигнали про можливі кризові загрози можуть надходити як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел, причому особливу роль відіграють соціальні медіа та персональна активність працівників комунікаційних структур органів публічного управління. Через них можна отримувати попередні сигнали від активістів, інсайдерів або стежити за публікаціями лідерів думок. Надійним інструментом ранньої ідентифікації криз є системи моніторингу публічного простору, що охоплюють канали у месенджерах, медіа та соцмережі.

Кризові явища породжують численні комунікативні події або приводи серед різних аудиторій, як на національному, так і на наднаціональному рівнях.

У період дії правового режиму воєнного стану модель управління кризовими комунікаціями стає не лише каналом інформування, а й засобом мобілізації, підтримки та зміцнення соціальної стійкості. Її структура повинна враховувати багаторівневість аудиторій, багатоканальність комунікацій та адаптацію до психологічного стану населення, а вибір конкретних заходів визначається як об'єктивними чинниками (безпековими, технічними), так і суб'єктивними (ментальними, політичними). В таких умовах медіа, як традиційні, так і соціальні, виконують функцію формування громадської думки, моделювання сприйняття інформації та впровадження обраних ідей у комунікативні потоки, залежно від поставлених цілей і соціального контексту.

Ефективність управління кризовими комунікаціями забезпечується поетапно. На початковому етапі формується концепція, визначаються цілі та очікуваний результат. Найважливішим для громадськості є отримання своєчасної та точної інформації: що сталося, де відбуваються події та які заходи вживаються. Населення прагне оцінити масштаби кризи, безпосередність загрози для себе, її тривалість та компетентність тих, хто ухвалює управлінські рішення. Саме тому представники влади повинні оперативно надавати максимально повні відповіді на ці запитання.

На початковому етапі кризової ситуації критично важливими є простота, достовірність, послідовність та оперативність комунікації. На цій стадії спостерігається високий рівень невизначеності та підвищений інтерес з боку медіа та громадськості. Інформаційні потоки зазвичай фрагментовані, а фактичні дані – неповні. Усвідомлення цього факту має вирішальне значення, оскільки навіть внутрішні джерела влади можуть поширювати неточну інформацію. Тому будь-які помилки в організації кризової комунікації на початковому етапі можуть бути непоправними. Репутація учасників комунікативного процесу безпосередньо залежить від їхніх дій і змісту повідомлень, а також від того, що вони вирішують не озвучувати. Наступним кроком є здійснення оцінки ситуації, соціального середовища та адекватності комунікативних рішень. Планування кризової комунікації базується на знаннях про учасників взаємодії, уявленнях

про мовленнєві акти, переконаннях, власних позиціях і ціннісних орієнтаціях громадськості. Використання комунікативних заходів спирається на три основні види знань: інформацію про майбутню взаємодію, когнітивні передумови та контекст (поточний перебіг кризи). Це формує основу для визначення цілей комунікативного стратегування.

На другому етапі відбувається кодування повідомлення та його передача через обраний канал до адресата. Третій етап передбачає декодування й інтерпретацію отриманих повідомлень залежно від позиції одержувача та контролю з боку комуніканта. Залежно від масштабу кризової ситуації зростає стійкий інтерес громадськості та медіа. Експерти та інші професіонали, які не входять до владних структур, публічно коментують ситуацію, іноді суперечливо або некоректно інтерпретуючи повідомлення. Водночас контроль та моніторинг комунікаційних процесів набуває особливого значення через зростаюче інформаційне навантаження. Кожен із зазначених етапів управління кризовими комунікаціями має власну комунікативну мету – безпосередній результат конкретного комунікативного епізоду.

Модель управління кризовими комунікаціями в умовах воєнного стану повинна відзначатися високим рівнем гнучкості, адаптивності й здатністю враховувати інтереси та потреби різних соціальних груп. Ефективність такої моделі передбачає наявність чітко визначених структурних компонентів (Додаток А). У центрі моделі перебуває врахування потреб різних категорій населення, серед яких цивільні громадяни, військовослужбовці, ВПО, волонтерські спільноти та міжнародні партнери. Основне завдання комунікації полягає у формуванні довіри до офіційних джерел інформації, запобіганні поширенню панічних настроїв, підтримці громадянської активності, солідарності та морально-психологічної стійкості суспільства. Комунікативні повідомлення мають бути узгодженими, достовірними, логічно вибудованими та емоційно врівноваженими, адже саме такі характеристики сприяють їхній переконливості й ефективному сприйняттю аудиторією. Важливу роль відіграє вибір каналів передачі інформації, серед яких провідне місце займають офіційні

інтернет-ресурси органів державної влади, телевізійні та радіоефіри, соціальні мережі, мобільні додатки та месенджери, що забезпечують швидкий обмін повідомленнями й широку доступність. Ефективність моделі управління кризовими комунікаціями значною мірою залежить від авторитету комунікаторів – представників центральних і місцевих органів влади, Офісу Президента, Уряду, Генерального штабу Збройних Сил України, а також публічних речників, журналістів і лідерів громадської думки. Їхня спроможність формувати єдину інформаційну позицію, послідовно доносити ключові меседжі та підтримувати стабільний інформаційний простір визначає рівень довіри суспільства до державних інституцій і впливає на загальну ефективність комунікативної політики під час кризових ситуацій.

Важливою передумовою якісного управління кризовими комунікаціями є наявність нормативно-правової бази, на яку опираються офіційні комунікації державних інституцій. Компетентність у наданні інформації виступає гарантією уникнення суперечливих або неперевіраних повідомлень, тому держава має визначити офіційних представників, відповідальних за інформування громадськості про перебіг подій у межах своїх повноважень. Координація інформаційних потоків між державними органами та медіа має запобігати поширенню дезінформації, спотворених інтерпретацій чи некоректних коментарів, що можуть спричинити зростання протестних або панічних настроїв у суспільстві. Не менш важливо враховувати думку громадськості та комунікативний потенціал формальних і неформальних лідерів, здатних впливати на суспільні настрої. Їхня участь у процесі роз'яснення сутності кризових явищ, прогнозуванні можливих наслідків і популяризації шляхів подолання проблем сприяє формуванню спільної позиції та зміцненню соціальної єдності. Ефективність управління кризовими комунікаціями залежить також від здатності державних органів здійснювати диференціацію аудиторій за віковими, соціальними та професійними ознаками, що забезпечує таргетовану подачу інформації та використання оптимальних каналів взаємодії.

Дотримання цих принципів у системі управління кризовими комунікаціями створює підґрунтя для реалізації комплексних комунікативних завдань, спрямованих на інформування, просвіту, підготовку населення до дій у кризових обставинах і запобігання виникненню хибних уявлень про природу кризових процесів. Практика аналізу кризових явищ підтверджує, що саме характер і якість управління кризовими комунікаціями значною мірою визначають інтенсивність, тривалість і репутаційні наслідки кризових ситуацій. Ефективно налагоджені канали взаємодії з громадськістю виступають фундаментальним елементом моделі управління кризовими комунікаціями, у якій провідна роль належить комунікантам – представникам державної влади, відповідальним за інформування суспільства про перебіг подій, можливі сценарії розвитку ситуації та шляхи її розв’язання.

В умовах воєнного стану особливої ваги набуває персоніфікований рівень кризової комунікації, коли від перших осіб держави, керівників військових адміністрацій чи місцевих органів влади надходять систематичні звернення до громадськості. Такі практики, як щоденні звернення Президента України В. Зеленського, публічні виступи очільників регіонів, створення офіційних каналів інформування та спеціальних груп у соцмережах для оперативного сповіщення та взаємодопомоги, формують відчуття стабільності й контролю ситуації. В управлінні кризовими комунікаціями провідним форматом взаємодії виступає співпраця, спрямована на подолання кризових явищ. Домінантна позиція влади в цьому процесі є закономірною, адже саме вона виступає гарантом безпеки, порядку й добробуту, забезпечуючи правову, комунікативну та соціальну рівновагу в умовах підвищеної невизначеності.

Не кожна кризова ситуація потребує негайного реагування або оперативного інформування населення, адже передчасне розголошення відомостей може іноді створити загрозу, що перевищує ризики самої події. У таких випадках особливого значення набуває виваженість комунікативних дій і ретельна оцінка потенційних наслідків публічного повідомлення. Саме тому в періоди невизначеності ключову роль починають відігравати соціальні мережі,

які забезпечують найшвидший і найгнучкіший формат зворотного зв'язку між представниками державної влади та громадянами. Вони дають змогу не лише оперативно коригувати інформаційні повідомлення, а й формувати канали довіри, підтримуючи постійний контакт із населенням навіть у ситуаціях обмеженого доступу до традиційних медіа. На думку Т. Лушагіної, розвиток цифрових технологій і сучасних комунікаційних платформ створює нові умови для побудови діалогу між владними структурами та суспільством, забезпечуючи багатоканальний формат взаємодії, спрямований на підвищення поінформованості, соціальної згуртованості та стабільності громадської думки [34].

В процесі аналізу та узагальнення практичного досвіду кризової комунікації нами запропоновано концептуальну модель управління кризовими комунікаціями, побудовану на основі двох взаємопов'язаних матриць. Перша з них покликана допомогти визначити оптимальні способи реагування на кризу залежно від природи проблеми, що її спричинила, а також від характеру впливу цієї проблеми (Додаток Б, Таблиця Б.1). Така аналітична структура дає змогу ідентифікувати критичні точки ризику, систематизувати можливі сценарії розвитку подій і спрямувати увагу управлінців на ті аспекти, які мають потенційно найбільший вплив на стабільність держави, регіону або громади.

Наступним етапом у процесі оцінювання кризової ситуації є аналіз динаміки її розвитку та потенційної траєкторії загострення. Кризові явища, на думку М. Сеймур і С. Мур, за аналогією можна поділити на два типи: «раптові», що нагадують поведінку кобри, коли загроза виникає стрімко й непередбачувано, та «повільні», подібні до пітона, який поступово охоплює об'єкт впливу [116]. Для першого випадку характерні умови дефіциту часу, коли для мінімізації наслідків необхідна максимальна концентрація ресурсів, швидкість реагування та чіткість координації дій. У другому – розвиток подій є поступовим, що створює можливість для стратегічної підготовки, але водночас потребує глибшого аналітичного опрацювання, тривалішого моніторингу та системного управління наслідками.

З практичної точки зору, в будь-якій кризі ключовим завданням є пошук відповідей на три базові управлінські та комунікаційні питання, від вирішення яких залежить результативність подальших дій. Перше питання, що має стратегічне значення, стосується визначення напрямку концентрації зусиль: чи потрібно спрямовувати дії на внутрішні зміни та корекцію власної поведінки, чи, навпаки, на формування позитивного сприйняття управлінських рішень громадськістю, або ж поєднати обидва напрями. Зазвичай рішення щодо цього ухвалюється кризовою командою після оцінки масштабів і природи загрози, адже воно визначає подальший вектор антикризової стратегії.

Другий і третій блоки запитань безпосередньо впливають із попереднього й стосуються вибору моделі комунікації: залишатися в інформаційній тіні чи ініціювати публічний діалог. У низці випадків, коли система моніторингу ризиків працює належним чином, існує можливість вжиття профілактичних заходів до того, як криза стає публічною або привертає увагу громадськості. У таких ситуаціях підготовлені комунікативні повідомлення залишаються резервними, виконуючи функцію інформаційної страховки, що дозволяє зберегти контроль над ситуацією. Водночас неправильна оцінка рівня загрози чи невірний вибір моменту для комунікації може призвести до зворотного ефекту – посилення панічних настроїв або виникнення репутаційних втрат.

Особливої уваги потребує питання своєчасного розпізнавання початкової фази кризи. Типовою помилкою є ігнорування перших сигналів, отриманих під час моніторингу інформаційного простору. Наприклад, фахівець із комунікацій може проігнорувати потенційно небезпечне повідомлення, вважаючи його малозначущим або недостовірним. Проте така бездіяльність нерідко призводить до того, що ситуація швидко набуває розголосу, перетворюється на інформаційний привід для медіа й провокує хвилю негативних реакцій. Унаслідок втрати часу виникає потреба реагувати постфактум, коли інформаційне поле вже сформоване іншими учасниками, а можливості впливу на громадське сприйняття істотно обмежені. Таким чином, запізніла реакція позбавляє кризову команду ініціативи, а подальші комунікативні дії носять

переважно компенсаторний характер, спрямований не стільки на вирішення проблеми, скільки на зменшення її публічного резонансу (Додаток Б, Таблиця Б.2).

Вибір моделі управління кризовими комунікаціями безпосередньо залежить від наявних ресурсів, рівня готовності системи до захисту, реагування та відновлення стабільного функціонування, а також від ефективності використання обраних каналів поширення інформації. Сучасна практика засвідчує, що зростання популярності соціальних медіа в умовах війни істотно трансформувало характер кризових комунікацій, зокрема їхню частоту, динаміку та спрямованість. Соцмережі сьогодні виступають не лише посередниками між владними структурами й суспільством, а й активними суб'єктами комунікативної взаємодії, здатними впливати на формування суспільної свідомості та навіть моделювати поведінкові реакції громадян. З поширенням цифрових технологій, мобільних застосунків і новітніх онлайн-платформ обсяги та швидкість циркуляції інформації зросли в рази. Це створило нові умови для управління комунікаційними процесами під час криз і надало інституціям публічного управління можливість віртуалізувати суспільно-політичний простір, використовуючи цифрові засоби для реалізації ефективних стратегій кризового впливу. Переваги таких каналів, зокрема оперативність, доступність та низька вартість комунікації, роблять їх особливо цінними в умовах надзвичайних ситуацій, коли швидкість реагування визначає результативність управлінських рішень.

Зазначимо, що органи державної влади та управління під час війни продемонстрували помітне зростання рівня організованості, стабільності та системності у сфері комунікацій. Така ефективність зумовлена не лише технологічними чинниками, а й особливостями сприйняття інформації реципієнтами. Увага громадськості є вибірковою, а отже, сприйняття повідомлень визначається особистими інтересами, цінностями, попереднім досвідом, рівнем освіти, культурними орієнтирами та психологічними установками. Інформація, що надходить до індивіда, проходить крізь

індивідуальний фільтр осмислення, після чого переосмислюється, інтерпретується й поширюється в колективному просторі у зміненому вигляді. Таким чином, громадяни не просто споживають інформаційний контент, а активно беруть участь у його переробці та трансляції, впливаючи на формування громадської думки, створюючи ланцюги зворотного зв'язку між владою та суспільством.

Здійснений аналіз моделювання управління кризовими комунікаціями засвідчує зростаючу уваги науковців і практиків до прикладного виміру проблеми. Такі підходи мають не лише теоретичну, а й практичну цінність, оскільки дозволяють виробити універсальні засади управління кризовими комунікаціями. Вчасне, зважене та аргументоване реагування на кризові події через управлінські рішення і комунікаційні дії є складовою професійної компетентності держслужбовців, посадовців і політиків, зокрема у контексті зростання частоти соціальних конфліктів, техногенних і природних катастроф та інших викликів глобального характеру. Однак ефективне реагування передбачає чітко визначену логіку дій, регламентованість процесів та професійну послідовність комунікативних кроків, які враховують можливі сценарії розвитку ситуації й супутні політичні, правові та соціальні фактори.

Виходячи з цього, моделювання управління кризовими комунікаціями повинно систематизувати основні змінні, пов'язані з природою конфлікту, масштабом загрози, формами реагування, ступенем інформаційного охоплення та впливом медіа. Ефективна модель покликана створити універсальний алгоритм дій, який допомагає координувати зусилля, впорядковувати процеси прийняття рішень, виокремлювати критичні чинники, які визначають успішність комунікації в кризових умовах, і підвищувати результативність діяльності комунікаційних підрозділів. У підсумку управління кризовими комунікаціями постає як комплексна діяльність, спрямована не лише на нейтралізацію наслідків кризи чи їх пом'якшення, а й на осмислення, трансформацію й конструктивне використання кризових ситуацій для посилення стійкості системи публічного управління.

2.3. Організація управління процесом протидії дезінформації

У контексті функціонування системи публічного управління Української держави в умовах правового режиму воєнного стану, дезінформація набуває характеру цілеспрямованого інформаційного впливу, що має на меті порушення суспільної рівноваги, провокування страху, підрив авторитету державних інституцій та делегітимізацію органів публічної влади. Це явище не обмежується викривленням фактів, а виступає складовою частиною гібридної агресії, яка синтезує інформаційно-психологічні атаки, маніпулятивні правові інструменти та використання цифрових технологій для поширення деструктивних наративів. У цьому контексті фейкові повідомлення слугують інструментом впливу на колективну свідомість, спрямованим на руйнування довіри до державного управління, дискредитацію демократичних процесів та послаблення інституційної стійкості.

З позиції правової доктрини, дезінформація розглядається як порушення базових принципів інформаційної політики, зокрема відкритості, об'єктивності та достовірності, що закріплені в конституційних положеннях та регламентуються відповідними нормативно-правовими актами [72, с. 106]. Стаття 34 Конституції України гарантує право на свободу думки та вільне отримання інформації, однак водночас передбачає обмеження у випадках, коли поширення інформації становить загрозу національній безпеці, громадському порядку або правам інших осіб [32]. У цьому сенсі дезінформація є не лише викликом для системи публічного управління, а й об'єктом правового реагування, що потребує комплексного підходу до її виявлення, нейтралізації та запобігання повторному поширенню.

В умовах правового режиму воєнного стану управлінські заходи з нейтралізації дезінформаційних впливів набувають статусу інструменту захисту національної безпеки, забезпечення громадського порядку та охорони основоположних прав і свобод громадян. З огляду на потенціал деструктивного впливу фейкових повідомлень на суспільну стабільність, легітимність інституцій влади та цілісність державного управління, протидія дезінформації

розглядається як пріоритетний напрям діяльності органів публічної влади, що виконує функцію стабілізації інформаційного середовища, формування стійкості до маніпулятивних впливів та зміцнення довіри до державних рішень в умовах кризових викликів. Така управлінська діяльність передбачає такі аспекти.

По-перше, це нормативно-правове регулювання. У межах правового реагування на інформаційні загрози держава застосовує спеціальні механізми регулювання, які передбачають запровадження цільових законодавчих норм, спрямованих на обмеження або уточнення умов поширення інформації в публічному просторі. Такий підхід дозволяє формалізувати відповідальність за дії, що можуть становити загрозу національній безпеці, зокрема в контексті воєнного стану. У 2022 році було здійснено актуалізацію положень Кримінального кодексу України, що стосуються інформаційної безпеки, зокрема через доповнення його статтею 114-2. Ця норма передбачає кримінальну відповідальність за умисне поширення недостовірних повідомлень про діяльність Збройних Сил України, якщо такі дії можуть завдати шкоди обороноздатності держави [33]. Таким чином, нормативно-правове регулювання у сфері протидії дезінформації виконує функцію захисту стратегічних інтересів держави, забезпечуючи правові підстави для притягнення до відповідальності осіб, які свідомо порушують інформаційний суверенітет країни.

По-друге, це адміністративно-примусові заходи. У межах реалізації державної політики з протидії дезінформаційним загрозам, органи публічної влади наділені правом застосовувати адміністративно-примусові механізми, що мають правову основу та здійснюються відповідно до чинного законодавства. Такі заходи передбачають можливість обмеження доступу до окремих інтернет-ресурсів, призупинення діяльності медіа-структур, які систематично поширюють неправдиву або маніпулятивну інформацію, а також притягнення осіб, винних у поширенні деструктивних повідомлень, до адміністративної відповідальності. Зокрема, положення статті 173-1 Кодексу України про адміністративні правопорушення встановлює санкції у вигляді штрафних стягнень або адміністративного арешту для громадян, які свідомо поширюють

неправдиві чутки, що можуть спричинити паніку або дестабілізацію суспільного порядку [26]. Застосування таких заходів є інструментом захисту інформаційного суверенітету держави, спрямованим на збереження громадської безпеки, підтримку легітимності інституцій та забезпечення стійкості до гібридних впливів у період надзвичайних викликів.

По-третє, це інституційна протидія. У системі державного реагування на інформаційні загрози ключову роль відіграють спеціалізовані інституції, які забезпечують координацію, моніторинг та реалізацію заходів з протидії дезінформації. Одним із центральних суб'єктів у цій сфері є Центр протидії дезінформації, що функціонує при Раді національної безпеки і оборони України. Його діяльність охоплює оперативне спостереження за інформаційним середовищем, ідентифікацію фейкових повідомлень, їхнє публічне спростування, а також розробку методичних рекомендацій для органів влади. Крім того, Центр здійснює інформаційно-просвітницьку роботу серед населення та підтримує партнерські зв'язки з міжнародними структурами, які спеціалізуються на питаннях інформаційної безпеки. Важливу функціональну складову у сфері кіберзахисту виконує Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Її компетенція охоплює охорону критичних елементів інформаційної інфраструктури, виявлення кіберзагроз, що супроводжують поширення дезінформаційних матеріалів, а також технічне забезпечення безпеки державних комунікаційних систем. У період воєнного стану до процесу протидії деструктивним інформаційним впливам активно залучаються силові структури, зокрема Міністерство оборони України, Служба безпеки України та Національна поліція. Ці органи отримують розширені повноваження щодо виявлення, фіксації та нейтралізації інформаційних загроз, що мають потенціал до дестабілізації суспільства, підриву морального духу та порушення громадського порядку. Інституційна протидія дезінформації в умовах війни є багатовекторною, інтегрує аналітичні, оперативні, технічні та комунікаційні компоненти, що дозволяє забезпечити системну стійкість держави

до гібридних викликів та зберегти контроль над стратегічно важливими сегментами інформаційного простору.

По-четверте, це міжнародне співробітництво. У сфері забезпечення інформаційної безпеки Україна активно розвиває міжнародну взаємодію, що охоплює імплементацію глобальних стандартів у галузі кіберзахисту, спільний моніторинг дезінформаційних кампаній та обмін аналітичними даними щодо інформаційних операцій, які мають ознаки зовнішнього втручання або ворожого впливу. Така співпраця здійснюється з міжнародними організаціями, урядовими структурами країн-партнерів, а також з експертними платформами, що спеціалізуються на протидії гібридним загрозам. Участь України в міжнародних ініціативах дозволяє не лише підвищити рівень національної спроможності до реагування, а й інтегруватися в глобальну систему колективної інформаційної безпеки.

Ефективне управління процесом протидії дезінформації потребує дотримання балансу між захистом стратегічних інтересів держави та гарантуванням основоположних прав людини, зокрема свободи вираження поглядів і доступу до достовірної інформації. У цьому контексті важливо, щоб усі заходи з протидії фейкам були засновані на принципах верховенства права, прозорості управлінських рішень та відповідальності суб'єктів публічної влади. Такий підхід дозволяє не лише нейтралізувати інформаційні загрози, а й зміцнити демократичні засади функціонування держави в умовах кризових викликів. В такій парадигмі основні функції закріплені за Центром протидії дезінформації, що функціонує при апараті Ради національної безпеки і оборони України [89], тому проаналізуємо його управлінський потенціал більш детально.

Центр протидії дезінформації при РНБО України створено 11 березня 2021 року як спеціалізований орган, що виконує стратегічні функції у сфері інформаційної безпеки держави. Його діяльність спрямована на виявлення, нейтралізацію та попередження інформаційних загроз, зокрема дезінформаційних кампаній, які мають ознаки гібридного впливу. Інституційне оформлення Центру стало відповіддю на системне використання дезінформації

як інструменту зовнішнього втручання, що загрожує національній безпеці, суспільній стабільності та легітимності державних інституцій. Рішення про створення Центру було ухвалено Радою національної безпеки і оборони України, а його реалізація закріплена Указом Президента №106/2021, що надало органу офіційний статус робочої структури в межах апарату РНБО [84]. Центр функціонує як аналітично-координаційна платформа, яка інтегрує державні, експертні та міжнародні ресурси для протидії інформаційним загрозам.

Основні функції Центру охоплюють кілька ключових напрямів. По-перше, це оперативний моніторинг інформаційного простору, що здійснюється з використанням цифрових інструментів, алгоритмів виявлення фейкових повідомлень та аналітичних моделей оцінки ризиків. Центр щоденно аналізує тисячі інформаційних одиниць, ідентифікуючи наративи, які можуть мати деструктивний вплив на суспільну свідомість, обороноздатність держави або міжнародну репутацію України [84].

По-друге, Центр виконує функцію спростування дезінформації, публічно реагуючи на фейки, маніпуляції та інформаційні атаки. Для цього використовуються офіційні комунікаційні канали, соціальні мережі, інформаційні бюлетені та спеціальні роз'яснювальні матеріали. Така діяльність має не лише коригуючий, а й превентивний характер, формуючи у громадян навички критичного мислення та стійкість до маніпулятивного контенту [48].

По-третє, Центр здійснює просвітницьку та методичну роботу, розробляючи рекомендації для органів державної влади, місцевого самоврядування, освітніх установ та медіа. Ці рекомендації стосуються інформаційної гігієни, протидії фейкам, побудови стратегічних комунікацій та кризового реагування. Центр також проводить тренінги, семінари, лекції та інформаційні кампанії, спрямовані на підвищення рівня медіаграмотності населення [84].

Четвертим напрямом є міжнародна координація, що передбачає обмін досвідом, участь у глобальних ініціативах, співпрацю з аналітичними центрами, урядовими структурами та міжнародними організаціями, які спеціалізуються на

протидії дезінформації. Український досвід, зокрема в умовах війни, активно презентується на міжнародних форумах, що дозволяє не лише посилити зовнішню підтримку, а й інтегрувати найкращі практики у національну систему інформаційної безпеки [84].

Отже, Центр протидії дезінформації постає як технічний, аналітичний орган публічного управління та стратегічний інструмент державної політики у сфері інформаційної безпеки. Його діяльність поєднує моніторинг, реагування, просвіту та міжнародну взаємодію, що дозволяє забезпечити системну стійкість України до гібридних загроз та зберегти контроль над інформаційним суверенітетом держави.

У 2022–2025 роках Центр протидії дезінформації при РНБО України продемонстрував системну та результативну діяльність, спрямовану на захист інформаційного суверенітету держави, нейтралізацію фейкових наративів та посилення стійкості суспільства до гібридних загроз. Упродовж зазначеного періоду Центр здійснив масштабний моніторинг інформаційного простору, виявивши понад 26000 одиниць деструктивного контенту, що мали ознаки дезінформації, маніпуляції або інформаційно-психологічного впливу [18]. Моніторинг охоплює багатоканальне спостереження за цифровими платформами, соціальними мережами, новинними ресурсами, блогами, месенджерами та іншими джерелами, де потенційно можуть поширюватися фейкові повідомлення або координовані інформаційні атаки. Центр використовує алгоритмічні засоби аналізу контенту, хронологічне відстеження поширення наративів, контент-аналіз, семантичне картування та виявлення ознак скоординованої активності. У процесі моніторингу застосовуються інструменти OSINT, машинного навчання та цифрової верифікації джерел, що дозволяє оперативно реагувати на загрози.

У 2025 році Центр провів глибокий аналіз інформаційної кампанії під хештегом #покровская_воронка, яка мала ознаки скоординованої дезінформаційної операції, спрямованої на дискредитацію українських військових дій у Донецькій області. Було виявлено понад 300 публікацій, що

містили маніпулятивні твердження, фейкові фото та відео, а також синхронізовані меседжі, які поширювалися через анонімні акаунти. Центр застосував хронологічний аналіз, встановив джерела первинного поширення та оприлюднив аналітичний звіт, який став основою для спростування фейків у національному телемарафоні та офіційних комунікаціях ЗСУ [4].

Іншим прикладом є виявлення діяльності вебресурсу EuLosses, який поширював дезінформацію про нібито економічні втрати країн ЄС через санкції проти РФ. Центр встановив, що домен було зареєстровано на території, пов'язаній із російськими інформаційними операціями, а контент мав ознаки фабрикації статистичних даних. У результаті було здійснено публічне спростування, а також надано рекомендації для українських дипломатичних представництв щодо роз'яснення ситуації міжнародним партнерам [5].

У межах щоденного моніторингу Центр ідентифікує понад 500 одиниць потенційно небезпечного контенту, з яких близько 10% підлягають глибокому аналізу [76]. За результатами обробки формуються аналітичні довідки для Офісу Президента, РНБО, СБУ, Міністерства оборони та інших органів, що приймають рішення у сфері безпеки. Центр також здійснює регулярне оновлення бази фейків, яка доступна для громадськості через офіційний сайт, і слугує джерелом для журналістів, освітян та громадських організацій. Ці дані стали основою для оперативного реагування, публічного спростування та формування аналітичних звітів, які використовуються державними органами для ухвалення управлінських рішень у сфері інформаційної безпеки.

Одним із помітних напрямів діяльності Центру стала інформаційно-просвітницька робота, що охопила мільйони громадян. Зокрема, у 2024 році Центр долучився до всеукраїнської кампанії з медіаграмотності, яка тривала понад рік і охопила освітні заклади, органи місцевого самоврядування, журналістські спільноти та громадські організації. У межах цієї ініціативи було створено десятки відеороликів, інфографік, методичних матеріалів, а також проведено серію тренінгів, семінарів і лекцій, спрямованих на розвиток критичного мислення та навичок розпізнавання фейків [68]. У межах

просвітницької кампанії, що тривала з 2023 по 2024 рік, Центр долучився до реалізації всеукраїнської ініціативи з підвищення медіаграмотності, яка охопила понад 20 регіонів. У партнерстві з Міністерством освіти і науки, Міністерством цифрової трансформації та громадськими організаціями було створено навчальні програми для шкіл, університетів та центрів підвищення кваліфікації держслужбовців [68].

Центр активно представляв український досвід на міжнародному рівні. У 2025 році його представники виступили в Сенаті Канади, презентуючи аналітичні напрацювання щодо протидії російській пропаганді, а також взяли участь у міжнародному вебінарі Debunk.org, де українська команда здобула перше і третє місце за якість аналітичних продуктів [90]. Такі результати свідчать про високий рівень експертизи Центру та його здатність інтегруватися в глобальні платформи боротьби з дезінформацією.

У межах взаємодії з силовими структурами Центр надавав методичну підтримку Службі безпеки України, Національній поліції та Міністерству оборони, зокрема через проведення спеціалізованих лекцій, аналітичних брифінгів та розробку рекомендацій щодо реагування на інформаційні атаки. У межах цієї взаємодії Центр виконує функцію аналітичного хабу, що забезпечує силові органи актуальними даними про інформаційні загрози, джерела поширення фейків, типологію деструктивних наративів та механізми їхнього впливу на суспільну свідомість. Зокрема, у 2025 році Центр передав Службі безпеки України аналітичні матеріали щодо діяльності Telegram-каналів, які координували поширення фейкових повідомлень про мобілізацію, втрати ЗСУ та нібито конфлікти між силовими структурами [91]. На основі цих даних було ініційовано низку оперативних заходів, що призвели до блокування ресурсів та притягнення до відповідальності осіб, причетних до інформаційних диверсій.

Важливим напрямом співпраці стала методична підтримка правоохоронних органів. У 2024 році заступниця керівника Центру А. Хоперія провела лекцію для слухачів Академії СБУ, присвячену алгоритмам виявлення фейкових повідомлень, аналізу інформаційних операцій та побудові

контрнарративів [21]. У межах цієї ініціативи було розроблено навчальні модулі, які інтегрувалися в програми підвищення кваліфікації співробітників СБУ, Національної поліції та Державної служби спеціального зв'язку.

Центр також координував дії з Міністерством оборони України, зокрема у сфері стратегічних комунікацій. У 2023–2025 роках було проведено серію спільних брифінгів, де Центр надавав аналітичну оцінку інформаційним атакам, а представники Міноборони оперативну інформацію про ситуацію на фронті. Така синергія дозволила забезпечити узгодженість державних меседжів, уникнути дублювання або суперечливих заяв, а також підвищити довіру громадян до офіційних джерел. У межах реагування на інформаційні кризи Центр оперативно передавав силовим структурам сигнали про сплески дезінформації, що могли мати наслідки для громадського порядку. Наприклад, у жовтні 2025 року було зафіксовано хвилю фейкових повідомлень про нібито евакуацію з Києва через загрозу ракетного удару. Центр оперативно ідентифікував джерела поширення, передав дані до Національної поліції, яка здійснила превентивні заходи, а також забезпечила публічне спростування через офіційні канали [24].

Таким чином, взаємодія Центру протидії дезінформації з силовими структурами є прикладом ефективної міжінституційної координації, що поєднує аналітичну експертизу, оперативне реагування та стратегічну комунікацію. Центр сформував стійку модель взаємодії з силовими структурами, яка базується на аналітичній підтримці, методичному супроводі та координації дій у сфері інформаційної безпеки. Результати її застосування засвідчують здатність держави діяти узгоджено в умовах гібридної війни, забезпечуючи інформаційну безпеку, громадську стабільність та легітимність управлінських рішень.

У 2022–2025 роках Центр протидії дезінформації при РНБО України послідовно розширював свою присутність на регіональному рівні, формуючи багаторівневу систему взаємодії з місцевими органами влади, освітніми установами, медіа та громадянським суспільством з метою підвищення стійкості до інформаційних загроз. Одним із ключових напрямів стало проведення

спеціалізованих семінарів, тренінгів та стратегічних сесій у регіонах, що мали підвищений рівень інформаційної вразливості через прикордонне розташування, наявність великої кількості внутрішньо переміщених осіб або активну діяльність ворожих інформаційних мереж. Наприклад, у 2025 році Центр спільно з міжнародними партнерами провів серію навчальних заходів у Львові [92], Харкові, Чернівцях та Дніпрі, де місцеві посадовці, журналісти, освітяни та представники громадських організацій отримали практичні навички з виявлення фейкових повідомлень, аналізу інформаційних наративів та побудови ефективної комунікації в умовах кризових ситуацій.

Особливу увагу було приділено створенню регіональних інформаційних хабів, які стали майданчиками для обміну аналітикою, координації дій та поширення перевіреної інформації. У співпраці з місцевими адміністраціями Центр ініціював запуск інформаційних бюлетенів, які регулярно інформували населення про актуальні загрози, спростовували поширені фейки та надавали рекомендації щодо інформаційної гігієни. Такий підхід дозволив не лише зменшити рівень паніки в окремих громадах, а й підвищити довіру до офіційних джерел.

Центр також координував роботу з регіональними ЗМІ, надаючи їм аналітичну підтримку, шаблони для спростування фейків та рекомендації щодо етичного висвітлення чутливих тем. У 2024 році було зафіксовано зниження кількості випадків ретрансляції дезінформаційних повідомлень у місцевих медіа на 37% у порівнянні з попереднім роком, що свідчить про зростання професійної відповідальності журналістської спільноти та ефективність методичної роботи Центру [76].

Таким чином, у 2022–2025 роках Центр протидії дезінформації утвердився як ключовий суб'єкт державної політики у сфері інформаційної безпеки. Його діяльність поєднує аналітичну глибину, комунікаційну ефективність, міжнародну взаємодію та просвітницьку місію, що дозволяє формувати стійке інформаційне середовище, здатне протистояти гібридним викликам сучасності. Діяльність Центру протидії дезінформації на регіональному рівні стала

важливим елементом загальнонаціональної стратегії інформаційної безпеки. Завдяки поєднанню аналітичної, освітньої та комунікаційної складових вдалося створити умови для підвищення інформаційної стійкості громад, зміцнення довіри до державних інституцій та формування культури відповідального споживання інформації.

РОЗДІЛ 3

РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІР КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ: ДОСВІД ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Організація кризових комунікацій у Чернівецькій області

Кризові комунікації виступають важливим елементом регіонального виміру публічного управління, забезпечуючи оперативний обмін інформацією між органами виконавчої влади, місцевого самоврядування та громадянськістю в умовах надзвичайних ситуацій. Ефективна організація кризових комунікацій на рівні регіону або територіальної громади дозволяє не просто мінімізувати негативні соціально-економічні наслідки, а й забезпечити стійкість системи публічного управління, безпеку населення та підтримувати соціальну стабільність.

Умови запровадження правового режиму воєнного стану в Україні докорінно змінили принципи функціонування органів публічної влади та встановили підвищені вимоги до організації кризових комунікацій на регіональному та локальному рівнях. Під час війни комунікативна діяльність регіональних і місцевих органів влади набуває стратегічного значення, оскільки саме через канали кризових комунікацій забезпечується стабільність соціального середовища та підтримка населення [85]. Дослідження практик управління комунікаціями в умовах війни дозволяє окреслити ключові риси інформаційних процесів і виявити закономірності організації кризових комунікацій.

Особливості організації кризових комунікацій в умовах безпекових загроз визначаються необхідністю жорсткого контролю інформаційної безпеки та зростанням ризиків інформаційних атак з боку агресора. Підвищена увага регіональних органів влади та органів місцевого самоврядування зосереджується на недопущенні поширення чутливих даних, захисті критично важливої інформації та нейтралізації дезінформаційних впливів. У цих умовах протидія інформаційним загрозам перетворюється на один із основних напрямів кризових комунікацій [77].

Російсько-українська війна істотно модифікувала усталену систему комунікаційних практик на рівні регіонів, що виявилось у перегляді звичних форматів і каналів забезпечення комунікаційних потреб. Зниження надійності традиційних комунікаційних ресурсів зумовлюють потребу впровадження альтернативних рішень. За цих обставин особливої ваги набуває формування резервних, технічно стійких каналів комунікації, а також створення автономних систем оповіщення, здатних функціонувати навіть за умов часткової чи повної втрати інфраструктури. Саме розвиток таких систем, на думку науковців, є ключовою передумовою забезпечення безперервної життєдіяльності регіонів у кризових умовах [74]. Психологічні механізми обробки та інтерпретації інформації в умовах дії режиму воєнного стану зазнають суттєвих змін, оскільки населення перебуває у стані підвищеного стресу, емоційної вразливості та напруженого очікування потенційних загроз. Унаслідок цього інформаційні стимули сприймаються значно чутливіше, а реакції громадян часто формуються під впливом страху, невизначеності або когнітивного перевантаження. За таких умов особливої ваги набуває ретельне моделювання змісту та тону комунікативних повідомлень, що мають враховувати психологічну вразливість аудиторії. Застосування технік психологічного супроводу, інструментів емоційного заспокоєння та стратегій зниження напруги є ключовими елементами ефективної кризової комунікації в період воєнних дій. Такі підходи дають змогу мінімізувати ризики виникнення панічних настроїв, підтримати відчуття контрольованості ситуації та сприяти формуванню конструктивної поведінкової моделі в населення [69].

Чернівецька область характеризується багаторівневою адміністративною структурою, що визначає особливості організації кризових комунікацій на рівні регіону. Система регіонального реагування інтегрує органи виконавчої влади, місцевого самоврядування та міжвідомчі координаційні структури, що забезпечує комплексність та ефективність управлінських рішень у кризових умовах. Координація діяльності означених суб'єктів потребує формування інтегрованої системи інформаційної взаємодії, здатної забезпечити

безперервний та достовірний обмін даними у динамічному середовищі безпекових загроз, оскільки від узгодженості їх дій залежить оперативність прийняття управлінських рішень в кризових умовах. Ефективність такої взаємодії передбачає встановлення чітких процедур кризової комунікації, узгодження алгоритмів реагування та створення організаційних механізмів, що дозволяють синхронізувати дії всіх учасників у режимі підвищеної оперативності. Впровадження цих інструментів забезпечує узгодженість інформаційних потоків та мінімізує ризики комунікаційних дисфункцій.

Забезпечення інформаційної відкритості ОДВ та ОМС в умовах війни потребує впровадження комплексної системи заходів, спрямованих на захист регіонального/локального інформаційного середовища від зовнішніх і внутрішніх загроз. В умовах інтенсивного інформаційного протиборства пріоритетного значення набувають постійний аналіз потенційно небезпечних інформаційних впливів, оперативне виявлення і нейтралізація дезінформаційних повідомлень, а також підтримання належного рівня захисту комунікаційної інфраструктури. Ці напрями формують цілісну основу системи кризових комунікацій у Чернівецькій області, оскільки забезпечують стійкість інформаційних потоків, захист критично важливих даних і здатність протидіяти інформаційним атакам.

Організація кризових комунікацій у Чернівецькій області здійснюється на двох взаємопов'язаних рівнях – регіональному та місцевому/локальному. На регіональному рівні суб'єктами координації кризових комунікацій є Чернівецька обласна військова адміністрація [95] та Чернівецька обласна рада [97], на локальному Чернівецька міська рада [94] та територіальні громади області.

Стратегічне планування кризових комунікацій здійснює ЧОР, яка також контролює виконання регіональних програм реагування та забезпечує міжрайонну координацію, що сприяє комплексному управлінню в умовах надзвичайних ситуацій. ЧОВА координує діяльність районів і міст і гарантує інтеграцію регіональної системи реагування з центральними органами державної влади. ЧМР відповідальна за оперативне інформування мешканців

територіальної громади, координацію місцевих служб, організацію евакуаційних заходів і підтримку населення, а також за забезпечення ефективної взаємодії з медіа та громадськими формуваннями. Крім того, до системи організації кризових комунікацій залучаються міжвідомчі структури, зокрема екстрені служби, медичні заклади, волонтерські організації та інші суб'єкти, що забезпечують комплексність кризового реагування.

Актуалізація комунікативного потенціалу суб'єктів управління кризовими комунікаціями в умовах дії правового режиму воєнного стану потребувала комплексного й скоординованого підходу до організації комунікаційної діяльності. Ефективне реагування на динамічні безпекові виклики зумовило необхідність формування спеціалізованих організаційних структур, відповідальних за комунікаційну політику, підготовку фахівців, орієнтованих на роботу в умовах криз, а також створення резервних інформаційних ресурсів, здатних забезпечити безперервність комунікативних процесів у разі надзвичайних ситуацій [15, с. 194-198].

Зміна логіки комунікативної взаємодії з населенням, спричинена воєнними діями, стимулювала інституційне розширення системи підтримки населення. В межах Чернівецької області почали функціонувати спеціалізовані центри життєстійкості, що заразом виконували роль оперативних комунікаційних вузлів. Такі центри забезпечують супровід громадян у процесі відновлення після кризових подій [81].

Поглиблення міжнародної взаємодії у сфері кризових комунікацій набуло в умовах російсько-української війни особливого значення. Партнерство з міжнародними організаціями, аналіз зарубіжного досвіду антикризового управління та залучення іноземних експертів сприяли вдосконаленню стратегічних підходів до комунікативної діяльності та зміцненню інституційної спроможності суб'єктів управління кризовими комунікаціями [99].

Водночас одним із головних чинників ефективності кризових комунікацій залишається рівень соціальної згуртованості населення регіону. Розвиток горизонтальних мереж взаємодопомоги, підтримка волонтерських ініціатив та

зміцнення довіри між членами територіальних громад формують соціальний капітал, який значною мірою визначає здатність адаптуватися до умов воєнного стану та реагувати на зовнішні загрози [67].

Трансформація стратегічних підходів до кризових комунікацій відбувалася через поступове формування нових моделей інформаційної взаємодії, спроможних функціонувати в умовах постійно змінних загроз. Адаптація комунікативних процесів до динаміки безпекового середовища вимагала систематичного моніторингу інформаційного простору та оперативної аналітичної оцінки виникаючих ризиків. У цьому контексті ЧОВА, ЧОР і ЧМР були змушені впровадити механізми гнучкого оновлення комунікаційних планів, коригування форматів подання інформації та модернізації каналів її поширення, що дозволяло зберігати релевантність та ефективність інформаційних повідомлень.

Одним із основних напрямів стало запровадження інструментів оперативного доведення попереджувальних сигналів до населення, передусім ресурсами соціальних мереж і месенджерів (насамперед, Facebook, Telegram). Формування систем раннього оповіщення та розробка протоколів екстреної комунікації сприяли налагодженню узгоджених інформаційних потоків між громадами, військовою адміністрацією та силовими структурами. Такий підхід забезпечив швидку передачу критично важливої інформації у ситуаціях, що вимагали негайного реагування [38; 40; 103].

Поглиблена перебудова системи кризових комунікацій супроводжувалася створенням багаторівневої архітектури інформаційної безпеки. Місцеві органи влади сформували комплексні інструкції та регламенти щодо захисту інформації, які включали застосування технологій шифрування для обробки чутливих даних, розгортання альтернативних каналів зв'язку, розвиток інструментів кіберзахисту та впровадження постійного моніторингу інформаційних загроз. Ці заходи були спрямовані на забезпечення стійкості комунікаційної інфраструктури та зменшення вразливості регіону до інформаційних атак [9; 43; 82].

Управління інформаційними потоками в умовах правового режиму воєнного стану потребує концептуального узгодження між пріоритетом безпеки та необхідністю підтримання інституційної відкритості органів влади. Для реалізації такого балансу ОДВ і ОМС формують нормативно визначений каркас комунікативної діяльності, у межах якого окреслюють типологію відомостей із обмеженим доступом, розробляють процедурні регламенти їх циркуляції та встановлюють стандартизовані вимоги до поширення інформації серед різних цільових аудиторій. Застосування подібних інструментів сприяє зниженню ризиків витоку чутливої інформації та водночас забезпечує належний рівень інформованості населення про актуальні загрози та управлінські рішення [94; 95; 97].

Внутрішня система управління кризовими комунікаціями в Чернівецькій області формує специфічні організаційні вимоги, зумовлені необхідністю одночасного забезпечення високої динаміки обміну інформацією та її конфіденційності. Відповідно регіональні та місцеві органи влади здійснюють інституціоналізацію захищених каналів передавання даних, впроваджують оновлені протоколи інформаційної безпеки, а також організовують циклічну підготовку персоналу з питань протидії інформаційним інцидентам. Сукупність цих практик формує підґрунтя для підвищення керованості кризової комунікації та зниження вразливості комунікаційної інфраструктури.

Інтенсивна модернізація технічного сегмента кризових комунікацій найбільш помітно проявилася у сфері екстреного інформування населення. ОДВ і ОМС здійснили технологічну конвергенцію різнотипних каналів оповіщення, інтегрувавши системи повітряної тривоги, сповіщення через інструменти соцмереж, цифрові інформаційні платформи та інші засоби оперативного донесення інформації. Така мультиканальна структура підвищила швидкість реагування та забезпечила доступність повідомлень для різних груп населення [87].

Цілеспрямована координація волонтерських мереж дозволила органам влади сформувати функціональні механізми інформаційної підтримки

громадських та гуманітарних ініціатив, а також створити комунікаційні платформи для розбудови комунікаційної спроможності громад. У результаті волонтерські структури трансформувалися в елемент соціального інфраструктурного каркаса територіальних громад Чернівецької області, посилюючи їх стійкість [85]. З початку російсько-української війни особливого значення набув психологічний вимір кризових комунікацій у воєнний період, що зумовило необхідність суттєвого коригування комунікаційних стратегій. На теренах Чернівецької області функціонують мережі центрів психологічної підтримки, що надають можливості для дистанційного консультування та забезпечують інформаційний супровід заходів із психологічної реабілітації громадян, які зазнали травматичного впливу [6; 7].

Розбудова партнерських взаємин між ОДВ, ОМС і медіа опирається на поєднання етичних стандартів відповідальної журналістики та вимог національної безпеки. Формування конструктивної моделі співпраці з медіаспільнотою передбачає встановлення стійких каналів професійної комунікації, забезпечення журналістів перевіреними та оперативними даними про ситуацію в громаді, а також узгодження підходів до подання матеріалів, що стосуються чутливих або потенційно ризикових тем. Реалізація таких механізмів сприяє формуванню інформативного, збалансованого та безпечного медійного простору, що відображає реальну динаміку подій у воєнний період [1].

Як нами зазначено вище, початок повномасштабної збройної агресії зумовив трансформацію комунікативних практик ОДВ і ОМС Чернівецької області. Потреба в оперативному та безперервному інформуванні населення призвела до відмови від попередньо домінувальних форматів взаємодії – пресконференцій, письмових офіційних запитів або публікацій виключно на офіційних вебресурсах. На зміну цим традиційним механізмам і форматам прийшли цифрові канали комунікації, орієнтовані на миттєве реагування та прямий доступ до цільової аудиторії. Особливої ролі у структурі кризових комунікацій набула екосистема мобільних застосунків та месенджерів.

В умовах високої мобільності інформаційних потреб саме Telegram був швидко інтегрований населенням як базовий інструмент отримання новин та офіційних повідомлень. Реагуючи на цю тенденцію, органи влади трансформували Telegram із додаткового каналу в центральний комунікаційний інструмент, що забезпечив відмову від проміжних медійних ланок та дав змогу здійснювати безпосередню, непроTOCOLьну та оперативну комунікацію з громадянами. Показовими в цьому контексті є Telegram-канали ЧОР [96] та ЧМР [93], які з першого дня війни функціонували як високодинамічні інформаційні хаби. Ці канали системно поширювали інформацію про актуальні державні рішення, локальні ініціативи підтримки населення, інструменти протидії дезінформації, рекомендації щодо безпеки тощо. Таким чином, цифрові платформи стали основою модернізованої архітектури кризових комунікацій, що забезпечила багаторівневу, оперативну та прямолінійну інформаційну взаємодію між владою і громадою.

На початку повномасштабного вторгнення комунікаційна діяльність ОДВ і ОМС Чернівецької області мала переважно посередницький характер. Значна частина інформаційних повідомлень, що трансливалися місцевою владою, стосувалася загальнонаціональних рішень та роз'яснень. Йшлося, зокрема, про повідомлення центральних органів влади щодо тимчасового призупинення роботи окремих державних сервісів [96], рекомендацій для населення стосовно алгоритмів поведінки під час обстрілів, а також поширення звернень Президента України, які мали об'єднавчий та мобілізаційний характер. Основним комунікативним завданням на цьому етапі було забезпечення адаптивності, життє-та стесостійкості громадян і наголошення на безперервності функціонування державних інституцій. Зокрема, вже у перші години збройної агресії посадовці Чернівецької обласної ради записали відеозвернення до мешканців області, закликаючи до витримки, взаємопідтримки та солідарності з силами оборони [22]. Чернівецький міський голова Р. Клічук 24 лютого 2022 р. звернувся до містян із проханням уникати панічних дій, зокрема не створювати ажіотажу біля торговельних точок та автозаправних станцій [80].

Того ж дня місцевою владою була представлена інтерактивна карта захисних споруд на території області [23], а також оприлюднені роз'яснення щодо сигналів системи оповіщення [104]. Наступного дня, 25 лютого, в регіоні розпочав роботу цілодобовий гуманітарний штаб, який забезпечував функціонування гарячої лінії та координацію первинної допомоги. В інформаційному просторі значне місце займали матеріали, що стосувалися виявлення російських фейків і дезінформаційних вкидів. Однак більшість таких роз'яснень була підготовлена спеціалізованими державними інституціями, зокрема Державною службою з надзвичайних ситуацій та Центром протидії дезінформації, а місцева влада фактично виконувала роль ретранслятора [86].

Загалом на початковій фазі російсько-української війни комунікативна взаємодія була зосереджена переважно в цифровому середовищі, а не в традиційній площині взаємодії з медіа. Такий підхід мав низку переваг: оперативне інформування про повітряні тривоги чи обстріли здійснювалося практично миттєво, а повідомлення надходили без проміжного медійного трактування. Унаслідок цього журналісти здебільшого не виконували класичну функцію посередників, а цитували повідомлення з офіційних Telegram-каналів міських і обласних посадових осіб, які фактично перетворилися на основні джерела первинної інформації.

Варто зауважити, що процес інституціоналізації офіційних цифрових каналів комунікації на рівні обласної влади мав певні особливості. Зокрема, ЧОВА створила свій офіційний Telegram-канал лише навесні 2023 р. До цього основним майданчиком для поширення повідомлень виступав канал під назвою «Твоя Буковина», що мав доволі умовне асоціювання з органами регіональної влади та не містив чітких маркерів офіційного походження контенту. Через це у частини аудиторії виникали сумніви щодо автентичності інформації, оприлюдненої на зазначеному ресурсі, а також щодо того, наскільки він може вважатися надійним джерелом офіційних рішень і роз'яснень. Принагідно зазначимо, що наприкінці липня 2022 року Чернівецька ОВА опублікувала

інформацію про те, що «телеграм канал Твоя Буковина не є офіційним каналом Чернівецької обласної військової адміністрації!» [49].

Паралельно з цим спостерігалася трансформація форм комунікативної взаємодії, пов'язана зі зниженням рівня безпосереднього, міжособистісного спілкування між посадовцями та громадянами. На початку російсько-української війни посадові особи здебільшого використовували односторонній формат подачі інформації, обираючи монологічну модель спілкування замість діалогічних або полілогічних форм. Прикладами такого формату комунікації були брифінги за участі тодішнього керівника ЧОВА С. Осачука та чернівецького міського голови Р. Клічука. Такі комунікаційні заходи проводилися у форматі онлайн-трансляцій або у вигляді попередньо записаних відеозвернень, розміщених у соціальних мережах, здебільшого на платформі Facebook. Журналісти до цих подій практично не залучалися. Ймовірним поясненням цього є як безпекові міркування, так і орієнтація на загальнонаціональні комунікативні тренди, сформовані щоденними відеозверненнями Президента України В. Зеленського. Такий формат передбачає монологічну структуру спілкування, в межах якої посадовець самостійно визначає зміст і рамки повідомлення, уникаючи потенційно чутливих або небажаних для обговорення питань. Відсутність можливості журналістів ставити уточнювальні або критичні запитання фактично означала мінімізацію класичного механізму публічної комунікації, характерного для демократичної інформаційної взаємодії.

Комунікативна взаємодія між медіа та органами публічної влади в Чернівецькій області в умовах воєнного стану зазнала помітних трансформацій, що значною мірою були зумовлені кадровими змінами в керівництві ЧОВА, які відбулися в 2022 р. Після призначення Р. Запаранюка на посаду голови ЧОВА, замість С. Осачука, почала фіксуватися тенденція до звуження комунікаційних контактів між адміністрацією та представниками медіа-спільноти. Зокрема, скоротилася кількість брифінгів, а ті, що все ж відбувалися, характеризувалися

жорсткими часовими обмеженнями, що унеможливлювало отримання журналістами розгорнутих коментарів із суспільно значущих питань.

Попри те, що Чернівецька область за час війни не була епіцентром системних кризових подій, окремі інциденти все ж потребували оперативних і якісних публічних комунікацій. Одним із таких випадків став ракетний обстріл Дністровської гідроелектростанції 29 березня 2024 р. [42]. Уже о 6:47, приблизно через годину після перших вибухів, голова ЧОВА повідомив громадськість про атаку через власний Telegram-канал [51]. Згодом він прибув на місце події, де записав відеозвернення з уточненнями щодо оперативної ситуації, зокрема про відсутність постраждалих та успішне перехоплення більшості ворожих ракет силами протиповітряної оборони [10]. Близько 14:30 того ж дня відбувся короткий брифінг, під час якого Р. Запаранюк надав обмежений обсяг додаткової інформації. Було підтверджено, що об'єктом атаки стали російські крилаті ракети типу Х-101 [8]. Втім уже під час наступного обстрілу, що стався через тринадцять днів, комунікація була зведена лише до короткого повідомлення в Telegram-каналі голови ЧОВА без подальших роз'яснень чи взаємодії медіа.

Впродовж 2025 р. публічні комунікаційні формати, орієнтовані на медіа, з боку керівника Чернівецької ОВА фактично не застосовувалися. Відсутність брифінгів і пресконференцій у цей період демонструє послідовне згортання відкритих каналів інформаційного обміну та свідчить про підвищену закритість адміністрації щодо журналістської аудиторії.

Окремої уваги потребує аналіз особливостей комунікаційної стратегії голови ЧОВА Р. Запаранюка у взаємодії з медіа. Так, пресконференція, присвячена підбиттю підсумків першого року роботи нового керівництва ЧОВА, що відбулася 11 липня 2023 р., тривала близько однієї години [28; 70]. В журналістському середовищі такий формат був сприйнятий як недостатній для повноцінного обговорення проблематики та опрацювання суспільно значущих тем, що свідчить про певні обмеження доступності посадовця до медіа.

Крім того, представники медіа-спільноти неодноразово повідомляли про труднощі в отриманні інтерв'ю чи авторських коментарів від керівника ЧОВА

[73]. Це, зокрема, підкреслюється в матеріалі, оприлюдненому 11 липня 2025 р. на сторінці медіа «С4», де узагальнюється трирічний період діяльності Р. Запаранюка на посаді губернатора. В публікації наголошено на його схильності уникати контактів із журналістами, що особливо проявилось під час інциденту навколо аудіозапису, в якому голос, схожий на голос голови ЧОВА, нібито пропонує сприяння в ухиленні від мобілізації. Журналісти зазначають, що неодноразово зверталися за офіційним коментарем, однак безрезультатно, що в підсумку поглибило інформаційну невизначеність навколо згаданого інциденту.

Характерним для комунікаційної стилістики Р. Запаранюка є також уникання прямих відповідей на складні або потенційно непопулярні запитання. Наприклад, під час обговорення підтримки 82-ї окремої Буковинської бригади він зосереджувався на загальних твердженнях щодо ролі бізнесу та волонтерських спільнот, не конкретизуючи, які саме суб'єкти беруть участь у цих процесах. У завершальних репліках посадовець неодноразово посилався на обмеженість доступу до інформації, що є типовою комунікативною тактикою в умовах кризових комунікацій, коли невизначеність або замовчування часто виправдовуються міркуваннями безпеки [66]. Схожий підхід простежувався і в інших чутливих ситуаціях. Так, у випадку з депутатом Чернівецької обласної ради від партії «Слуга народу» О. Волощуком, який не повернувся з відрядження до Румунії, Р. Запаранюк – як керівник обласного осередку цієї політичної сили – публічно не коментував інцидент і не засуджував поведінку однопартійця. Така комунікативна стриманість формує враження вибіркової в реакції на суспільно значущі події [2], що несе ризики зниження рівня довіри до публічної влади.

Показовим у контексті комунікативної репрезентації діяльності ЧОВА є й випадок, пов'язаний із відкриттям укриття в населеному пункті Годи́лів у 2024 р. [37]. Захід супроводжувався публічною присутністю керівника ЧОВА та його заступників, хоча фінансування робіт забезпечувалося не обласною військовою адміністрацією, а бюджетом Великокучурівської ТГ та коштами державної субвенції. Така диспропорція між реальним внеском структур ЧОВА та

інтенсивністю їхньої медійної присутності може інтерпретуватися як орієнтація на іміджеві комунікаційні практики, властиві кризовому інформаційному середовищу.

Аналізуючи організацію кризових комунікацій в Чернівецькій області доречно розглянути ситуацію, що склалася навколо ракетно-безпілотних атак з боку російської федерації. Окремо слід згадати про перший за час повномасштабної війни удар по м. Чернівці, здійснений 12 липня 2025 р. Впродовж цього періоду обласна військова адміністрація забезпечувала безперервне інформування населення щодо траєкторій руху ворожих БПЛА та ракет, а також неодноразово зверталася до громадян із рекомендаціями щодо дотримання правил безпеки. Керівник ЧОВА оперативно реагував на події, оприлюднивши низку відеозвернень 12 та 13 липня, у яких окреслив поточний стан ситуації [11; 46]. Паралельно Р. Запаранюк долучився до загальнонаціонального інформаційного простору, коментуючи обставини удару, зокрема в ефірі телеканалу «1+1» у межах єдиного телемарафону.

Чернівецький міський голова Чернівців Р. Клічук, своєю чергою, використав власний Telegram-канал для оголошення Дня жалоби, повідомлення про скасування масових заходів та інформування громадян про перші встановлені деталі щодо наслідків атаки [3]. Вже 15 липня 2025 р. він провів розширений брифінг, на якому відповів на запитання журналістів щодо технічного стану будівлі, що зазнала ушкоджень від уламків дрона, обсягів руйнувань, планів відновлення та механізмів компенсації постраждалим мешканцям [25; 83]. Натомість ЧОР обмежилася здебільшого короткими повідомленнями про сам факт атаки, її наслідки для території області та загибель людей.

В площині системної роботи з медіа слід окремо виокремити діяльність чернівецького міського голови Р. Клічука, який підтримує регулярний діалог зі ЗМІ, щомісяця організовуючи пресконференції без часових обмежень для запитань. На відміну від нього, колишній голова ЧОР О. Бойко з'являється в інформаційному просторі значно рідше, а його інтерв'ю, якщо й

оприлюднюються, переважно присвячені приватним аспектам його діяльності або мають виразний компліментарний характер.

В підсумку зазначимо, що організація кризових комунікацій у Чернівецькій області ґрунтується на різнорівневій структурі, чіткому розподілі ролей та повноважень між органами виконавчої влади і місцевого самоврядування, а також на налагодженій системі оперативного обміну інформацією. Конкретні процедури демонструють практичну реалізацію стратегічного планування, оперативного реагування та міжвідомчої координації. Організація кризових комунікацій в умовах війни потребує дотримання складного балансу між вимогами безпеки та необхідністю забезпечувати громадянам доступ до достовірної й суспільно значущої інформації. Означене повинно поєднуватися з підтримкою громадської довіри, зміцненням соціальної стійкості та задоволенням базових інформаційних запитів населення Чернівецької області. Нормативні та організаційні засади організації кризових комунікацій в Чернівецькій області визначаються дією спеціального правового режиму та необхідністю чіткої взаємодії між усіма суб'єктами. Пошук дієвих форматів взаємодії з медіа, а також відкритий і структурований діалог із громадськістю забезпечують можливість комплексного стратегування кризових комунікацій, спрямованого на підтримання суспільної стабільності й ефективне реагування на виклики воєнного часу.

3.2. Комунікація між владою, бізнесом і громадськістю в умовах криз

З початку повномасштабного вторгнення комунікаційна взаємодія набула кризового характеру, що вимагало від усіх сторін швидкої перебудови форматів співпраці. Обласна військова адміністрація, органи місцевого самоврядування, релокований бізнес, громадські організації та освітні установи об'єднали зусилля для координації дій у сферах безпеки, гуманітарної допомоги, економічної адаптації та інформаційної підтримки населення. З початку повномасштабного вторгнення держави-агресора Чернівецька обласна військова адміністрація (ОВА) ініціювала низку механізмів горизонтальної та вертикальної комунікації,

що дозволили інтегрувати зусилля місцевого самоврядування, бізнесу, освітніх установ, медіа та громадських організацій. У травні 2023 року в Чернівецькому національному університеті відбулася відкрита дискусія «Чернівецька область в умовах війни: джерела стійкості, виклики та потенціал адаптації» [98], яка стала платформою для обговорення досвіду взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю. Участь у заході взяли представники ОВА, обласної ради, міської ради, релокованих підприємств, громадських ініціатив і міжнародних донорів.

На нашу думку, в період дії правового режиму воєнного стану Чернівецька обласна військова адміністрація (ЧОВА) сформувала ефективну модель комунікації з регіональним бізнесом, яка базується на принципах відкритості, партнерства та адаптивного управління в умовах кризових викликів. З початку повномасштабного вторгнення ЧОВА, як і інші обласні військові адміністрації в Україні, ініціювала створення Регіональної ради з питань підтримки підприємництва, яка стала постійно діючим майданчиком для діалогу між владою та бізнесом. Цей консультативний орган об'єднує представників малого і середнього підприємництва, галузевих асоціацій, релокованих компаній, а також фахівців з економічного розвитку. У межах засідань Ради обговорюються питання регуляторної політики, податкового навантаження, доступу до державних і міжнародних програм підтримки, а також логістичних викликів, пов'язаних із переміщенням виробництва та забезпеченням безперервності ланцюгів постачання [62].

У червні 2024 року ЧОВА провела засідання Ради, присвячене викликам ведення бізнесу в умовах воєнного стану. Начальник ЧОВА Руслан Запаранюк наголосив на важливості збереження економічної активності регіону та підтримки підприємців, які забезпечують робочі місця, сплачують податки та долучаються до гуманітарних ініціатив [50]. У ході зустрічі були напрацьовані пропозиції щодо спрощення процедур отримання дозволів, оптимізації перевірок контролюючими органами та розширення доступу до фінансових інструментів.

Одним із практичних результатів стало створення регіонального реєстру релокованих підприємств, який дозволив ЧОВА координувати їхні потреби,

сприяти пошуку виробничих площ, налагодженню комунікації з місцевими громадами та інтеграції в економічне середовище області. У 2023–2025 роках Чернівецька область прийняла понад 80 релокованих компаній, серед яких виробники меблів, текстилю, харчової продукції та ІТ-підприємства. Завдяки підтримці з боку адміністрації, частина з них змогла відновити виробничу діяльність, створити нові робочі місця та інтегруватися в місцеву економіку [50].

Важливим елементом комунікації стало проведення онлайн-консультацій та інформаційних сесій для бізнесу. Так, у лютому 2025 року Чернівецька ОВА організувала діалогову сесію з підприємцями щодо контрольних заходів Пенсійного фонду та перспектив переходу на зелену енергетику. Участь у заході взяли представники енергетичних компаній, податкових органів, місцевої влади та підприємці, що дозволило узгодити стратегічні позиції щодо регуляторних змін, зменшити напругу в бізнес-середовищі та сформувати дорожню карту розвитку енергоефективних проєктів [71]. Такий формат дозволив оперативно узгодити позиції, знизити регуляторну напругу та сформувати дорожню карту переходу до енергоефективних рішень.

Комунікація між ЧОВА та бізнесом також охоплює гуманітарний вимір. Підприємці активно долучаються до ініціатив з підтримки внутрішньо переміщених осіб, постачання гуманітарної допомоги, забезпечення потреб військових та медичних установ. Адміністрація координує ці процеси, забезпечуючи прозорість, логістику та публічне визнання внеску бізнесу в обороноздатність регіону [52].

Таким чином, комунікація між Чернівецькою ОВА та регіональним бізнесом в умовах воєнного стану є прикладом ефективного кризового управління, що поєднує стратегічне бачення, гнучкість інституцій та активну участь підприємницького середовища у збереженні соціально-економічної стабільності.

З початку повномасштабного вторгнення Чернівецька міська влада ініціювала низку механізмів партнерської взаємодії з підприємницьким середовищем, зокрема через регулярні консультації, відкриті зустрічі, цифрові

платформи та залучення бізнесу до реалізації соціально значущих проєктів. Міський голова Роман Клічук, який має досвід підприємницької діяльності, запровадив управлінську модель, орієнтовану на швидке реагування, прозорість процедур та цифровізацію сервісів, що дозволило зменшити адміністративне навантаження на бізнес у період воєнних викликів [17].

У 2023–2024 роках Чернівецька міська рада активно співпрацювала з локальними підприємствами у сфері гуманітарного реагування. Зокрема, компанії Рома, Трембіта, Буковинський стандарт та Інтелект-Сервіс долучилися до забезпечення внутрішньо переміщених осіб продуктами, одягом, технічними засобами та логістичними ресурсами [39]. Міська рада координувала ці процеси через Департамент соціального захисту, надаючи доступ до муніципальних приміщень, транспортних засобів та інформаційної підтримки.

У межах економічної адаптації міська рада реалізувала програму підтримки релокованих підприємств, які перемістилися з зон активних бойових дій. У партнерстві з ГО «Агенція розвитку Чернівців» та «Центром підтримки підприємництва» було створено реєстр потреб бізнесу, організовано консультаційні сесії щодо податкових змін, доступу до грантів та пошуку виробничих площ. У результаті понад 40 підприємств змогли відновити діяльність на території громади [101].

У 2025 році Чернівецька міська рада провела серію стратегічних зустрічей з представниками малого бізнесу щодо розвитку енергоефективних рішень, зокрема у сфері освітлення, опалення та водопостачання. Участь у заходах взяли представники ГО ЕкоБуковина, Бізнес-клуб Чернівців та Асоціації приватних підприємців Буковини. Було напрацьовано дорожню карту переходу до альтернативних джерел енергії, що інтегрується в міську програму сталого розвитку [98].

Комунікація здійснюється через офіційний сайт міської ради, сторінки в соціальних мережах, телеграм-канали, а також через особисті зустрічі, пресконференції та участь бізнесу в засіданнях консультативних органів. Представники бізнесу мають можливість подавати пропозиції до проєктів

рішень, брати участь у робочих групах та впливати на формування муніципальної політики. Таким чином, Чернівецька міська рада забезпечує багатовимірну комунікацію з локальним бізнесом, яка поєднує оперативне реагування, стратегічне планування та соціальне партнерство, що є основою для збереження економічної активності громади в умовах надзвичайного правового режиму.

Громадянське суспільство відіграє роль комунікаційного посередника між владою та населенням, забезпечуючи зворотний зв'язок, поширення достовірної інформації та реалізацію волонтерських ініціатив. У Чернівцях активно діють громадські платформи, які координують допомогу внутрішньо переміщеним особам, організовують психологічну підтримку, проводять тренінги з медіаграмотності та протидії дезінформації. У співпраці з місцевими органами влади вони забезпечують оперативне реагування на запити громади, сприяють прозорості управлінських рішень та формують довіру до інституцій. Громадські організації відіграють певну роль у забезпеченні горизонтальної комунікації, мобілізації волонтерських ресурсів і поширенні достовірної інформації. У співпраці з владою вони реалізовували проєкти з підтримки внутрішньо переміщених осіб, психологічної допомоги, медіаграмотності та протидії дезінформації. Завдяки такій взаємодії вдалося створити мережу довіри, яка забезпечила ефективне реагування на локальні виклики.

З початку повномасштабного вторгнення ЧОВА ініціювала системну взаємодію з понад 50 громадськими та міжнародними партнерами, що охоплюють різні сфери від допомоги внутрішньо переміщеним особам до підтримки дітей, які втратили батьків, ветеранів, осіб з інвалідністю та постраждалих від бойових дій. У січні 2024 року в Чернівцях відбувся форум «Підтримка осіб, які постраждали від війни» [36], де були підбиті підсумки співпраці за 2023 рік і визначені пріоритети на найближчий період. У заході взяли участь представники ЧОВА, місцевого самоврядування, міжнародних донорів, а також громадських організацій, серед яких Карітас Чернівці, Волонтерський рух Буковини, Чернівецька обласна організація Товариства

Червоного Хреста України, БФ Діти Героїв, Інститут розвитку регіонів та Громадська платформа Єдина Буковина.

У жовтні 2023 року ЧОВА підписала Меморандум про співпрацю з благодійним фондом Діти Героїв, що передбачає комплексну підтримку понад 250 дітей, які втратили одного або обох батьків внаслідок війни. У межах партнерства забезпечено доступ до психологічної допомоги, освітніх ресурсів, гуманітарної підтримки та соціального супроводу [100]. ЧОВА здійснює комунікаційний супровід, координацію логістики, надає приміщення для роботи мобільних груп, а також інтегрує діяльність фонду в регіональні програми захисту дітей.

У 2024 році Департамент соціального захисту населення ЧОВА оголосив конкурс на визначення програм, розроблених обласними громадськими об'єднаннями ветеранів, захисників і членів родин загиблих військовослужбовців [19]. У результаті було відібрано низку проєктів, які отримали фінансування з обласного бюджету, зокрема ініціативи ГО Буковинські ветерани, Жінки України: Буковинський фронт та Сила єдності. Ці організації реалізували заходи з реабілітації, правової підтримки, соціальної адаптації та меморіалізації.

Комунікація між ЧОВА та громадськими організаціями здійснюється через регулярні координаційні зустрічі, спільні пресконференції, робочі групи та інформаційні кампанії. Адміністрація забезпечує відкритість до ініціатив, оперативно реагує на запити, надає методичну підтримку та сприяє інтеграції громадських проєктів у регіональні стратегії. Такий формат взаємодії дозволяє не лише мобілізувати ресурси, а й формувати довіру до інституцій, зміцнювати соціальний капітал та забезпечувати ефективне реагування на виклики війни.

Зауважимо, що ці громадські організації активно комунікують і з Чернівецькою міською радою. З початку повномасштабного вторгнення міська рада Чернівців активізувала співпрацю з локальними та національними громадськими структурами, які мають досвід кризового реагування, соціального супроводу та мобілізації ресурсів. Одним із прикладів стало партнерство з ГО

Волонтерський рух Буковини, яка координує постачання гуманітарної допомоги, забезпечення потреб військових та підтримку родин загиблих. У межах співпраці міська рада надала приміщення для логістичних центрів, сприяла в оформленні дозвільної документації та забезпечила комунікацію з комунальними службами [13].

У 2023–2024 роках Чернівецька міська рада реалізувала спільні проекти з БФ Карітас Чернівці, зокрема у сфері підтримки внутрішньо переміщених осіб. Завдяки координації з департаментом соціального захисту було створено механізм реєстрації потреб ВПО, надання продуктових наборів, психологічної допомоги та юридичних консультацій. Міська рада забезпечила доступ до муніципальних ресурсів, сприяла в пошуку приміщень для мобільних груп та інтегрувала діяльність фонду в міські програми соціального захисту [14].

У сфері освіти та молодіжної політики міська рада співпрацює з ГО Центр розвитку громад та Інститутом розвитку регіонів, які реалізують тренінги з медіаграмотності, протидії дезінформації, адаптації молоді до умов війни та розвитку громадянських компетентностей. У партнерстві з управлінням освіти було проведено серію заходів у школах та молодіжних центрах, спрямованих на формування критичного мислення та навичок інформаційної безпеки [63].

У 2025 році Чернівецька міська рада підтримала ініціативу ГО Жінки України: Буковинський фронт, яка реалізує програми соціальної адаптації жінок, що постраждали від війни. У межах співпраці було організовано серію круглих столів, консультаційних сесій та інформаційних кампаній, спрямованих на захист прав жінок, доступ до медичних послуг та професійної реінтеграції [41].

Комунікація між Чернівецькою міською радою та громадськими організаціями здійснюється через регулярні зустрічі, відкриті форуми, робочі групи, а також через цифрові платформи, зокрема офіційний сайт, сторінки в соціальних мережах, телеграм-канали. Представники громадських організацій мають доступ до участі в засіданнях комісій, можуть подавати пропозиції до проєктів рішень та брати участь у консультаціях щодо стратегічного планування. Завдяки такій моделі взаємодії Чернівці демонструють приклад достатньо

ефективного муніципального управління в умовах надзвичайного правового режиму, де громадянське суспільство виступає не лише об'єктом політики, а її повноправним суб'єктом, здатним впливати на зміст і якість управлінських рішень.

Чернівецькі місцеві медіа, попри обмеження доступу до публічної інформації, зуміли адаптуватися до нових умов, зберігаючи функцію інформування та контролю. Згідно з дослідженням ІМІ 2022 р., Чернівецька міська та обласна ради оперативно реагують на інформаційні запити, публікують проекти рішень та забезпечують комунікацію з журналістами, що свідчить про збереження демократичних стандартів навіть у період надзвичайного правового режиму [102]. У контексті реалізації принципів відкритого врядування в умовах воєнного стану Чернівецька міська та обласна ради продемонстрували належний рівень інформаційної прозорості та оперативної комунікації з громадськістю. Зокрема, надіслані Інститутом масової інформації запити були опрацьовані без зволікань, що свідчить про функціональну спроможність органів місцевого самоврядування забезпечувати доступ до публічної інформації навіть у кризових умовах.

У випадку Чернівецької обласної ради запит стосувався тривалого періоду, протягом якого на офіційному сайті не публікувалися проекти рішень. Причиною цього стала технічна несправність хостинг-сервера, що виникла на початку повномасштабного вторгнення. За даними провайдера, збій мав ознаки цілеспрямованого втручання, внаслідок чого було втрачено доступ до бази даних. У відповідь на інцидент обласна рада ініціювала створення нового вебресурсу, який з липня 2022 року функціонує у тестовому режимі. Протягом періоду технічної нестабільності інформація про засідання та рішення ради поширювалася через офіційні сторінки у соціальних мережах, зокрема Facebook та Telegram. Водночас доступ представників ЗМІ та громадян до участі в сесіях та комісіях залишався відкритим [102].

Чернівецька міська рада, попри обмеження, зуміла зберегти сталість комунікаційної практики. У відповідь на запит щодо ходу ремонтних робіт на

вулицях Івана Богуна та Максима Горького, Департамент інфраструктури надав повну інформацію, включно з графіками виконання та фінансовими документами. Міський голова Роман Клічук продовжує щомісячно проводити пресконференції, а керівники структурних підрозділів – брифінги та зустрічі з громадськістю. Засідання виконавчого комітету доступні для онлайн-прослуховування, за винятком питань з обмеженим доступом. Інформаційне наповнення здійснюється через фото- та відеоконтент, розміщений на офіційних платформах міської ради [102].

Оцінка комунікації з боку журналістської спільноти Буковини є переважно позитивною. За словами Сергія Зарайського, керівника порталу «БукІнфо», доступ до інформації з боку міської влади завжди був стабільним. Він також відзначив покращення комунікації з обласною військовою адміністрацією, хоча зауважив, що нове керівництво ОВА не практикує регулярні публічні брифінги. З часу призначення голови ОВА Руслана Запаранюка відбулася лише одна пресконференція, а його заступники поки не зустрічалися з пресою. Олександра Раца, в.о. головної редакторки МА АСС, повідомила, що журналісти агентства не стикалися з перешкодами у доступі до інформації. Запити, пов'язані з темами російського бізнесу, стану укріплень та судових рішень, опрацьовуються вчасно. Комунікація з посадовцями здійснюється як через офіційні канали, так і в режимі особистого спілкування. Максим Волошин, тодішній продюсер Чернівецької філії НСТУ, підтвердив систематичність комунікації з місцевими органами влади. Хоча іноді виникають затримки з боку комунальних установ, вони не є критичними та не перешкоджають журналістській діяльності [102]. Серед зауважень медійників можна виокремити її відсутність онлайн-трансляцій сесій обласної ради, що обмежує доступ до повного спектра інформації. Водночас порядок денний засідань залишається доступним на запит.

Отже, в умовах правового режиму воєнного стану, що був запроваджений у відповідь на повномасштабну агресію проти України, Чернівецька область продемонструвала високий рівень адаптивності та інституційної згуртованості, зокрема у сфері кризових комунікацій. Взаємодія між Чернівецькою обласною

військовою адміністрацією, Чернівецькою міською радою, локальним бізнесом та громадськими організаціями стала не лише інструментом оперативного реагування, а й основою для збереження соціальної стабільності, економічної активності та довіри до публічної влади.

Кризові комунікації в регіоні набули багатовекторного характеру, охоплюючи стратегічне інформування, горизонтальну координацію, цифрову трансформацію управлінських процесів та залучення громадянського суспільства до ухвалення рішень. ЧОВА, як ключовий суб'єкт безпекового управління, забезпечила регулярне поширення офіційної інформації через пресслужбу, соціальні мережі та телеграм-канали, а також налагодила механізми реагування на запити журналістів і громадських організацій. Попри певні виклики, зокрема обмежену практику публічних брифінгів, адміністрація продемонструвала готовність до відкритого діалогу, що підтверджується позитивними оцінками з боку медійної спільноти.

Чернівецька міська рада зберегла сталість комунікаційної практики, продовжуючи щомісячні пресконференції, відкриті зустрічі з громадськістю та онлайн-трансляції засідань виконавчого комітету. В умовах війни вона стала платформою для інтеграції локального бізнесу та громадських ініціатив у реалізацію муніципальних програм. Підприємці, зокрема представники релокованих компаній, отримали доступ до консультацій, логістичної підтримки та участі в стратегічному плануванні. Громадські організації, такі як Карітас Чернівці, Волонтерський рух Буковини, Жінки України: Буковинський фронт та Інститут розвитку регіонів, стали ключовими партнерами у реалізації програм соціального захисту, гуманітарної допомоги та медіаграмотності.

Синергія між владою, бізнесом і громадянським суспільством проявилася у здатності швидко мобілізувати ресурси, адаптувати управлінські рішення до потреб громади та забезпечити прозорість дій. Взаємна довіра, відкритість до ініціатив, регулярний обмін інформацією та спільне бачення розвитку стали фундаментом для стійкості регіону в умовах гібридних викликів. Чернівецька область демонструє, що ефективні кризові комунікації є стратегічною

компетенцією, яка дозволяє забезпечити цілісність публічного управління в умовах російсько-української війни.

3.3. Напрями підвищення ефективності публічного управління кризовими комунікаціями

Публічне управління кризовими комунікаціями в умовах воєнного стану вимагає оперативності та високого рівня стратегічного мислення, правової визначеності та інституційної узгодженості. В умовах правового режиму воєнного стану органи влади стикаються з подвійним викликом: з одного боку з необхідністю забезпечення національної безпеки через контроль інформаційного простору, з іншого з необхідністю збереження довіри громадян шляхом прозорості, своєчасної та правдоподібної комунікації. Ефективність у цьому контексті визначається здатністю державних інституцій адаптуватися до швидкоплинної ситуації, протидіяти дезінформації та забезпечувати єдність повідомлень на всіх рівнях управління.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності публічного управління кризовими комунікаціями є інституціоналізація кризових комунікацій як окремої функції в системі публічного управління. Це передбачає створення спеціалізованих підрозділів або координаційних центрів, які мають чітко визначені повноваження, ресурси та алгоритми дій. Така структурна визначеність дозволяє уникнути хаотичних реакцій, дублювання повідомлень і суперечливих інтерпретацій. Водночас важливо забезпечити міжвідомчу інтеграцію, щоб комунікаційна політика була узгодженою між центральними органами виконавчої влади, місцевими адміністраціями, силовими структурами та службами цивільного захисту. Кризові комунікації мають перейти від епізодичних реакцій до системної функції в архітектурі публічного управління. Першим кроком має стати визнання кризових комунікацій як окремої управлінської компетенції, що потребує власної інституційної форми, кадрового забезпечення, бюджетного фінансування та нормативного регулювання. Другий крок пов'язаний з тим, що кризові комунікації мають бути інтегровані в систему

національної безпеки, зокрема через взаємодію з СБУ, ДСНС, МОУ, МВС., що дозволить забезпечити оперативність, достовірність і захищеність інформаційних потоків. Зрештою, третій крок – це вбудова кризових комунікацій в стратегічне управління, що забезпечить їх розгляд не лише як інструмент реагування, а як засіб формування довіри, згуртованості та стійкості суспільства. Це вимагає політичної волі, міжвідомчої координації та постійного вдосконалення на основі аналізу практик, зворотного зв'язку та міжнародного досвіду.

Другим напрямом підвищення ефективності публічного управління кризовими комунікаціями є нормативно-правове забезпечення кризових комунікацій. Нормативне забезпечення інституціоналізації передбачає розробку законодавчих і підзаконних актів, які визначають: повноваження органів влади у сфері кризових комунікацій; процедури інформування населення в умовах надзвичайних ситуацій; критерії класифікації інформації; відповідальність за поширення дезінформації; гарантії прозорості та підзвітності. В умовах воєнного стану необхідно мати чітко прописані процедури інформування населення, критерії класифікації інформації як такої, що підлягає обмеженню, а також механізми спростування фейкових повідомлень. Законодавство має передбачати відповідальність за поширення дезінформації, але водночас гарантувати право громадян на доступ до достовірної інформації. Важливо, щоб правовий режим не перетворювався на інструмент цензури, а слугував рамкою для забезпечення інформаційної безпеки.

Третій напрям підвищення ефективності публічного управління кризовими комунікаціями пов'язаний з розвитком людського капіталу. Ефективність кризових комунікацій залежить від компетентності посадових осіб, які їх здійснюють. Необхідно впроваджувати системні програми підготовки та підвищення кваліфікації для речників, комунікаційних менеджерів, аналітиків та керівників органів влади. Особлива увага має приділятися навичкам роботи з медіа, кризовому реагуванню, емоційній грамотності та етичним стандартам публічної комунікації.

Четвертий напрям підвищення ефективності публічного управління кризовими комунікаціями деталізується у технологічній модернізації. Використання цифрових платформ, систем моніторингу соціальних мереж, алгоритмів виявлення фейків та аналітики громадських настроїв дозволяє органам влади діяти проактивно. Впровадження єдиних інформаційних порталів, мобільних додатків для екстрених повідомлень, чат-ботів для зворотного зв'язку сприятимуть підвищенню оперативності та охоплення комунікацій.

П'ятий напрям підвищення ефективності публічного управління кризовими комунікаціями побудова довіри через прозорість і зворотний зв'язок. У воєнний час громадяни особливо чутливі до інформації, тому важливо не лише інформувати, а й пояснювати, залучати, відповідати на запити. Створення механізмів громадського моніторингу, регулярні брифінги, участь представників громадянського суспільства у формуванні комунікаційної політики сприяють підвищенню легітимності дій влади.

Таким чином, підвищення ефективності публічного управління кризовими комунікаціями в умовах воєнного стану є багатовимірним процесом, що поєднує правову чіткість, інституційну узгодженість, професіоналізм кадрів, технологічну інноваційність та етичну відповідальність. Успіх залежить від здатності держави діяти системно, адаптивно та з урахуванням потреб і очікувань суспільства. На основі визначених напрямів підвищення ефективності публічного управління кризовими комунікаціями пропонуємо рекомендації для Кабінету Міністрів України та Чернівецької обласної державної (військової) адміністрації.

Кабінет Міністрів України, як центральний орган виконавчої влади, має забезпечити системну, узгоджену та правово обґрунтовану модель кризових комунікацій в умовах воєнного стану, яка не лише реагує на інформаційні виклики, а й формує стійкість суспільства до деструктивних впливів. Пропоную запровадити створення Національного центру стратегічних комунікацій, який би виконував функції координації міжвідомчих повідомлень, аналітики інформаційного середовища, розробки сценаріїв реагування та забезпечення

єдиної лінії комунікації. Такий центр має бути підзвітним Кабінету Міністрів і діяти на основі затверджених протоколів, що враховують правовий режим воєнного стану, обмеження доступу до інформації, а також вимоги до оперативності та достовірності повідомлень.

Необхідно ухвалити окрему постанову Уряду, яка регламентує стандарти кризових комунікацій, включаючи типи повідомлень, процедури погодження, критерії класифікації інформації, механізми спростування фейків та відповідальність за порушення інформаційної дисципліни. Ухвалення окремої постанови Кабінету Міністрів України, яка регламентує стандарти кризових комунікацій, є критично важливим кроком до інституціоналізації цієї функції в системі публічного управління. Така постанова має встановити єдині правила для всіх органів виконавчої влади, військових адміністрацій, державних служб та підпорядкованих установ щодо того, як, коли і яким чином здійснюється інформування населення в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема під час дії правового режиму воєнного стану. У документі мають бути чітко визначені типи повідомлень, які використовуються в кризових умовах: оперативні попередження, роз'яснення, спростування, інструкції для населення, звернення керівництва держави, а також повідомлення про завершення надзвичайної ситуації. Для кожного типу має бути встановлено формат, часові рамки публікації, канали поширення та відповідальних осіб. Процедури погодження інформації мають регламентувати, які повідомлення потребують централізованого затвердження (наприклад, через РНБО або Урядовий центр комунікацій), а які можуть бути поширені на рівні регіональних адміністрацій або окремих міністерств. Це дозволить уникнути дублювання, суперечливих меседжів і хаотичного інформування. Критерії класифікації інформації мають визначати, які дані можуть бути оприлюднені, які підлягають обмеженню, а які мають статус службової або державної таємниці. Важливо, щоб ці критерії були прозорими, обґрунтованими і не використовувалися для приховування суспільно значущої інформації.

Окремий розділ постанови має бути присвячений механізмам спростування фейків: порядок виявлення дезінформації, алгоритм реагування, строки публічного спростування, відповідальні особи та канали поширення спростувань. Доцільно передбачити створення реєстру спростованих фейків, доступного громадськості. Постанова також має встановити відповідальність за порушення інформаційної дисципліни у вигляді адміністративних санкцій для посадовців, які поширили неперевірену або суперечливу інформацію та у вигляді дисциплінарних заходів за ігнорування протоколів погодження або затримку в інформуванні населення. Важливо, щоб документ передбачав механізми моніторингу дотримання стандартів, регулярного оновлення процедур відповідно до змін у безпековому середовищі та зворотного зв'язку з громадськістю. Така постанова має стати регуляторним актом, інструментом підвищення довіри до влади, забезпечення інформаційної безпеки та формування культури відповідального публічного спілкування в умовах кризи.

Важливо забезпечити технологічну модернізацію комунікаційної інфраструктури: впровадити інтегровану платформу моніторингу соціальних мереж, аналітики громадських настроїв, автоматичного виявлення дезінформації та мобільних додатків для екстрених повідомлень. Технологічна модернізація комунікаційної інфраструктури має стати пріоритетом державної політики в умовах воєнного стану, оскільки саме цифрові інструменти дозволяють забезпечити оперативність, достовірність і масштабованість кризових повідомлень. Впровадження інтегрованої платформи моніторингу соціальних мереж має передбачати створення єдиного аналітичного ядра, яке в режимі реального часу відстежує ключові інформаційні потоки, виявляє аномалії, фіксує поширення фейків, оцінює рівень емоційної напруги та ідентифікує потенційні джерела деструктивного впливу. Така платформа має бути інтегрована з системами СБУ, ДСНС, МОУ, Нацради з питань телебачення і радіомовлення, а також мати модулі для автоматичного реагування (формування спростувань, запуск контрнарративів, інформування відповідальних осіб). Аналітика громадських настроїв має базуватися на алгоритмах обробки великих даних, що

дозволяють класифікувати емоційні реакції, виявляти запити населення, прогнозувати ризики паніки або недовіри, а також коригувати комунікаційні стратегії відповідно до змін у суспільному сприйнятті. Автоматичне виявлення дезінформації має здійснюватися через машинне навчання, семантичний аналіз, порівняння з базами достовірних джерел, а також через краудсорсингові механізми, де громадяни можуть повідомляти про підозрілі повідомлення. Мобільні додатки для екстрених повідомлень мають бути доступними для всіх категорій населення, включати функції геолокації, персоналізованих сповіщень, інтерактивних інструкцій, а також можливість зворотного зв'язку. Важливо, щоб ці додатки були інтегровані з платформами електронного урядування, мали багатомовний інтерфейс, працювали в умовах обмеженого інтернету та були захищені від кібератак. Уся система має функціонувати на основі єдиних протоколів безпеки, з чітко визначеними правами доступу, процедурою автентифікації та резервним копіюванням даних. Технологічна модернізація не може бути фрагментарною – вона має охоплювати всі рівні управління, бути підтримана нормативно, фінансово та кадрово, а також супроводжуватися постійним тестуванням, аудитом і оновленням функціоналу відповідно до змін у загрозах та потребах суспільства. Це не просто технічне оновлення – це трансформація комунікаційної спроможності держави в умовах гібридної війни.

Кабінет Міністрів має ініціювати програму сертифікації кризових комунікаторів, яка включатиме навчання з кризового реагування, етичних стандартів, роботи з медіа, емоційної грамотності та симуляційних тренувань. Програма сертифікації кризових комунікаторів, ініційована Кабінетом Міністрів України, має стати системним інструментом формування професійної спроможності органів влади до ефективного реагування в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема воєнного стану. Її запровадження передбачає створення єдиного навчально-методичного комплексу, який охоплює ключові компетентності, необхідні для здійснення публічної комунікації в умовах високої турбулентності, інформаційного тиску та обмеженого доступу до ресурсів. Навчання має включати модулі з кризового реагування, де учасники

опановують типологію криз, алгоритми дій, сценарне планування та принципи побудови повідомлень у стресових умовах.

Особлива увага має приділятися етичним стандартам, які визначають межі допустимого в умовах правового режиму воєнного стану, забезпечують баланс між безпекою і правом громадян на інформацію, а також формують культуру відповідальності за публічне слово. Робота з медіа та соціальними мережами має стати окремим напрямом, що включає навички формулювання меседжів, проведення брифінгів, взаємодії з журналістами, протидії фейкам та використання цифрових платформ для поширення офіційної інформації. Емоційна грамотність є критично важливою в умовах кризи, тому програма має включати техніки саморегуляції, розпізнавання емоційних станів аудиторії, емпатійне спілкування та профілактику професійного вигорання. Симуляційні тренування мають моделювати реальні сценарії (обстріли, евакуацію, інформаційні атаки) з подальшим аналізом дій учасників, оцінкою ефективності, етичності та узгодженості. Після завершення навчання учасники проходять тестування і отримують сертифікат державного зразка, чинний протягом визначеного терміну, з можливістю проходження оновлених модулів. Доцільно створити реєстр сертифікованих кризових комунікаторів, доступний для органів влади, медіа та громадських організацій. Програма має реалізовуватися у партнерстві з НАДС, ВШПУ, провідними університетами України, Центром стратегічних комунікацій при РНБО, а також за участі міжнародних експертів з НАТО, ЄС, ООН. Її впровадження дозволить підвищити професійний рівень посадовців та забезпечити системну інституціоналізацію кризових комунікацій як окремої функції публічного управління, здатної зміцнювати довіру, згуртованість і стійкість українського суспільства.

Оцінка ефективності підвищення ефективності публічного управління кризовими комунікаціями має базуватися на чітких критеріях: час реагування, охоплення, рівень довіри, кількість спростованих фейків. Доцільно адаптувати міжнародні практики, зокрема моделі стратегічних комунікацій НАТО, ЄС, країн Балтії, щоб забезпечити відповідність української системи найкращим

стандартам. Усе це має бути інтегровано в загальну систему управління безпекою, де комунікація розглядається як інструмент стабілізації, мобілізації та підтримки національної єдності.

Для Чернівецької ОВА рекомендуємо створити Регіональний центр кризових комунікацій, запровадити протоколи реагування, посилити цифрову аналітику, розширити партнерства з місцевими медіа та впровадити навчання для посадовців. Це забезпечить оперативність, узгодженість і довіру до влади в умовах воєнного стану. У контексті правового режиму воєнного стану Чернівецька обласна військова адміністрація має діяти як регіональний хаб стабільності, інформаційної безпеки та громадської згуртованості. Пропонуємо такі конкретні заходи:

Створити Регіональний центр кризових комунікацій при Департаменті комунікацій ОВА, який координуватиме повідомлення між структурними підрозділами, територіальними громадами, силовими органами та громадськими організаціями. Центр має працювати за принципом єдиного голосу влади, забезпечуючи узгодженість повідомлень, оперативне реагування та аналітику ризиків. Він має, по-перше, розробити та затвердити регіональні протоколи кризових комунікацій, що включають: алгоритми дій у разі надзвичайних ситуацій; шаблони повідомлень для різних сценаріїв (евакуація, обстріли, гуманітарна допомога); процедури погодження інформації з центральними органами; правила взаємодії з медіа та громадськістю.

По-друге, впровадити систему цифрового моніторингу інформаційного середовища, яка включатиме: аналітику соціальних мереж для виявлення фейків і панічних настроїв; автоматичне сповіщення про інформаційні атаки; інтеграцію з платформами ДСНС, МОУ та Нацради з питань телебачення і радіомовлення.

По-третє, організувати навчання та сертифікацію посадовців Чернівецької ОВА, відповідальних за комунікації, з таких тем: кризове реагування; етика публічної комунікації; робота з емоційно вразливими групами; протидія дезінформації; симуляційні тренінги з імітацією кризових ситуацій.

По-четверте, розширити партнерства з місцевими медіа, освітніми установами та НУО, зокрема: укласти меморандуми про співпрацю з Чернівецьким національним університетом імені Юрія Федьковича та громадськими платформами стійкості; залучити лідерів думок до поширення офіційної інформації; створити мережу волонтерських комунікаторів у громадах.

По-п'яте, запровадити механізми зворотного зв'язку, такі як: гарячі лінії для запитів і повідомлень; інтерактивні платформи для збору громадської думки; регулярні брифінги з участю керівництва ОВА; публічні звіти про ефективність комунікацій.

По-шосте, оцінювати ефективність через систему індикаторів, включаючи: час реагування на інформаційні виклики; рівень охоплення повідомлень; індекс довіри до офіційних джерел; кількість спростованих фейків.

Ці заходи дозволять Чернівецькій ОВА ефективно управляти кризовими комунікаціями та посилювати стійкість регіону до інформаційних загроз, зміцнювати довіру громадян та забезпечувати легітимність дій влади в умовах воєнного стану.

В умовах російсько-української війни ефективне публічне управління кризовими комунікаціями є одночасно інструментом інформування та критичним чинником національної безпеки, суспільної згуртованості та легітимності дій влади. Відповідно, необхідність підвищення його ефективності полягає в необхідності системної трансформації комунікаційної політики держави, яка має охоплювати інституційне, нормативне, технологічне, кадрове та етичне виміри. Ключовими напрямками є інституціоналізація кризових комунікацій як окремої управлінської функції з чітко визначеними повноваженнями, ресурсами та протоколами дій; нормативне закріплення стандартів повідомлень, процедур погодження, механізмів спростування фейків і відповідальності за порушення інформаційної дисципліни; технологічна модернізація через впровадження цифрових платформ моніторингу, аналітики громадських настроїв, автоматичного виявлення дезінформації та мобільних

додатків для екстрених повідомлень; розвиток людського капіталу через сертифікацію кризових комунікаторів, навчання з етики, медіаграмотності та емоційної стійкості; забезпечення прозорості та зворотного зв'язку з громадянами як основи довіри до влади. Усі ці напрями мають реалізовуватися узгоджено, на основі міжвідомчої координації, міжнародного досвіду та постійного вдосконалення, щоб забезпечити стійкість держави до інформаційних загроз і здатність ефективно діяти в умовах високої турбулентності.

ВИСНОВКИ

Здійснення комплексного вивчення формування регіонального досвіду публічного управління кризовими комунікаціями в умовах російсько-української війни в контексті управлінських практик національного рівня дозволило нам сформулювати ряд висновків і узагальнень.

В науковому дискурсі державного управління спостерігається зростання інтересу до вивчення того, яким чином різні типи кризових подій змінюють комунікаційне середовище, впливають на управлінські рішення та модифікують підходи до донесення інформації в умовах надзвичайних ситуацій. В центрі аналітичного осмислення цих процесів перебуває поняття «криза», яке трактується науковцями як різке порушення стабільності функціонування соціальної чи управлінської системи, що призводить до критичного загострення ситуації та вимагає невідкладних управлінських дій.

Опрацювання наявних теоретичних і практичних напрацювань дозволяє виокремити ряд положень, важливих для розбудови сучасної моделі кризових комунікацій у сфері публічного управління. Насамперед, слід зазначити, що одновекторне інформування населення без можливості отримання зворотного зв'язку від людей, які перебувають у зоні ризику, більше не відповідає актуальним умовам. Такий підхід не забезпечує коригування управлінських рішень відповідно до реальних потреб громадян та не дає можливості ефективно працювати з їхніми емоціями, очікуваннями та поведінковими реакціями в ситуаціях небезпеки. Тому модель комунікації, що спирається лише на передачу інформації зверху вниз, вважається застарілою.

Створення дієвої системи управління ризиками потребує узгодженості між представниками органів влади, експертного середовища та територіальних громад щодо змістових акцентів, обсягу та форм представлення інформації. Така консолідація дозволяє уникнути інформаційної фрагментації, мінімізує можливість поширення недостовірних повідомлень і зміцнює довіру громадян до інституцій, відповідальних за ухвалення рішень. Водночас сучасна модель

ризик-комунікації передбачає не лише інформування населення, а й залучення громадян як активних учасників процесу, розвиток їхньої інформаційної компетентності та стимулювання до поведінки, спрямованої на самозбереження та відповідальну реакцію на загрози. Це означає, що ефективна комунікація має формувати відповідні поведінкові установки та сприяти підготовленості суспільства до дій у кризових умовах.

Принципи кризових комунікацій у публічному управлінні становлять систему ціннісних орієнтирів, що визначають ефективність і легітимність інформаційної взаємодії між владою та суспільством у період загроз. Прозорість забезпечує відкритість дій влади й підтримує довіру, своєчасність мінімізує ризики дезінформації, а достовірність гарантує точність і обґрунтованість повідомлень. Адаптивність дозволяє коригувати комунікаційну політику відповідно до характеру кризи та потреб аудиторії, інклюзивність – забезпечує доступність інформації для всіх соціальних груп. Сукупне застосування цих принципів формує стійку та етичну систему кризової комунікації, яка не лише інформує, а й підтримує та об'єднує суспільство. Їх інтеграція у всі етапи управлінського циклу потребує міжінституційної координації, професійної підготовки комунікаторів і постійного вдосконалення інформаційної політики.

Системне й цілеспрямоване управління кризовими комунікаціями становить фундамент ефективної діяльності органів державної влади в умовах підвищеної нестабільності. Аналіз нормативно-правового підґрунтя цієї сфери забезпечує практичну реалізацію конституційних прав громадян на доступ до інформації, свободу висловлювання та користування відкритими даними. Таке правове регулювання є визначальним для підтримання демократичних процедур, включно з виборчим процесом, функціонуванням громадянського суспільства та участю населення у врядуванні. Норми законодавства охоплюють не лише порядок поширення офіційних повідомлень, а й механізми їхнього захисту – від забезпечення конфіденційності до запобігання маніпуляціям і поширенню неправдивої інформації.

У період дії правового режиму воєнного стану система кризових комунікацій функціонує в межах розгалуженого масиву нормативних актів. До нього належать положення Конституції України, законодавчі норми та підзаконні документи – постанови Кабінету Міністрів, розпорядчі акти центральних органів виконавчої влади й локальні регламенти. З огляду на їх змістове наповнення правове поле, що стосується кризових комунікацій, доцільно систематизувати за трьома категоріями. Перша охоплює акти, які визначають організаційні засади діяльності державних інституцій у сфері комунікації. Друга містить нормативні документи, що встановлюють принципи здійснення публічної комунікативної діяльності. Третя стосується правового регулювання медіасфери та взаємодії медіа з державними органами.

Тип обраної моделі управління кризовими комунікаціями зумовлений рівнем ресурсного забезпечення, готовністю інституцій до захисту та відновлення життєдіяльності, а також ефективністю використання комунікаційних каналів. Сучасні умови свідчать про суттєві трансформації організації кризових комунікацій під впливом розвитку соціальних мереж. Вони перетворилися з вторинного каналу поширення інформації на впливового учасника публічного комунікативного простору, здатного формувати суспільні оцінки й трансформувати поведінкові реакції громадян. Стрімке зростання цифрових сервісів, мобільних платформ і мережевих технологій збільшило швидкість циркуляції даних і масштаб аудиторного охоплення, створивши якісно нові умови для організації комунікацій у кризових ситуаціях. Таким чином, цифровізація надала інституціям публічного управління можливість розширювати межі комунікаційної діяльності, впроваджуючи віртуальні формати взаємодії та оперативно реагуючи на інформаційні ризики. На цьому ґрунті формується сучасна модель управління кризовими комунікаціями, що враховує комплекс чинників: природу та інтенсивність загроз, масштаби інформаційного впливу, особливості реагування державних структур і ступінь залученості медіа у формування комунікативного середовища.

Чернівецька область характеризується адміністративною конфігурацією, що безпосередньо впливає на спосіб організації кризових комунікацій у межах регіону. Система реагування на загрози функціонує як багаторівнева модель, яка інтегрує органи виконавчої влади, місцевого самоврядування та спеціалізовані координаційні структури. Така організація забезпечує узгодженість управлінських рішень і дозволяє оперативно координувати дії різних інституцій у ситуаціях підвищеної небезпеки. Комунікативна діяльність у сфері кризового реагування реалізується на двох рівнях: регіональному та локальному. На рівні області ключові координуючі функції виконують Чернівецька ОВА та Чернівецька обласна рада, тоді як у межах територіальних громад цю роль відіграють Чернівецька міська рада та органи місцевого самоврядування громад. Ефективність роботи цієї системи ґрунтується на чіткому розподілі компетенцій, усталених процедурах взаємодії та налагоджених каналах міжвідомчого обміну інформацією. Саме ці елементи забезпечують практичне втілення стратегічного планування та оперативне реагування на кризові події.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває взаємодія влади, бізнесу та громадянського суспільства, оскільки вона слугує прикладом комплексного кризового менеджменту. Чернівецька міська влада від початку повномасштабної агресії ініціювала низку механізмів партнерства з підприємницьким сектором: постійні консультації, спільні зустрічі, застосування електронних інструментів комунікації та залучення бізнесу до реалізації соціально орієнтованих проєктів. Поряд із цим громадянське суспільство виступає посередником, який забезпечує передачу достовірної інформації, організовує зворотний зв'язок і координує волонтерські ініціативи. У місті активно працюють платформи, що допомагають внутрішньо переміщеним особам, організовують психологічну підтримку та проводять освітні заходи з медіаграмотності та протидії дезінформації.

В умовах російсько-української війни кризові комунікації перетворилися на один з основних інструментів публічного управління, що поєднує функції інформування населення, підтримання суспільної згуртованості та зміцнення

національної безпеки. Підвищення їхньої дієздатності потребує всебічної модернізації державної комунікаційної політики – на нормативному, інституційному, технологічному, кадровому та етичному рівнях.

Серед основних векторів реформування нами виокремлено: (1) інституціоналізацію кризових комунікацій як окремої управлінської функції з визначеними протоколами та ресурсним забезпеченням; (2) удосконалення правових норм, що регламентують стандарти офіційних повідомлень, процедури погодження, механізми спростування фейків і відповідальність за порушення інформаційної дисципліни; (3) технологічну модернізацію, яка охоплює розвиток цифрових систем моніторингу, аналізу суспільних настроїв, автоматичного виявлення дезінформації та мобільних інструментів екстреної комунікації; (4) підвищення професійної спроможності комунікаторів шляхом спеціалізованої підготовки, сертифікації, розвитку етичних компетентностей і навичок емоційної стійкості; (5) зміцнення відкритості та дієвих механізмів зворотного зв'язку, що слугують основою суспільної довіри до влади. Комплексне й скоординоване впровадження цих напрямів, із залученням міжнародного досвіду та постійним удосконаленням практик, підвищує стійкість державного управління до інформаційних загроз і дозволяє ефективно діяти у динамічних умовах безпекової нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «На зв'язку: Медіастійкість і цифрова трансформація в умовах війни» - на Буковині обговорили виклики та перспективи розвитку регіонального медіапростору та сфери зв'язку. *Чернівецька обласна військова адміністрація. Офіційний веб портал*. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/na-zviazku-mediastiikist-i-tsyfrova-transformatsiia-v-umovakh-viiny-na-bukovyni-obhovoryly-vyklyky-ta-perspektyvy-rozvytku-rehionalnoho-mediaprostoru-ta-sfery-zviazku>
2. «Реабілітація воїнів – наша мета»: начальник Чернівецької ОВА Руслан Запаранюк - про підсумки року, що минає. *Молодий буковинець*. URL: https://molbuk.ua/chernivtsi_news/326994-reabilitaciia-voiniv-nasha-meta-nachalnyk-cherniveckoi-ova-ruslan-zaparanuk-pro-pidsumky-roku-shcho-mynaie.html#google_vignette
3. 13 липня День жалоби за загиблими в Чернівцях. Роман Клічук. *@rklichuk*. URL: <https://t.me/s/rklichuk?before=1867>
4. Аналітичний звіт «Інформаційна кампанія «Покровська воронка». URL: <https://cpd.gov.ua/reports/analitichnyj-zvit-informacijna-kampaniya-pokrovska-voronka/>
5. Аналітичний звіт «Інформаційний ресурс EuLosses». URL: <https://cpd.gov.ua/reports/analitichnyj-zvit-informacijnyj-resurs-eulosses/>
6. Безкоштовна психологічна та психіатрична допомога: де отримати буковинцям. URL: <https://suspilne.media/chernivtsi/1141720-bezkostovna-psihiologichna-ta-psihiatricna-dopomoga-de-otrimati-bukovincam/>
7. Безоплатна психологічна допомога: куди можна звернутися? URL: <https://bukoda.gov.ua/news/bezoplatna-psykholohichna-dopomoha-kudy-mozhna-zvernutyisia>
8. Буковину атакували три ракети Х-101, уламки однієї ще шукають, - Запаранюк. *Молодий буковинець*. URL: https://molbuk.ua/chernivtsi_news/308559-bukovynu-atakuvaly-try-rakety-kh-101-ulamky-odniiei-shche-shukaut-zaparanuk.html
9. Візьміть український досвід захисту, щоб гарантувати безпеку вашим народам – виступ Президента під час участі у панелі «Цифрова трансформація» у межах саміту «Великої двадцятки». *Офіс Президента України*. URL: <https://www.president.gov.ua/news/vizmit-ukrayinskij-dosvid-zahistu-shob-garantuvati-bezpeku-v-79169>
10. Ворог знову атакував об'єкти критичної інфраструктури України. У Чернівецькій області сили ППО збили ворожі ракети, ціллю яких був енергетичний об'єкт. URL: <https://www.facebook.com/watch/?v=967558394707425&rdid=VBW1TvsVL50a9tBV>

11. Ворожа атака 12.07.2025. Руслан Запаранюк. URL: <https://www.facebook.com/share/v/1JZe31mRpG/>
12. Гайович Г. Шихненко К., Арехтейчук О. Кризова комунікація: зарубіжний досвід і реалії України. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 2. С. 134-161.
13. Годувати, лікувати та допомагати війську: досвід чернівецьких волонтерів. URL: <https://vrb.cv.ua/годувати-лікувати-та-допомагати-війс/>
14. Департамент соціальної політики Чернівецької міської ради. Благодійний фонд «Карітас Чернівці». URL: <https://dsp.city.cv.ua/posluhy/inshi-dopomohy/bf-karitas-chernivtsi#punkt4>
15. Дзяна Г. О. Комунікації в публічному управлінні : навч. посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. 224 с.
16. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 13-21
17. Діємо, як у бізнесі, – швидко, прозоро, відкрито. Інтерв'ю міського голови Чернівців Романа Клічука. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/dopomoga-vpro-biznesu-perevikonannya-byudzhetu-skorochennya-shtatu-yak-chernivci-rozvivayutsya-popri-viynu-50305761.html>
18. Діяльність Центру. URL: <https://cpd.gov.ua>
19. ДСЗН Чернівецької ОВА оголошує конкурс з визначення програм (проектів, заходів), розроблених обласними громадськими об'єднаннями ветеранів, Захисників і Захисниць України, членами сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України. URL: <https://dnistrovska-rda.gov.ua/news/1716877033/>
20. Дубов Д. В, Баровська А. В. Аудит спроможностей органів державної влади у сфері кризових комунікацій. *Стратегічна панорама*. 2018. Вип. 1. С. 30-39.
21. Заступниця керівника Центру Анаїт Хоперія провела лекцію для Академії СБУ. URL: <https://cpd.gov.ua/events/zastupnyczya-kerivnyka-czentru-anayit-hoperiya-provela-lekcziyu-dlya-akademiyi-sbu/>
22. Звернення Чернівецької обласної ради до буковинців у зв'язку з вторгненням РФ на територію України. *Чернівецька обласна рада*. URL: <https://oblrada.cv.ua/news/72264/>
23. Карта захисних споруд. URL: <https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?mid=1oYvZrZg3VwPbRWtabOPfaMyI6Bk&ll=48.28230097635308%2C26.273463249999978&z=8>
24. Київ не готується до евакуації – чутки спростовано. URL: <https://www.facebook.com/ukrainetodaytv24/videos/-київ-не-готується-до-евакуації-чутки-спростовано%E1%8F%8F-у-кмда-заявили-що-інформація-/1177131194328196/>

- 25.Клічук розповів про стан будинку, який постраждав від обстрілу. *Молодий буковинець* URL: https://molbuk.ua/chernivtsi_news/341008-klichuk-rozpoviv-pro-stand-budynku-iakyi-postrazhdav-vid-obstrilu.html
- 26.Кодекс України про адміністративні правопорушення: Закон України від 07.12.1984 р. № 80731-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#top>
- 27.Кодекс цивільного захисту України. Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T125403>
- 28.Коли відкриють міст у Глиниці та знімуть санкції з Машзаводу: головне зі звіту голови Чернівецької ОВА. *Шпальта медіа*. URL: <https://shpalta.media/2023/07/12/koli-vidkriyut-mist-u-glinici-ta-znimut-sankcii-z-mashzavodu-golovne-zi-zvitu-golovi-cherniveckoi-ova/>
- 29.Комунікація держорганів в умовах війни. *Вісник Пенсійного фонду України*. 2022. № 3/4. С. 37-38.
- 30.Коник Д. Стратегічні комунікації : посібник для держслужбовців. Київ : б/в., 2016. 256 с.
- 31.Коник Д., Хагг Л. Довіра громади: кризові комунікації органів місцевого самоврядування: практичний посібник. Федерація канадських муніципалітетів / Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» 2020. *Партнерство для розвитку міст Проміс*. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Crisis-communications-guide.pdf>
- 32.Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. (зі змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text>
- 33.Кримінальний кодекс України: Закон України від 05.04.2001 р. № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
- 34.Лушагіна Т. Комунікативна політика органів публічної влади під час війни. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. Вип. 20. С. 471-491. <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.09>
- 35.Мудрак Л. Комунікація і криза: як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи: Київ. 2020. 108 с.
- 36.На Буковині відбувся форум «Підтримка осіб, які постраждали від війни». URL: <https://bukoda.gov.ua/news/na-bukovyni-vidbuvsia-forum-pidtrymka-osib-iaki-postrazhdaly-vid-viiny>
- 37.На Буковині відкрили укриття за понад сім мільйонів: який воно має вигляд - фото, відео. *Молодий буковинець* URL: <https://molbuk.ua/news/302519-na-bukovyni-vidkryly-ukryttia-za-ponad-sim-milioniv-iakyi-vono-maie-vygliad-foto-video.html>
- 38.На Буковині модернізують систему оповіщення. *Чернівецька обласна військова адміністрація. Офіційний веб портал*. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/na-bukovyni-modernizuiut-systemu-opovishchennia>

39. На Буковині планують переобладнати понад 100 будівель під житло для ВПО. URL: <https://nerukhomi.ua/ukr/news/na-bukovini-planuyut-pereobladnati-ponad-100-budivel-pid-zhitlo-dlya-vpo.htm>
40. На Буковині тестуватимуть нову систему оперативного інформування населення про надзвичайні ситуації. *Чернівецька обласна військова адміністрація. Офіційний веб портал.* URL: <https://bukoda.gov.ua/news/na-bukovyni-testuvatymut-novu-systemu-operatyvnoho-informuvannia-naselennia-pro-nadzvychaini-sytuatsii>
41. На сесії міської ради прийняли важливі рішення щодо фінансування ключових напрямів розвитку та підтримки громади. URL: <https://www.golos.com.ua/article/387180>
42. Над Буковиною ППО збила ворожі ракети – Запаранюк. *Молодий буковинець.* URL: <https://molbuk.ua/index.php?newsid=308528>
43. Начальник ЧОВА Руслан Запаранюк обговорив з керівницею служби з питань інформаційної та кібербезпеки Апарату РНБО України Наталією Ткачук забезпечення кібербезпеки на обласному та загальнодержавному рівнях. *Чернівецька обласна військова адміністрація. Офіційний веб портал.* URL: <https://bukoda.gov.ua/news/nachalnyk-chova-ruslan-zaparanjuk-obhovoryv-z-kerivnytseiu-sluzhby-z-pytan-informatsiinoi-ta-kiberbezpeky-aparatu-rnbo-ukrainy-nataliieiu-tkachuk-zabezpechennia-kiberbezpeky-na-oblasnomu-ta-zahalnoderzhavnomu-rivniakh>
44. Овсяник В. М. Кризові комунікації в умовах надзвичайних ситуацій. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління.* 2018. № 2 (89). С. 105-111.
45. Олтаржевський Д., Шуранов М. Модель управління кризовими корпоративними комунікаціями залежно від типу конфліктної ситуації в основі кризи. *Наукові записки Інституту журналістики.* 2025. Том 86 (1). С. 96-107. URL: <https://nz.knu.ua/uk/article/view/3807/3322>
46. Оперативна інформація щодо наслідків терористичної атаки московитів. Руслан Запаранюк. URL: <https://www.facebook.com/share/v/1HcC8T3DU6/>
47. Орел А., Молодець С., Гаврилюк І. Антикризові комунікації як інструмент операційного менеджменту організацій. *Економіка та суспільство.* 2025. № 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-72>
48. Офіційна сторінка Центру протидії дезінформації у соціальній мережі «Інстаграм». URL: <https://instagram.com/cpd.gov.ua>
49. Офіційне повідомлення про телеграм канал «Твоя Буковина». *Чернівецька обласна військова адміністрація. Офіційний веб портал.* URL: <https://bukoda.gov.ua/news/ofitsiine-povidomlennia-pro-telehram-kanal-tvoia-bukovyna>

50. Питання розвитку бізнесу та виклики воєнного стану обговорили на засіданні Регіональної Ради з питань підтримки підприємництва при Чернівецькій обласній військовій адміністрації. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/pytannia-rozvytku-biznesu-ta-vyklyky-voiennoho-stanu-obhovoryly-na-zasidanni-rehionalnoi-rady-z-pytan-pidtrymky-pidpryemnytstva-pry-chernivetskii-oblasnii-viiskovii-administratsii>
51. Під час повітряної тривоги силами ППО збито над територією області ворожі ракети. Руслан Запаранюк / Чернівецька ОДА. [@chernivetskaODA](https://t.me/s/chernivetskaODA?before=8722). URL: <https://t.me/s/chernivetskaODA?before=8722>
52. Підсумки співпраці Чернівецької ОВА з партнерами щодо підтримки ВПО у 2023 році та пріоритетні завдання на 2024 рік обговорили під час форуму «Підтримка осіб, які постраждали від війни». URL: <https://bukoda.gov.ua/news/chernivetska-ova-spivpratsiuiie-z-ponad-50-mizhnarodnymy-partneramy-ta-hromadskymy-orhanizatsiiamy-u-pytanniakh-pidtrymky-vpo-stvorennia-komfortnykh-umov-prozhyvannia-pratsevlashtuvannia-ta-sotsializatsii-liudei-iaki-postrazhdaly-vid-viiny>
53. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади. Київ. 2016. URL: <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf>
54. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII (зі змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
55. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939-VI (зі змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293917#Text>
56. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05 липня 1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>
57. Про інформацію : Закон України від 02 жовтня 1992 р. № 2657-XXI (зі змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
58. Про критичну інфраструктуру. Закон України від 16.11.2021 р. № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/1882-20#Text>
59. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР (зі змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97%D0%B2%D1%80#Text>
60. Про національну безпеку України : Закон України від № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
61. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 15 травня 2015 р. № 389-VIII (в ред. від 24 трав. 2022 р.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

62. Про утворення Регіональної Ради з питань підтримки підприємництва при Чернівецькій обласній державній адміністрації. Розпорядження від 25 квітня 2024 р. № 389-р. URL: <https://bukoda.gov.ua/npas/pro-utvorennia-rehionalnoi-rady-z-pytan-pidtrymky-pidpriemnytstva-pry-chernivetskii-oblasnii-derzhavnii-administratsii>
63. Програма мобілізаційної підготовки в Чернівцях: що змінилося після рішення міськради. URL: <https://www.0372.ua/news/3932017/programa-mobilizacijnoi-pidgotovki-v-chernivcah-so-zminilosa-pisla-risenna-miskradi>
64. Проневич О. С. Кризова комунікація в публічному адмініструванні: нормативно-технологічний аспект. *Публічне адміністрування в умовах змін та перетворень: проблеми організації та правового забезпечення* : зб. наук. праць за матеріалами IV Міжнар. наук.-практ. конф, м. Харків, 9–10 квіт. 2020 р. Харків, 2021. С. 147–151.
65. Публічне управління : термін. словн. / уклад. : В. С. Куйбіда та ін. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
66. Ракети та ППО на Буковині, підтримка місцевих бригад та гірських громад — інтерв'ю з начальником ОВА Запаранюком. Суспільне Чернівці. URL: <https://suspilne.media/chernivtsi/894715-raketi-ta-ppo-na-bukovini-pidtrimka-miscevih-brigad-ta-girskih-gromad-intervu-z-nacalnikom-ova-zaparanukom/>
67. Регіональний офіс міжнародного співробітництва Чернівецької області. Діяльність. URL: <https://bukoda.gov.ua/diyalnist/rehionalnyi-ofis-mizhnarodnoho-spivrobitnytstva-chernivetskoj-oblasti/novyny-pro-diyalnist-ofisu>
68. Результати інформаційно-просвітницької кампанії з протидії дезінформації. URL: <https://cedem.org.ua/news/rezultaty-informatsijno-prosvitnytskoyi-kampaniyi-z-protydiyi-dezinformatsiyi/>
69. Ризики в сучасному нестабільному суспільстві: соціальні і культурні виміри : монографія / Л. Бевзенко, Н. Бойко, В. Бурлачук та ін. : за ред. Л. Г. Скокової. Київ : Ін-т соціології НАН України, 2021. 295 с.
70. Рік роботи: відбулась пресконференція начальника Чернівецької ОВА Руслана Запаранюка. *Чернівецька обласна військова адміністрація. Офіційний веб портал*. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/rik-roboty-vidbulas-preskonferentsiia-nachalnyka-chernivetskoj-ova-ruslana-zaparanuka>
71. Розвиваємо діалог влади і бізнесу. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/rozvyvaiemo-dialoh-vlady-i-biznesu>
72. Рудник Л.І. Дезінформація як прояв порушення права на доступ до інформації. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2024. Т. 31, № 3. С. 103–118.

73. Руслан Запаранюк три роки на посаді: досягнення, скандали і мовчання. *C4*. URL: <https://c4.com.ua/novyny/ruslan-zaparanya-tri-roki-na-posadi-dosyagnennya-skandali-i-movchannya/>
74. Ситник Г. П. Взаємозумовленість кризових та надзвичайних ситуацій у контексті публічного управління у сфері національної безпеки. Експерт : парадигми юридичних наук і державного управління. 2020. 2(8). С. 180-193. URL : <https://maup.com.Ua/assets/files/expert/8/17.pdf>
75. Словник української мови. Академічний тлумачний словник. 1970-1980. URL: <http://sum.in.ua/s/kryza>
76. Список інструментів поширення ворожої дезінформації. URL: <https://cpd.gov.ua/reports/spysok-instrumentiv-poshyrennya-vorozhoi-dezinformaciyi/>
77. Стійкість громад: проблеми та рішення у прогнозуванні та реагуванні на кризи та загрози, спричинені повномасштабною війною. Звіт про дослідження. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/KSE-Institute-zvitiz-doslidzhennya-Stii-kist-gromad.-Hanns-Final.pdf>
78. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій / [Компанцева Л. Ф., Акульшин О. В., Заруба О. Г., Череватий С. В.], практич. посіб. Київ: ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.
79. Тюрменко І. Комунікації з громадськістю в системі державних архівних установ України. *Вісник Державної архівної служби України*. 2021. URL: https://web.archive.org/web/20220409031653/https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53475/1/M_2.10_Стр.%20149-161.pdf
80. У магазинах продуктів достатньо, - Клічук звернувся до чернівчан. Медіа агентство «АСС». 24 лютого 2022 р. URL: <https://acc.cv.ua/news/chernivtsi-u-magazinah-produktiv-dostatno---klichuk-zvernuvsya-do-chernivchan-81959>.
81. У Чернівецькій області функціонує 9 Центрів життєстійкості. *Чернівецька обласна військова адміністрація. Офіційний веб портал*. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/u-chernivetskii-oblasti-funktsionuie-9-tsentriv-zhyttiistiikosti>
82. У Чернівецькій ОВА відбувся семінар «Кібербезпека та захист персональних даних під час роботи з державними реєстрами». *Чернівецька обласна військова адміністрація. Офіційний веб портал*. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/u-chernivetskii-ova-vidbuvsia-seminar-kiberbezpeka-ta-zakhyst-personalnykh-danykh-pid-chas-roboty-z-derzhavnymy-reiestramy>
83. У Чернівцях за кошти міста відремонтують під'їзд будинку, пошкодженого обстрілом. *Молодий буковинець* URL: <https://molbuk.ua/index.php?newsid=341005>
84. Указ Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11.03.2021 року «Про створення Центру протидії дезінформації».

- Поточна редакція 19.03.2021. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106/2021>
85. Українське суспільство в умовах війни. Рік 2024: Колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін.; за ред. член.-кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, член.-кор. НАН України, д. соц. н. С. Дембіцького. Київ: Інститут соціології НАН України, 2024. 450 с.
 86. Українців попереджають про діяльність ворожих каналів комунікації, яку прирівнюють до інформаційного тероризму. [@oblrada_cv](https://t.me/oblrada_cv). URL: https://t.me/oblrada_cv/325
 87. Управління цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Чернівецької ОВА. URL: <https://bukoda.gov.ua/structure/upravlinnia-tsyfrovoho-rozvytku-tsyfrovykh-transformatsii-i-tsyfrovizatsii>
 88. Фалович В., Бакуліна Н., Шушпанов Д. Особливості використання антикризових комунікацій в управлінні корпоративною репутацією. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. № 25. С. 66–71.
 89. Центр протидії дезінформації. URL: <https://cpd.gov.ua/>
 90. Центр у Сенаті Канади представив український досвід боротьби з дезінформацією. URL: <https://cpd.gov.ua/events/czentr-u-senati-kanady-predstavyyv-ukrayinskyj-dosvid-borotby-z-dezinformacziyeyu/>
 91. Центр фіксує у TikTok нову хвилю фейкових «вуличних опитувань». URL: <https://cpd.gov.ua/international-direction/ssha/czentr-fiksuye-u-tiktok-novu-hvylyu-fejkovyh-vulychnyh-opytuvan/>
 92. ЦПД РНБО спільно з MPF провів спеціалізований семінар у Львові. URL: <https://cpd.gov.ua/events/czpd-rnbo-spilno-z-mpf-proviv-speczializovanyj-seminar-u-lvovi/>
 93. Чернівецька міська рада. [@ChernivtsiCityCouncil](https://t.me/s/ChernivtsiCityCouncil). URL: <https://t.me/s/ChernivtsiCityCouncil>
 94. Чернівецька міська рада. Офіційний портал. URL: <https://city.cv.ua/>
 95. Чернівецька обласна військова адміністрація. Офіційний вебпортал. URL: <https://bukoda.gov.ua/>
 96. Чернівецька обласна рада. [@oblrada_cv](https://t.me/oblrada_cv). URL: https://t.me/oblrada_cv
 97. Чернівецька обласна рада. Офіційний сайт органу місцевого самоврядування. URL: <https://bukrada.gov.ua/>
 98. Чернівецька область в умовах війни. URL: <https://www.chnu.edu.ua/novyny/aktualni-novyny/chernivetska-oblast-v-umovakh-viiny/>
 99. Чернівецька область підбила підсумки міжнародної діяльності за час повномасштабного вторгнення. URL: <https://www.congress.gov.ua/chernivetska->

oblast-pidbyla-pidsumky-mizhnarodnoi-diialnosti-za-chas-povnomasshtabnoho-vtorhnennia/

100. Чернівецька ОВА та БФ «Діти Героїв» співпрацюватимуть для допомоги дітям, що втратили батьків під час війни. URL: <https://tva.ua/2023/10/09/chernivetska-ova-ta-bf-dity-heroiv-spivpratsiuvatymut-dlia-dopomohy-ditiam-shcho-vtratyly-batkiv-pid-chas-vijny/>
101. Чернівецький Центр розвитку підприємництва. Допомога у релокації. URL: <https://businessinfo.cv.ua/dopomoga-u-relokacziyi/>
102. Чорна А. Доступ до інформації під час війни: як у Чернівцях влада комунікує з журналістами та громадою. URL: <https://bukinfo.com.ua/mas-media/dostup-do-informaciji-pid-chas-viyny-yak-u-chernivcyah-vlada-komunikuye-z-zhurnalistamy-ta-gromadoyu>
103. Щодня на Буковині працюють над удосконаленням систем оповіщення. *Чернівецька обласна військова адміністрація. Офіційний веб портал.* URL: <https://bukoda.gov.ua/news/shchodnya-na-bukovini-pracyuyut-nad-udoskonallyam-sistem-opovishchennya>
104. Як розрізнити сигнали системи оповіщення. *@oblrada_cv.* URL: https://t.me/oblrada_cv/335
105. Birkland T. A. Lessons of Disaster : Policy Change after Catastrophic Events. Washington, D. C.: Georgetown University Press, 2006.
106. Boin A., McConnell A. Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management.* 2007. № 15 (1). P. 50-59.
107. Chandler R. Emergency Notification. Santa Barbara, CA: ABC-CLIO, 2010. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=aLePeirX0WQC&printsec=frontcover&hl=uk#v=onepage&q&f=false>.
108. Comfort L. K. Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination, and Control. *Public Administration Review.* 2007. N° 67. P. 189-197.
109. Coombs T. Crisis Communication and its allied fields. *The Handbook of Crisis Communications.* Wiley-Blackwell, 2012. P. 54–65.
110. Coombs T. Ongoing Crisis Communication : Planning, Managing, and Responding. 2014. Newbury Park, CA.: Sage Publications. URL: https://books.google.com.ua/books?id=id-w7cyi18kC&pg=PA1&hl=uk&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false
111. Coombs T., Holladay S. The Handbook of Crisis Communications. Wiley-Blackwell, 2012.

112. Cutter S. L., Burton C. G., Emrich C. T. Disaster Resilience Indicators for Benchmarking Baseline Conditions. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*. 2010. N 7(1). P. 1-24.
113. Frandsen F., Johansen W. Organizational Crisis Communication : A Multivocal Approach. London : Sage Publications, 2016. URL : <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=rhwZDQAAQBAJ&oi=fid&pg=PP1&dq=Frandsen,+F.,+and+Johansen>
114. Haupt B. The Use of Crisis Communication Strategies in Emergency Management. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*. 2021. 18(2). P. 125-150.
115. Liu B. F., Iles I. A., Herovic E. Leadership under Fire : How Governments Manage Crisis Communication. *Communication Studies*. 2020. 71(1). P. 128-147.
116. Moore S., Seymour M. Global Technology and Corporate Crisis: Strategies, Planning and Communication in the Information Age. London: Routledge, 2005. 208 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/287562586_Global_Technology_and_Corporate_Crisis_Strategies_Planning_and_Communication_in_the_Information_Age
117. Seeger M. W. Best Practices in Crisis Communication : An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research*. 2006. 34(3). C. 232-44
118. Sellnow T. L., Seeger M. W. Theorizing Crisis Communication. Hoboken, NJ.: John Wiley & Sons, 2013. URL : <https://www.perlego.com/book/2786221/theorizing-crisis-communication-pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А



Малюнок А.1. Структурні компоненти моделі управління кризовими комунікаціями

Додаток Б

Моделювання управління кризовими комунікаціями

Таблиця Б.1

Взаємообумовленість причин походження кризи та їх впливу на формат організації кризових комунікацій

Проблема	Не впливає на основну діяльність	Впливає на основну діяльність
Виникає як наслідок/результат основної діяльності	Вимагає аналізу та дій, пов'язаних з виправленням або негативного впливу, або його сприйняття громадськістю	Вимагає значної уваги і, як правило, суттєвих змін у процесах організації та поясненні цих змін у комунікаціях
Виникає як наслідок/результат впливу інших чинників/факторів	Вимагає комунікаційної корекції	Є кризою зовнішнього середовища або людського чинника, вимагає комунікації та реакції для усунення наслідків проблеми

Джерело: Складено за [110; 111]

Таблиця Б. 2

**Стратегії прийняття управлінських рішень в умовах моделювання
управління кризовими комунікаціями**

Отримання кризового сигналу	Вибір типу реакції	Комунікація чи мовчання?	Проактивна чи реактивна стратегія
	Змінюємо ставлення громадськості	Комунікуємо з метою зміни ставлення до організації	Проактивна стратегія з метою більшого впливу
		Ігноруємо думку, враховуючи низький інформаційний вплив	Реактивна стратегія як резервна для пояснення позиції за умови, що вона отримала необхідний розголос
	Змінюємо дії організації	Мовчимо, виходячи з того, що інформація про ситуацію не набула широкого розголосу	Виключно реактивна стратегія комунікаційної діяльності. Інформуємо тільки залучені групи стейкхолдерів і тільки після досягнення певного рівня інформаційного тиску
		Інформуємо про зміни в діяльності	Проактивна стратегія з метою захоплення інформаційного поля

Джерело: [45]