

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

факультет політичних наук

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра соціології та політології

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

В. о. завідувача кафедри соціології та
політології

_____ Т. В. Лушагіна

“ _____ ” _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему:

**Кризові PR- комунікації як складова державної
інформаційної політики України в умовах війни**

Виконав: студент IV курсу групи 431
Кузьменко Роман Григорович
(П.І.Б.)

Керівник: к. і. н., доцент
Фесенко Артур Михайлович
(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: старший викладач
Малікіна Оксана Анатоліївна
(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Спеціальності: Політологія»
(шифр і назва спеціальності)

ОПП: Політологія»

Миколаїв – 2025 рік

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ І СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗОВИХ PR-КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ.....	13
1.1. Поняття, сутність та функції кризових PR- комунікацій в політичній науці.....	13
1.2. Інформаційна політика держави: структура, принципи та цілі в умовах надзвичайних ситуацій.....	18
1.3. Специфіка кризових PR- комунікацій та державної інформаційної політики в умовах війни.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ ТА ЇЇ КРИЗОВИХ PR-КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ (з 2022 РОКУ)	33
2.1. Формування та еволюція системи кризових PR-комунікацій в Україні: інституційний аспект.....	33
2.2. Основні напрямки та стратегії кризових PR-комунікацій України під час повномасштабного вторгнення.....	40
2.3. Практики кризових PR- комунікацій України: аналіз успішних кейсів та викликів.....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КРИЗОВИХ PR-КОМУНІКАЦІЙ ЯК СКЛАДОВОЇ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ.....	55
3.1. Виклики та проблеми функціонування системи кризових PR- комунікацій.....	55
3.2. Зарубіжний досвід організації ефективних кризових комунікацій в умовах конфліктів та його адаптація в Україні.....	59
3.3. Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення кризових PR- комунікацій та державної інформаційної політики України.....	62
ВИСНОВОК.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ І СКОРОЧЕНЬ

PR – Public Relations (зв’язки з громадськістю)

ДІП – державна інформаційна політика

КПК – кризові PR-комунікації

МКІП – Міністерство культури та інформаційної політики України

РНБО – Рада національної безпеки і оборони України

ЦСКІБ – Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки

ЗМІ – засоби масової інформації

ОВА – обласна військова адміністрація

КМУ – Кабінет Міністрів України

СБК – стратегічні безпекові комунікації

ППП – публічно-приватне партнерство

ІБ – інформаційна безпека

ВСТУП

Актуальність дослідження. З початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 р. інформаційна безпека стала критичним елементом національної безпеки. В умовах гібридної війни особливої ваги набувають кризові PR-комунікації, які виступають інструментом оперативного реагування, мобілізації суспільства, протидії дезінформації, підтримання довіри до влади та координації міжнародної підтримки. Вивчення цієї теми є актуальним для формування ефективної державної інформаційної політики та стратегічних комунікацій в умовах затяжної війни.

Таким чином, у сучасних умовах повномасштабної війни Росії проти України (з 2022 р.) роль кризових PR-комунікацій як інструмента формування державної інформаційної політики набула особливого значення. Гібридна війна, масовані інформаційні атаки, дезінформація та маніпуляції громадською думкою зумовили необхідність створення ефективної системи комунікацій, здатної оперативно реагувати на загрози, забезпечувати прозорість, підтримувати моральний дух населення та зміцнювати міжнародну репутацію держави.

Актуальність дослідження посилюється тим, що саме через ефективні кризові комунікації держава може не лише попередити паніку в суспільстві, але й мобілізувати населення до опору, доносити до світової спільноти правду про війну, створювати стратегічну наративну перевагу у глобальному інформаційному просторі. Як зазначає О. Васильченко, в умовах воєнної загрози «комунікація стає не лише інструментом, а частиною фронту» [4, с. 15].

Водночас, дослідження української моделі кризових PR-комунікацій перебуває на етапі становлення, а практика часто випереджає наукову теорію. Це зумовлює потребу в поглибленому аналізі інституційних механізмів, стратегій і кейсів ефективної державної комунікації в умовах війни.

Стан наукової розробки теми. Проблематика кризових комунікацій досліджується у працях зарубіжних і українських науковців. Серед ключових теоретичних моделей, що застосовуються до аналізу кризових PR-комунікацій, варто виділити SCCT – Situational Crisis Communication Theory (W.T. Coombs), яка визначає типи криз та відповідні до них комунікаційні стратегії [49]. Також існує модель OODA-loop Дж. Бойда (Observe–Orient–Decide–Act), яка застосовується для швидкого ухвалення рішень у кризовій ситуації, зокрема в умовах війни та інформаційного тиску [45].

Серед українських джерел вагомими є аналітичні праці Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД), які досліджують інформаційну політику в умовах війни. Це такі автори як О. Васильченко [4], Т. Левус (Інформаційна безпека держави у гібридній війні: виклики та відповіді) [27].

Також варті уваги наукові розвідки з комунікаційної безпеки О. Дем'янчук (Стратегічні комунікації в умовах конфлікту: Український досвід) [9]. Проблематика інформаційної політики та кризових комунікацій розглядається у працях українських і зарубіжних дослідників як:

- В. Манжолі, Н. Костенко, О. Білорус, І. Бекешкіної – з точки зору політичної комунікації;
- В. Ліпкан, О. Яременка – у контексті інформаційної безпеки;
- Г. Лассуела, М. Шелдона, Н. Капферера – щодо кризових стратегій у PR;
- Дж. Грюнінга – у рамках моделі двосторонньої симетричної PR-комунікації.

Проте системне дослідження кризових PR-комунікацій у межах державної інформаційної політики України в умовах війни ще перебуває на початковому етапі формування, що визначає наукову новизну даної роботи.

Джерельна база дослідження кризових PR-комунікацій в Україні в умовах війни охоплює нормативно-правові акти, офіційні стратегії, укази Президента, аналітичні документи органів державної влади, а також публічні заяви, промови, офіційні прес-релізи та звернення органів влади, які

становлять приклади практичної реалізації кризових комунікацій. У процесі дослідження кризових PR-комунікацій в контексті державної інформаційної політики України в умовах війни використовується різноманітна джерельна база, яка охоплює:

1. Нормативно-правові акти України. Ці джерела є основою інституційного аналізу, оскільки визначають стратегічні, правові та процедурні рамки реалізації інформаційної політики держави, зокрема в умовах надзвичайних ситуацій і війни:

Конституція України (1996 р.) [25] визначає свободу слова та право громадян на інформацію (статті 34, 40), що створює фундамент для побудови прозорої системи комунікацій навіть у кризових умовах.

Закон України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII (зі змінами у редакції 2023 р.) [12] встановлює правові основи інформаційної діяльності, інформаційної безпеки, права і обов'язки суб'єктів інформаційних відносин, визначає правові основи інформаційних відносин, регулює доступ до інформації та права громадян в інформаційній сфері.

Закон України «Про національну безпеку» від 21 червня 2018 року № 2469-VIII [13] визначає інформаційну безпеку як складову національної безпеки та передбачає наявність ефективної системи стратегічних комунікацій, включає інформаційну безпеку до основних напрямків захисту держави.

Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» (2019) [11] є важливим для комунікаційної політики, особливо в умовах війни, де мовне питання має ідентифікаційне значення.

2. Укази Президента та стратегії

Указ Президента України № 685/2021 «Про Стратегію інформаційної безпеки України» (14 вересня 2021 р.) [38] – ключовий документ, який визначає цілі державної інформаційної політики, включно з протидією дезінформації, саме він заклав інституційні основи інформаційної протидії

дезінформації, інформаційній агресії РФ та розвитку стратегічних комунікацій [36].

Указ Президента України № 156/2022 «Про єдину інформаційну політику в умовах воєнного стану» від 19 березня 2022 року [37]. Документ упорядкував роботу державних органів та ЗМІ, узгодивши інформаційні повідомлення в умовах воєнного стану.

Указ Президента України №243/2022 «Про заходи із забезпечення єдності національного інформпростору України» (20 квітня 2022 р.) [39] – сформулював механізми спільного мовлення в умовах воєнного стану («Єдиний телемарафон»).

3. Документи уряду, інституцій, національних рад.

Кабінет Міністрів України – постанови щодо протидії дезінформації, інституційної координації комунікаційної політики. Прикладом може бути Розпорядження КМУ № 1008-р від 13 вересня 2017 р. – затвердження Стратегії комунікацій у сфері євроатлантичної інтеграції України. Вона стала основою для формування державної комунікації з міжнародною аудиторією, яка трансформувалася в умовах війни.

Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (Мінкульт) [43] – офіційні прес-релізи, брошури, інфографіка, звіти щодо протидії фейкам, інформаційних кампаній. У цьому блоці важливим документом є Національна стратегія з протидії дезінформації (2022 р., підготовлена Міністерством культури та інформаційної політики спільно з Центром стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки). Цей документ неформалізований у вигляді закону, але використовується як керівництво до дій. Також у даному дослідженні активно використовувалися Звіти Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (2022–2024 рр.), який виступає аналітичним та комунікаційним хабом держави.

Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України [10] – готує аналітичні звіти про кібератаки, комунікаційні ризики.

4. Аналітика національних і міжнародних центрів досліджень:

Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД) [31] – аналітичні записки з питань інформаційної політики, стратегічних комунікацій та протидії гібридним загрозам.

Центр стратегічних комунікацій при РНБО – публікує експертні огляди, моделі інформування та аналіз комунікаційних кампаній держави.

NATO Strategic Communications Centre of Excellence – дослідження з протидії інформаційним операціям, що використовуються українськими структурами.

RAND Corporation, Brookings Institution – звіти про комунікаційні аспекти війни, боротьбу з дезінформацією.

5. Медіа-джерела та міжнародна журналістика

«Єдиний телемарафон» («UA разом»): трансляції, хроніки, реакції на кризові події – джерело практики державної комунікації.

Медіа «Suspilne», «Українська правда», «The Kyiv Independent», «Hromadske» – джерела інформації про реакцію суспільства, ефективність державної комунікації, кейси стратегій (зокрема звернення Президента, виступи посадовців).

6. Публічні виступи та звернення, пресконференції посадовців

Звернення Президента України Володимира Зеленського стали важливим інструментом комунікації з населенням і міжнародною аудиторією. Відеозвернення з перших днів повномасштабного вторгнення формували емоційний наратив, мобілізували суспільство та пояснювали дії держави. Звернення Президента України Володимира Зеленського з 24 лютого 2022 року: є прикладом прямої кризової комунікації у воєнний час [14].

Комунікації Головнокомандувача ЗСУ, СБУ, ОГП, ДСНС, МОЗ тощо у соціальних мережах, месенджерах та на брифінгах, що стали інструментом миттєвого інформування під час бомбардувань, атак та фейкових кампаній. Прес-конференції Олексія Данілова, Михайла Подоляка, міністра оборони та міністра цифрової трансформації – це джерела оперативної комунікації з суспільством.

Джерельна база дослідження є багаторівневою та міждисциплінарною: включає правові, організаційні, стратегічні, аналітичні та публіцистичні матеріали. Її аналіз дозволяє реконструювати еволюцію інституцій кризових комунікацій в Україні, а також виявити найефективніші практики державної комунікації в умовах війни.

Однак варто зазначити, що ґрунтовних наукових досліджень саме з фокусом на державну кризову PR-комунікацію в умовах війни наразі бракує, що й становить наукову нішу даної роботи.

Об'єкт дослідження – система державної інформаційної політики України в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема війни.

Предмет дослідження – механізми, стратегії, інструменти та практики кризових PR-комунікацій, які реалізуються в рамках державної інформаційної політики України під час повномасштабної війни з Росією.

Мета дослідження – комплексно проаналізувати функціонування кризових PR-комунікацій у системі державної інформаційної політики України в умовах війни, визначаючи ефективні моделі, інституційні механізми та перспективи вдосконалення.

Завдання дослідження:

- 1) Розкрити теоретичну суть кризових PR-комунікацій і визначити їхні функції в умовах війни.
- 2) Дослідити еволюцію та інституційне оформлення системи державних кризових комунікацій в Україні.
- 3) Проаналізувати стратегії та практики кризових комунікацій під час війни (з 2022 р.).
- 4) Визначити проблеми та виклики функціонування кризових комунікацій.
- 5) Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи кризових PR-комунікацій України.

Методи дослідження. У ході дослідження використано комплекс взаємопов'язаних методів, які забезпечили всебічне та системне вивчення

феномену кризових PR-комунікацій у межах державної інформаційної політики в умовах війни. Зокрема:

Історичний метод – застосовувався для аналізу етапів становлення системи кризових комунікацій в Україні, особливо у контексті ключових періодів: до 2014 року, під час війни на Донбасі та після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році.

Системний підхід – дозволив розглядати кризові PR-комунікації як елемент ширшої системи державного управління інформаційною сферою, з урахуванням взаємодії політичних, соціальних, правових та медійних чинників.

Контент-аналіз – застосовано для вивчення публічних комунікацій державних органів (зокрема звернень Президента України, офіційних заяв органів влади, прес-релізів Центру стратегічних комунікацій, Єдиного телемарафону).

Інституційний аналіз – дав змогу дослідити структуру, функції та компетенції основних державних суб'єктів, що реалізують інформаційну політику у кризових умовах (Мінкульт, РНБО, Держспецзв'язок, Центр стратегічних комунікацій).

Метод кейс-стаді (case study) – використовувався при аналізі конкретних кейсів кризової комунікації (наприклад, звернення Президента України В. Зеленського 24 лютого 2022 року, кампанія #BRAVE, інформаційна підтримка «Азовсталі», протидія ІПСО РФ тощо).

Дискурсивний аналіз – для дослідження риторики, наративів і смислових стратегій, які транслуються державними структурами під час кризових ситуацій.

Наукова новизна роботи полягає у:

Систематизації та теоретичному узагальненні поняття «кризові PR-комунікації» як окремої підсистеми державної інформаційної політики в умовах загроз, надзвичайних ситуацій та війни.

Визначенні ключових етапів інституційного становлення кризових комунікацій в Україні, що включає періоди: до 2014 року, війни на Донбасі, реформ 2019–2021 років і повномасштабного вторгнення у 2022 році.

Ідентифікації основних стратегій кризових комунікацій України (зокрема стратегії емоційної мобілізації, стратегії прозорості, стратегії партнерства із суспільством, антикризової репутаційної протидії).

Аналізі успішних кейсів кризових PR-комунікацій (звернення Президента, наратив «Україна – форпост свободи», кампанії підтримки армії та міжнародної допомоги) як практичної реалізації політичного комунікаційного менеджменту.

Систематизовано моделі кризових PR-комунікацій в Україні під час воєнного стану.

Охарактеризовано взаємодію інституцій (Центр стратегічних комунікацій, Мінінформполітики, Офіс Президента).

Виокремлено структурні виклики та перспективи стратегічних комунікацій в умовах гібридної війни.

Теоретичне та практичне значення результатів. Теоретичне значення полягає у поглибленні наукового розуміння механізмів кризових комунікацій в системі державної політики. Практичне значення — можливість використання результатів дослідження: у діяльності органів державної влади для вдосконалення стратегічних комунікацій; у підготовці фахівців з політичного PR, медіааналітики, публічного адміністрування; при розробці національних програм медіаграмотності та інформаційної безпеки.

Структура роботи. Робота складається зі: Вступу (де обґрунтовано актуальність, мету, завдання, методи); трьох Розділів основної частини, які містять: теоретико-методологічні засади кризових PR-комунікацій; аналіз

практик і стратегій державних комунікацій в Україні з 2022 р.; перспективи вдосконалення та міжнародний досвід; Висновків, Списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 79 стор., з них основного тексту 74 с.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗОВИХ PR-КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Поняття, сутність та функції кризових PR- комунікацій в політичній науці

У сучасному світі, що характеризується високим рівнем глобальної нестабільності, зростанням загроз безпеці та інформаційною насиченістю, комунікаційна діяльність держави набуває стратегічного значення. Особливого значення вона набуває у кризових ситуаціях, коли довіра громадян до владних інституцій є ключовим чинником суспільної стабільності. Саме тому поняття кризових PR-комунікацій (public relations communications) стало центральним у політичній комунікативістиці та в практиці державного управління.

Кризові PR-комунікації – це інституціоналізований процес взаємодії суб'єктів влади з громадськістю в умовах загрозливих або нестабільних ситуацій з метою збереження довіри, стабілізації інформаційного простору та захисту репутації. У політичній науці цей феномен розглядається як ключовий елемент стратегічних комунікацій, що виконує не лише інформативну, а й мобілізаційну, управлінську та безпекову функції [35, с. 123].

За визначенням Дж. Грюнінга, кризові PR-комунікації – це організований процес, який охоплює всі заходи зі збереження іміджу та довіри до організації або держави в умовах інформаційної турбулентності [55, р. 36].

В українському контексті кризові комунікації включають також антикризову риторичку, централізоване роз'яснення політики держави, контрдезінформаційні заходи та організацію взаємодії зі ЗМІ та суспільством.

У науковому полі політичної комунікації кризові PR-комунікації трактуються як інструмент легітимації політичної влади в умовах

нестабільності. Їх сутність полягає у поєднанні стратегічного управління інформацією, управління ризиками та комунікаційного забезпечення рішень у реальному часі.

Серед їх основних характеристик можна назвати:

- оперативність – швидка реакція на зміну обставин;
- прозорість – довіра до джерела інформації та спікерів;
- системність – узгодженість між державними органами;
- адаптивність – врахування змін у соціальному середовищі;
- стратегічність – відповідність довгостроковим інтересам держави [28, с. 59].

У політичній науці кризові PR-комунікації досліджуються в контексті «вікна можливостей», що відкривається під час криз – зокрема, для посилення легітимності, зміни парадигми публічної політики, реорганізації державної системи або консолідації суспільства.

У структурі політичної комунікації кризові PR-комунікації виконують низку ключових функцій, які забезпечують не лише інформаційне управління, а й соціально-психологічну стабільність. До таких основних функцій належать:

1. Інформаційна функція – забезпечує суспільство достовірною, актуальною та зрозумілою інформацією про ситуацію, рішення влади та можливі сценарії розвитку подій. Протидіє дезінформації та інформаційним провокаціям.

2. Управлінська функція – сприяє координації дій між державними структурами, оперативному управлінню реакціями суспільства та формуванню одностайності щодо підходів у процесі вирішенні кризових ситуацій.

3. Мобілізаційна функція – спрямована на активізацію солідарності, підтримку державних рішень, збереження морального духу громадян. Зокрема, у війні – на стимулювання спротиву, волонтерства, допомоги армії.

4. Репутаційна функція – полягає у підтримці позитивного іміджу влади, її компетентності, відповідальності та здатності діяти у надзвичайних ситуаціях.

5. Психологічна функція – має на меті мінімізувати паніку, страх і деструктивні емоції, запропонувати громадянам конструктивні моделі поведінки.

6. Контрдезінформаційна функція – забезпечує виявлення, спростування та нейтралізацію інформаційних атак, фейків і маніпуляцій, особливо з боку ворожих пропагандистських ресурсів [28, с. 104].

Як бачимо, кризові PR-комунікації – це спеціалізована підгалузь стратегічних комунікацій, яка досліджує, як організації, уряди чи інститути реагують на загрозові, непередбачувані ситуації, які можуть завдати шкоди їхній репутації, легітимності чи функціонуванню.

У центрі уваги науковців перебувають моделі, які допомагають пояснити механізми ефективного управління кризовими комунікаціями, прогнозування наслідків та прийняття відповідних рішень. Теоретичні моделі відіграють важливу роль у створенні надійних стратегій комунікації в умовах кризи.

У теоретичному плані кризові комунікації описуються через кілька основних моделей:

- Модель ситуативної реакції (Т. Coombs) – передбачає вибір комунікаційної стратегії залежно від типу кризи, рівня відповідальності та реакції аудиторії.
- Модель стратегічного управління кризами (W. Timothy Coombs) – включає етапи підготовки, реагування, подолання та посткризового відновлення.
- Модель «єдиного голосу» – комунікації мають бути централізованими, узгодженими й здійснюватись авторитетними джерелами [19, с. 60].

При аналізі класичних та сучасних моделей кризових комунікацій слід окремо зупинитися на Моделі трьох етапів кризи (Fink Model, 1986). Фінк розділив кризу на три основні фази: початкова фаза (prodromal stage) – виявлення перших ознак загрози; гостра фаза (acute stage) – момент вибуху кризи, який вимагає оперативного реагування; посткризова фаза (chronic and resolution stages) – період після стабілізації ситуації, який включає відновлення репутації, аналіз помилок. Ця модель широко застосовується в урядових структурах і збройних силах, зокрема для побудови комунікацій в умовах надзвичайних ситуацій.

Друга – це Модель ситуаційного управління кризою (Situational Crisis Communication Theory, W. Coombs). Одна з найвпливовіших сучасних теорій, розроблена Тімоті Кумбзом (W. Timothy Coombs), яка пропонує типологію криз залежно від рівня відповідальності, що сприймається громадськістю:

- Жертви (victim cluster) – наприклад, теракт, війна, природна катастрофа (низький рівень відповідальності).
- Випадкові кризи (accidental cluster) – технічні збої, непередбачені збої (помірний рівень відповідальності).
- Запобіжні/умисні кризи (preventable cluster) – свідомі дії, недбалість (високий рівень відповідальності) [19, с. 62].

Залежно від наведеної класифікації, комунікатор і обирає відповідну стратегію: заперечення, виправдання, вибачення, компенсацію, прийняття відповідальності.

І нарешті третя модель – Модель іміджевої реставрації Беноа (Image Repair Theory, W. Benoit). Ця теорія пропонує стратегії для збереження чи відновлення іміджу після кризи: заперечення (denial); зміщення відповідальності (evasion of responsibility); зменшення шкоди (reducing offensiveness); корекційні дії (corrective action); вибачення (mortification). Ця модель є особливо корисною для політичних лідерів у випадках публічного скандалу або репутаційної кризи, що може вплинути на рівень довіри.

Розглядаючи моделі, орієнтовані на динаміку комунікації слід особливо зупинитися на кількох із них. Наприклад, на інтерактивній моделі кризових комунікацій [59, р. 29]. У цій моделі підкреслюється взаємодія між джерелом комунікації (організацією чи державою), мас-медіа і громадськістю. Особливу увагу приділено: створенню відкритих каналів зв'язку; ранньому залученню зацікавлених сторін; постійній комунікації як під час кризи, так і після неї.

Теорія визнання кризи (Signal Detection Theory) використовується для запобігання кризам і передбачення ризиків. Вона базується на припущенні, що кожна криза має передкризові сигнали, які можна виявити й аналізувати. У цьому контексті створення аналітичних центрів (як Центр протидії дезінформації в Україні) стає логічним втіленням цієї теорії на практиці.

Цікавими для аналізу у контексті нашого дослідження є і гібридні моделі. Так, комунікаційна модель «єдиного голосу» є надзвичайно важливою оскільки у воєнних умовах домінує модель централізованої комунікації, коли всі основні повідомлення формуються з єдиного джерела, аби уникнути хаосу і суперечностей. В Україні прикладом є телемарафон «Єдині новини» та офіційні звернення Президента, Головнокомандувача, представників РНБО.

А модель комунікаційного партисипаторного патріотизму – це неформалізована модель, яка спирається на горизонтальні комунікаційні мережі громадянського суспільства – волонтерів, блогерів, військових. Держава частково делегує функції комунікаторів, що дозволяє зберігати високу гнучкість, адаптивність, оперативність [9, с. 7].

В Україні у 2022–2024 рр. застосовувалися наступні моделі:

- SCCT (Coombs) – активно використовується для формування заяв під час катастрофічних подій, атак на енергетичну інфраструктуру.
- Модель «єдиного голосу» – запроваджена через об'єднання національного телебачення.
- Модель Беноа – застосовується у спробах публічного виправдання помилкових дій або невдалої комунікації.

- Signal Detection – реалізується через державні аналітичні центри та кіберрозвідку [9, с. 29].

Таким чином, кризові PR-комунікації стали невід’ємною складовою політичного управління у XXI ст. Їх роль особливо зросла в умовах гібридних загроз, інформаційної війни та суспільної турбулентності. У сучасній політичній науці вони розглядаються не лише як інструмент комунікації, але й як механізм забезпечення національної безпеки, державної стабільності та демократичної легітимності.

Для України в умовах війни кризові комунікації виконують стратегічну роль – як інформаційна зброя, інструмент мобілізації та елемент дипломатії.

Сучасна наука розробила низку ефективних моделей кризових PR-комунікацій, які допомагають управляти ситуаціями невизначеності, ризику і загроз. Їх застосування залежить від типу кризи, сприйняття відповідальності та характеристик цільової аудиторії.

У воєнний час найбільш ефективними є моделі централізованої комунікації, інформаційної мобілізації та інтеграції громадянського суспільства у систему стратегічних комунікацій. Для України використання цих моделей дозволило зберегти внутрішню єдність, забезпечити підтримку з боку міжнародної спільноти та зменшити ефект ворожої пропаганди.

1.2. Інформаційна політика держави: структура, принципи та цілі в умовах надзвичайних ситуацій

У XXI ст. інформація перетворилася на стратегічний ресурс, який має вирішальний вплив на політичну стабільність, безпеку держави та суспільну свідомість. В умовах надзвичайних ситуацій (НС) – зокрема збройних конфліктів, терористичних загроз, катастроф чи епідемій – інформаційна політика держави виступає ключовим інструментом управління громадською думкою, забезпечення національної єдності та протидії дезінформації.

У політичній науці інформаційна політика держави розглядається як інтегральна складова публічної політики, що формується внаслідок взаємодії владних інститутів, суспільства та інформаційного середовища. Її базові категорії (інформація, комунікація, дискурс, влада) досліджуються в межах таких дисциплін, як політологія, теорія комунікацій, філософія інформаційного суспільства та стратегічні дослідження.

Інформаційна політика держави – це сукупність заходів, рішень і стратегій, що реалізуються органами влади з метою регулювання інформаційної сфери, забезпечення інформаційної безпеки, гарантування свободи слова та формування сприятливого інформаційного середовища.

У науковому та нормативному дискурсі інформаційна політика трактується як частина державної політики в сфері національної безпеки, стратегічних комунікацій і публічного управління (Закон України «Про національну безпеку України», 2018 р.; Стратегія інформаційної безпеки України, 2021 р.) [12, 13, 36].

Теоретичне осмислення інформаційної політики ґрунтується на таких методологічних підходах:

- Інституціональний підхід – вивчає, як органи влади (уряд, міністерства, служби безпеки) формують і реалізують інформаційні рішення;
- Функціональний підхід – зосереджений на аналізі ролі інформаційної політики у забезпеченні стабільності, безпеки, легітимності;
- Комунікативний підхід – вивчає інформаційні потоки, меседжі, канали передачі даних у системі «держава–суспільство»;
- Конфліктологічний та безпековий підходи – фокусуються на ролі інформації у конфліктах, війнах, надзвичайних ситуаціях;
- Системний підхід – розглядає інформаційну політику як підсистему загальної системи державного управління [19, с. 62].

Наприклад, дослідник М. В. Головатий вважає, що «інформаційна політика є засобом формування смислових рамок державної влади та інтеграції суспільства в єдине комунікативне поле» [6, с. 76].

В умовах НС теоретики пропонують моделі, що відображають адаптацію комунікаційної поведінки держави до кризових обставин:

1. Модель кризового реагування (Crisis Communication Model). За Т. Селновим і М. Сігером, у критичних умовах важливо створити: точку довіри (point of trust); єдиний голос (single authoritative voice); контроль над наративом (narrative control).

2. Теорія фреймінгу (Framing theory). Запропонована Е. Гоффманом і розвинута Р. Ентманом модель передбачає що держава фреймує події, створюючи інтерпретаційні рамки («війна за незалежність», «терористична загроза», «інформаційна гігієна»).

3. Модель інформаційного впливу (Agenda-building model) передбачає формування інформаційного порядку денного не тільки державними ЗМІ, а й через соцмережі, лідерів думок, кризові брифінги.

4. Модель стратегічної інформаційної безпеки поєднує національну безпеку, інформаційний суверенітет і комунікаційну етику. Застосовується у випадках гібридної агресії (наприклад, проти України з 2014 р.) [28, с. 152].

У надзвичайних ситуаціях реалізація інформаційної політики базується на переосмисленні класичних принципів, які набувають нового змісту (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1.

**Принципи реалізації інформаційної політики в НС:
теоретична типологія**

Принцип	Теоретичне обґрунтування	Практичне втілення
Достовірність	Теорія комунікативної етики Габермаса	Регулярні брифінги, фактчекінг
Швидкість реагування	Теорія кризових комунікацій	Telegram-канали, push-повідомлення
Консолідація меседжів	Модель "єдиного голосу"	Телемарафон «Єдині новини»

Гнучкість	Теорія адаптивного управління	Мультимедійні платформи
Демократичний контроль	Теорія публічного управління	Моніторинг громадських реакцій

Джерело: складено автором роботи

У науковій літературі загальновизнаними цілями інформаційної політики в НС є:

- стабілізація суспільної поведінки (теорія масових комунікацій);
- підтримка легітимності уряду (теорія політичної легітимації);
- формування стратегічного наративу (теорія наративної політики);
- протидія деструктивному інформаційному впливу (теорія інформаційної війни);
- забезпечення національного суверенітету в кіберпросторі (концепт кібербезпеки як складової інформаційної безпеки) [35, с. 125].

Таким чином, теоретичне осмислення інформаційної політики в умовах надзвичайних ситуацій розкриває її як комплексний політичний механізм, що поєднує інституційне управління, комунікативну етику, інформаційну безпеку та стратегічну адаптивність. У сучасному світі кризова інформаційна політика – це не лише інструмент управління, а чинник політичного виживання держави, її суб’єктності та міжнародної легітимації.

Інформаційна політика України як складова державного управління має чітку структуру, до якої входять:

1. Суб’єкти інформаційної політики: Президент України, як гарант Конституції; Кабінет Міністрів України; Рада національної безпеки і оборони України (РНБО); Міністерство культури та інформаційної політики; Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки; Центр протидії дезінформації при РНБО; Служба безпеки України (у частині інформаційної безпеки); Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення; Громадські організації та незалежні ЗМІ, що відіграють роль у формуванні та реалізації публічної політики.

2. Об'єкти інформаційної політики: інформаційний простір держави; система ЗМІ; суб'єкти комунікації (громадяни, журналісти, експерти, аналітики); канали передачі інформації (медіа, соціальні мережі, державні портали).

3. Механізми реалізації: стратегічне планування (стратегії, концепції); державне регулювання (ліцензування, моніторинг контенту); інформаційна підтримка урядових рішень; кризові комунікації; цифрова дипломатія; інформаційно-психологічна протидія [41, с. 79].

У надзвичайних ситуаціях інформаційна політика ґрунтується на базових демократичних, правових і безпекових принципах:

1. Принцип правдивості та відкритості. Держава зобов'язана надавати своєчасну, достовірну та повну інформацію. Закритість породжує паніку, чутки та втрату довіри.

2. Принцип національної безпеки. У кризовий період можуть обмежуватися окремі інформаційні свободи (наприклад, тимчасове блокування ворожих медіа), якщо це спрямовано на захист держави.

3. Принцип єдності інформаційного простору. Запобігання інформаційній фрагментації, послідовність повідомлень, «єдиний голос» влади у кризовий час.

4. Принцип стратегічності. Інформаційна політика не має бути реактивною – вона повинна передбачати сценарії, бути націленою на довгострокову стабілізацію ситуації.

5. Принцип партнерства з громадянським суспільством і медіа. Держава повинна залучати журналістів, фактчекерів, експертів до формування інформаційної стратегії.

6. Принцип технологічної адаптивності. Використання сучасних цифрових засобів комунікації (Telegram, YouTube, Instagram, сайти офіційних органів), оперативний моніторинг фейків [41, с. 104].

У контексті воєнного стану, терористичних актів чи інших НС, держава формулює особливі цілі інформаційної політики, серед яких: оперативне

інформування населення про загрози, рішення уряду, алгоритми дій; формування єдності нації та громадської стійкості (resilience); нейтралізація паніки та психологічного тиску; протидія фейкам, маніпуляціям і ворожій пропаганді; захист міжнародного іміджу України, забезпечення підтримки з боку союзників; підтримка бойового духу та довіри до держави; регулювання медіапростору, зокрема в питаннях цензури на час війни або окупації.

Після повномасштабного вторгнення РФ в Україну (2022 р.), інфраструктура інформаційної політики зазнала суттєвих змін. Була запроваджена інформаційна консолідація – телемарафон «Єдині новини», створені платформи розвінчування фейків, як <https://spravdi.gov.ua>, <https://cpd.gov.ua>.

Водночас створено нові інституції: Центр стратегічних комунікацій; Центр протидії дезінформації; Командування сил інформаційно-психологічних операцій ЗСУ; Військовий контент для TikTok, Telegram, Twitter, орієнтований на молодь.

Також було підвищено роль цифрової дипломатії (діяльність МЗС у соцмережах); інформаційної синергії з Офісом Президента, Генштабом та СБУ; контрпропаганди в міжнародних медіа.

Таким чином, інформаційна політика в умовах надзвичайних ситуацій стає ключовим інструментом не лише інформування, але й управління суспільством, захисту національного суверенітету, зміцнення довіри та моральної стійкості. Український досвід показує ефективність централізованих, проактивних комунікаційних стратегій у протистоянні гібридній агресії та забезпеченні демократичного порядку в кризовий час.

1.3. Специфіка кризових PR-комунікацій та державної інформаційної політики в умовах війни

У воєнний час інформаційний простір набуває стратегічного значення. На фоні збройного конфлікту, гібридних загроз та безпрецедентного інформаційного впливу, державна інформаційна політика та кризові PR-комунікації перетворюються з традиційних засобів інформування в комплексний інструмент виживання держави. Цей розділ присвячено аналізу специфіки цих процесів, визначенню характерних рис, завдань і проблем, що стоять перед владними структурами та PR-фахівцями в умовах війни.

До основних особливостей кризових PR-комунікацій у воєнний період слід віднести наступні:

1. Перетворення функцій і ролей та стратегічний пріоритет національної безпеки. Кризові PR-комунікації стають інструментом не лише інформування, але й мобілізації суспільства, підтримки морального духу населення та зміцнення державної легітимності. Комунікаційні стратегії спрямовуються на протидію ворожій пропаганді, нейтралізацію дезінформації та створення єдиного наративу, що об'єднує внутрішніх та зовнішніх партнерів. Одновимірною координацією інформаційного потоку: в умовах війни спостерігається необхідність централізованого управління інформаційним простором. Державні органи формують єдиний голос через регулярні брифінги, офіційні звернення керівників та використання спеціалізованих інформаційних платформ (наприклад, телемарафон «Єдині новини»).

2. Роль та використання цифрових технологій. Мультимедійність та оперативність: інтеграція традиційних ЗМІ з цифровими платформами (соцмережі, мобільні додатки, стрімінгові сервіси) дозволяє миттєво доносити повідомлення навіть у складних умовах. Це сприяє не тільки оперативній передачі інформації, але й формуванню позитивного наративу, що є критично важливим для підтримки бойового духу. Протидія кіберзагрозам: інформаційна політика у війні також включає заходи щодо захисту від кібератак і збереження інформаційного суверенітету. Використання систем аналітики, швидке виявлення і спростування фейкових новин стають невід'ємною частиною кризових комунікацій.

3. Комунікативне урахування психологічних аспектів. Психологічна підтримка та профілактика паніки: залучення психологічних аспектів до комунікаційної стратегії сприяє мінімізації негативних емоцій та зниженню рівня страху серед населення. Державні промови, символічні звернення та публічні кампанії мають на меті не лише інформувати, а й підтримувати моральний стан громадян. Формування наративу «звитяги та єдності»: умови війни диктують використання позитивних історичних символів, звернень до патріотичних почуттів та акцентування на солідарності нації. Такий підхід допомагає створити образ непохитного опору та сприяє мобілізації суспільства [55, р. 204].

Специфічні завдання державної інформаційної політики в умовах війни можна узагальнити наступним чином:

- оперативність та достовірність: забезпечення постійного потоку перевіреної інформації для протидії дезінформації й фейкам;
- зміцнення міжнародного іміджу: формування позитивного образу держави в очах міжнародної спільноти, що сприяє залученню підтримки та допомоги;
- координація між інституціями: забезпечення синхронізації діяльності між різними відомствами (Офіс Президента, Генштаб, СБУ), що гарантує єдиний голос держави;
- забезпечення інформаційної безпеки: захист від зовнішнього інформаційного впливу, кіберзагроз та пропаганди противника [31].

У реалізації стратегій кризових PR-комунікацій є і загальні для будь якої ситуації виклики:

- інформаційна перевантаженість: надмірна кількість джерел інформації та їх фрагментарність можуть призводити до плутанини та паніки серед населення;
- динамічність ситуації: непередбачуваність військових дій і швидкозмінний характер обстановки вимагають високої гнучкості комунікаційних стратегій;

- кіберзагрози і дезінформація: велика активність ворожих інформаційних агентств, фейкових ресурсів і кібератак роблять процес контролю за інформаційним простором особливо складним;
- внутрішня координація: розбіжності між різними інституціями та регіональними органами влади можуть заважати формуванню єдиної комунікаційної стратегії [31].

Таким чином, війна, на відміну від інших надзвичайних ситуацій (катастроф, пандемій, терактів), є системною, затяжною, гібридною та багаторівневою кризою, що охоплює всі сфери суспільства, зокрема інформаційний простір. За умов війни комунікації набувають екзистенційного значення, оскільки інформаційна політика держави і кризові PR-стратегії впливають не лише на репутацію, але й на виживання нації. Як зазначає Ю. Казмірчук, «війна — це не лише битва на фронті, але й змагання за правду в інформаційному просторі» [19, с. 66]

До основних особливостей кризових PR-комунікацій під час війни відносять:

1. Оперативність та стратегічна координованість. Держава має реагувати миттєво на події (удари, злочини, дезінформацію). Комунікації мають бути єдиними по формі та змісту – узгодження меседжів між ЗСУ, Офісом Президента, МВС, СБУ, МОЗ тощо.

2. Використання спеціалізованих каналів. Активне використання Telegram, Signal, Viber, YouTube, TikTok; створення єдиного інформаційного каналу: телемарафон «Єдині новини»; розвиток платформ eGovernment – Diia, UAWarInfo, Ukrinform.

3. Гібридна природа комунікацій. Поєднання офіційної інформації, емоційного контенту, волонтерського наративу, військової психології. Формування інфоприводів для міжнародної аудиторії – відеозвернення Президента, брифінги на англомовних платформах.

4. Протидія дезінформації та інформаційним операціям ворога. Інституційна відповідь: створення Центру протидії дезінформації при РНБО;

системний фактчекінг (StopFake, VoxCheck, Detector Media); моніторинг та блокування ворожих каналів [29, с. 20].

Головними елементами державної інформаційної політики під час війни є наступні: пріоритет безпеки над повнотою інформації (цензура військових об'єктів; встановлення обмежень на фіксацію й публікацію оперативних даних); впровадження стратегії «нарративного домінування»; підтримка національної ідеї та ідентичності; створення образу ворога, ворог як терористична держава, просування меседжів: «Україна – жертва», «Україна – форпост Європи», «Допоможи Україні – захисти себе»); мобілізація громадян до комунікаційного спротиву (кіберпартизани, блогери, волонтери як елементи «інформаційної армії», активізація «народної журналістики» через соцмережі).

Унікальність ситуації в Україні полягає в інтернаціоналізації кризових комунікацій. Війна ведеться одночасно у двох просторах: національному (для консолідації суспільства); міжнародному (для здобуття підтримки, санкційного тиску на агресора, мобілізації гуманітарної допомоги). Прикладами можуть виступати: кампанії #StandWithUkraine, #ArmUkraineNow; виступи Президента України у парламентах світу, через Zoom та трансляції; комунікаційні ініціативи у ЄС, НАТО, ООН. Практичні заходи реалізовані на цих напрямках представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Практичні кейси (2022–2025 рр.)

Приклад	Комунікаційна ціль	Оцінка ефективності
Телемарафон «Єдині новини»	Централізація джерел інформації	Висока, мінімізував фейки
Звернення Зеленського до Конгресу США	Міжнародна підтримка	\$46 млрд військової допомоги
Операція «Голоси війни» (аудіоісторії цивільних)	Формування міжнародного іміджу	Використано в кампаніях ООН
Кампанія проти фейку про «біолабораторії в Україні»	Спростування дезінформації	Успішна на платформі

Джерело: складено автором роботи

З урахуванням ситуації в Україні, можна сформулювати такі структурні риси кризових PR-комунікацій у війні: вони не є реактивними, а формують проактивний інформаційний фронт; їх ефективність базується на довірі, емпатії та символічному лідерстві; держава виступає не лише джерелом інформації, а й медіатором і модератором суспільного настрою.

Кризові PR-комунікації та державна інформаційна політика в умовах війни є складною синтетичною системою, яка має відповідати принципам безпеки, мобільності, достовірності, консолідації. Український досвід демонструє, що ефективна комунікація в умовах війни може стати фактором національної стійкості, міжнародної підтримки та політичного впливу. Такий досвід заслуговує подальшого теоретичного осмислення й інституціоналізації [35, с. 128].

У досвіді України, який формується з початку агресії з боку Росії у 2022 році, спостерігається специфічний підхід до організації кризових комунікацій, який можна описати наступним чином:

- Єдиний інформаційний простір: Використання єдиних інформаційних платформ, які дозволяють синхронізувати офіційні повідомлення, зменшуючи ризики розбіжностей;
- Цифрова трансформація комунікацій: Інтенсивне використання соціальних мереж, месенджерів (Telegram, Viber) та стрімінгових сервісів для оперативного донесення інформації;
- Міжнародне позиціонування: Орієнтація на глобальну аудиторію через багатомовні комунікації, що допомагає формувати імідж України як демократичної та обороноздатної держави;
- Підвищення ролі антикризових центрів: Створення спеціалізованих структур – Центру стратегічних комунікацій, Центру протидії

дезінформації – що забезпечують оперативний аналіз і реагування на зміни в інформаційному середовищі [16].

Специфіка кризових PR-комунікацій і державної інформаційної політики в умовах війни полягає у високій оперативності, централізованості та орієнтації на багатовимірний вплив – як на внутрішню аудиторію, так і на міжнародну спільноту. У таких складних і динамічних умовах державі необхідно поєднувати стандартні практики інформаційного управління з інноваційними технологіями, швидко адаптувати стратегії і забезпечувати психологічну стійкість населення. Аналіз специфіки таких комунікацій дозволяє зрозуміти, як через чітко визначені канали, єдиний голос держави та інтегровані інформаційні системи можна досягти стабільності та легітимності, що є критично важливими у воєнний час.

Висновки до розділу 1.

1. У політичній науці кризові PR-комунікації розглядаються як інструмент цілеспрямованого впливу на масову свідомість у періоди надзвичайної загрози, що забезпечує стабілізацію суспільно-політичної ситуації, управління репутаційними ризиками та формування єдиного інформаційного порядку денного.

Кризові комунікації (англ. crisis communications) – це комплекс комунікаційних стратегій і тактик, спрямованих на інформування, роз'яснення, заспокоєння або мобілізацію аудиторії в умовах загроз, нестабільності або конфліктів. В контексті державної політики вони виконують роль «захисного щита» проти паніки, фейків, ворожої пропаганди та інформаційної дестабілізації.

До основних функцій кризових PR-комунікацій належать:

- інформаційна – оперативне інформування громадськості про ситуацію, дії влади, сценарії розвитку подій;
- мобілізаційна – консолідація населення навколо держави, підтримка морального духу та національної єдності;
- управлінська – координація дій між владою, інституціями, населенням і ЗМІ;
- захисна – протидія дезінформації, чуткам, інформаційним атакам;
- репутаційна – збереження довіри до влади, легітимізації рішень та дій уряду;
- профілактична – підготовка населення до можливих сценаріїв розвитку подій, зниження рівня паніки.

Ключовими категоріями у цьому контексті виступають також публічна комунікація, стратегічні комунікації, інформаційна безпека, довіра до інституцій.

Згідно з моделлю Грюнінга та Ханта, кризові PR-комунікації можуть здійснюватися як односторонньо (інформаційне роз'яснення), так і за

двосторонньою симетричною моделлю (зворотний зв'язок, діалог із суспільством), що є більш ефективним у демократичних суспільствах.

2. Інформаційна політика держави – це система цілеспрямованих заходів, норм і механізмів, спрямованих на формування, захист і регулювання інформаційного простору країни. В умовах надзвичайних ситуацій ця політика набуває кризового характеру і трансформується у фокус безпеки, національної стійкості та інформаційної оборони.

Основні елементи структури інформаційної політики держави – це суб'єкти (органи виконавчої влади – Міністерство культури та інформаційної політики, Центр стратегічних комунікацій, Офіс Президента, СБУ), ЗМІ, громадські організації, міжнародні партнери); об'єкти (населення України, Збройні сили, міжнародна спільнота, ворожі аудиторії); канали комунікації (офіційні платформи, соціальні мережі, телемарафон, дипломатичні повідомлення, інформаційні брифінги); зміст комунікацій (офіційні повідомлення, заклики, роз'яснення, інструкції, контрдезінформація).

До основних принципів кризової інформаційної політики відносять: прозорість і достовірність (оперативне надання правдивої інформації); єдиний голос (централізованість комунікацій через обрані спікери, наприклад, керівники ОВА, ОП, ЗСУ); конструктивний оптимізм (уникнення паніки, подача навіть складних повідомлень із перспективою контролю над ситуацією); адаптивність і динамічність (гнучке реагування на зміну обставин); діалоговість (інтеграція громадян у процес комунікації через соцмережі, гарячі лінії, ZOOM-брифінги).

Основні цілі інформаційної політики в умовах війни: забезпечення національної єдності; захист населення від психологічного терору та інформаційної зброї; зміцнення довіри до держави та її збройних сил; формування сприятливого міжнародного іміджу, демаскування ворожої пропаганди.

3. У воєнний період кризові комунікації держави переходять у режим «воєнного інформаційного фронту», де кожне повідомлення набуває

стратегічного значення. Комунікація втрачає суто репутаційний вимір і стає інструментом виживання, перемоги і дипломатії.

Специфічні риси кризових PR-комунікацій під час війни можна представити наступним чином:

- тотальність – охоплення всіх сфер: військової, цивільної, гуманітарної, міжнародної.
- мобілізаційність – стимулювання активної участі громадян у спротиві.
- психологічна підтримка – збереження віри, надії, морального стану.
- інформаційна контратакувальність – не лише оборона, а й інформаційна ініціатива (звернення Президента, кампанії типу #UkraineUnderAttack).
- міжнародна орієнтація – адаптація повідомлень для зарубіжних ЗМІ, лідерів думок, організацій (стратегічні звернення до G7, ЄС, ООН).

Державна інформаційна політика у війні в Україні з 2022 року об'єднує: Телемарафон «Єдині новини» як уніфіковану платформу офіційної інформації; Центр стратегічних комунікацій при МКІП як аналітичний і координаційний центр; Кампанії спротиву в соцмережах (#StandWithUkraine, #RussianWarCrimes); Оперативні брифінги Генштабу, Президента, радників, що стабілізують обстановку; Транснаціональні кампанії інформування за участі діаспори та лідерів думок (актори, письменники, послы культури).

Ці приклади засвідчують, що в умовах війни комунікація стає частиною національного спротиву, засобом збереження суверенітету та суб'єктності держави на міжнародній арені.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ ТА ЇЇ КРИЗОВИХ PR-КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

(з 2022 р.)

2.1. Формування та еволюція системи кризових PR-комунікацій в Україні: інституційний аспект

У сучасних умовах повномасштабної війни інформаційна сфера стає одним з ключових фронтів боротьби. Для України кризові PR-комунікації не лише виконують функцію оперативного реагування на виклики, але й стали інструментом національного спротиву, зміцнення єдності та міжнародної підтримки. Еволюція цих комунікацій є водночас результатом і каталізатором розвитку державної інформаційної політики, яка потребувала якісної перебудови в умовах збройної агресії.

Як ми розглядали у попередньому розділі, кризові PR-комунікації у інституційному аспекті дослідження – це система цілеспрямованих заходів, які здійснюються державними або іншими інституціями з метою управління інформаційними потоками під час надзвичайних ситуацій, запобігання паніці, забезпечення довіри населення та формування позитивного іміджу в очах внутрішньої й міжнародної аудиторії.

У науковому вимірі кризові комунікації розглядаються як інтегрована частина системи державного управління, яка передбачає: інституційно визначені канали комунікації; відповідальних суб'єктів інформаційної взаємодії; узгоджені стратегії реакції на інформаційні загрози.

В Україні формування кризових PR-комунікацій пройшло кілька основних етапів інституційного становлення.

1. Підготовчий етап (до 2014 року). У цей період державна інформаційна політика України лише формувалася як інструмент стратегічного управління. Основні характеристики цього етапу проявлялися у відсутності цілісної

системи кризових комунікацій оскільки інформаційна політика здебільшого носила декларативний характер.

Також спостерігалася нерозвиненість стратегічних комунікацій як галузі публічного управління. Переважання адміністративно-орієнтованої моделі комунікацій, яка тяжіла до одностороннього інформування без зворотного зв'язку з громадськістю було як на місцевому так і на загальнодержавному рівнях.

Низький рівень медіаграмотності суспільства та відсутність системної боротьби з дезінформацією теж негативно впливали на темпи становлення вітчизняної інформаційної політики та комунікації.

Незважаючи на певні намагання структурувати інформаційну політику (створення прес-служб, впровадження офіційних порталів тощо), до 2014 року кризові PR-комунікації в Україні не були інституалізовані як окрема система чи сфера діяльності держави.

2. Революція Гідності та війна на Донбасі (2014–2019 рр.). Цей етап став переломним моментом, коли держава вперше зіткнулася з необхідністю протидії масштабній інформаційній агресії з боку РФ. Ключовими рисами другого періоду стало формування прототипів стратегічних комунікацій: створення структур при РНБО, СБУ, МОУ, започаткування нових інформаційних практик (брифінги, щоденні зведення, інтеграція з громадським сектором).

Активно проходила і інституціалізація аналітичних центрів та фактчекінгових платформ (StopFake, Ukraine Crisis Media Center, Інститут масової інформації). Цей період став і початком використання соціальних мереж у держкомунікаціях, відбувся перехід до динамічної, мультимедійної подачі інформації.

Саме на це період припала поява Комісії з питань інформаційної безпеки при РНБО, активізація ролі Міністерства інформаційної політики (створене у 2015 р., ліквідоване в 2019 р.)

Хоча системність залишалася обмеженою, цей період ознаменував перехід від реактивної до проактивної інформаційної стратегії у кризових умовах.

3. Інституційна модернізація (2019–2021). У період до початку повномасштабного вторгнення було зроблено кілька важливих кроків до структурної модернізації інформаційної політики та кризових комунікацій:

- утворення Міністерства культури та інформаційної політики (МКІП) як нового центру інформаційної політики держави (2019 р.);
- розробка Стратегії інформаційної безпеки України (затверджена Указом Президента №685/2021), що включала положення про стратегічні комунікації в умовах загроз;
- заснування Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (2021 р.) – аналітичного й комунікаційного хабу з верифікації інформації, контрдезінформації та підтримки держорганів;
- запровадження принципів комунікації з громадськістю відповідно до європейських стандартів (запозичення моделей crisis response – від image repair theory до SCCT);
- початок міжвідомчої координації кризових комунікацій (особливо у сфері оборони, безпеки, COVID-19) [16].

Цей етап засвідчив перехід до інституалізованої, багаторівневої системи кризових комунікацій, що включала урядові структури, медіа, громадянське суспільство та міжнародних партнерів.

4. Перехід до нового етапу: повномасштабна війна (з 2022 року). Після 24 лютого 2022 року кризові PR-комунікації трансформувалися в ключовий фронт національного спротиву та стали основою для єдиної вертикалі публічної комунікації (ОП – МКІП – ОВА – місцеві ЗМІ); інтеграції цифрових сервісів, міжнародного PR та стратегічного наративу; формування моделей довіри через регулярну й персоніфіковану комунікацію [18].

Цей етап потребує окремого розгляду, але саме інституційні основи, закладені у 2014–2021 рр., дозволили державі швидко перейти до ефективної мобілізаційної комунікації під час війни.

Таким чином, процес інституційного формування кризових PR-комунікацій в Україні до повномасштабного вторгнення пройшов 3 основні етапи становлення. Підготовчий етап (до 2014 року) – до 2014 року система кризових комунікацій в Україні не мала чітко сформованих структур. Основна увага зосереджувалася на поточній публічній політиці, без особливого акценту на антикризову комунікацію. Інформаційна політика здійснювалася фрагментарно, без єдиної координації. Початок другого етапу ознаменувала Революція Гідності та війна на Донбасі (2014–2019 рр.). Події 2014 року стали переломним моментом. З'явилася потреба в інформаційному спротиві, а також у створенні стратегічної комунікаційної вертикалі. Саме тоді в активну фазу вступили волонтерські медійні ініціативи, які частково компенсували відсутність державної комунікації; було розпочато створення стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони; в уряді з'явилися посади прес-секретарів зі спеціалізацією на кризових ситуаціях. Третій етап можна умовно назвати інституційна модернізація (2019–2021). У ці роки було закладено фундамент інституційного переосмислення інформаційної політики. Основним проривом стало створення Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки при Міністерстві культури та інформаційної політики (МКІП) у 2021 році; національної системи кібербезпеки; механізмів міжвідомчої координації у сфері стратегічної комунікації (на рівні РНБО, ЗСУ, СБУ, Держспецзв'язку тощо).

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну 24 лютого 2022 року зумовило необхідність швидкого переформатування та зміцнення інституційної архітектури кризових PR-комунікацій держави. Цей період став точкою глибокої трансформації інформаційної політики та комунікаційних інструментів органів влади, що мають стратегічне значення

для забезпечення інформаційної безпеки, єдності суспільства й міжнародної підтримки [18].

Координаційним центром кризових комунікацій після 24 лютого 2022 року став Офіс Президента України. Офіс Президента України (ОПУ) відіграє центральну роль у стратегічному управлінні інформаційною політикою держави в умовах війни. Від 2022 року ключовою фігурою державної комунікації став Президент Володимир Зеленський, який здійснює щоденні звернення до громадян, міжнародної спільноти, парламентів, конференцій. Через Координаційну раду з питань комунікації в умовах воєнного стану при ОПУ відбувається інтеграція дій усіх комунікаційних структур держави.

Наступною важливою для аналізу інституцією можна вважати Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (ЦСКІБ), який працює при Міністерстві культури та інформаційної політики України (МКІП) з 2021 року, але після 24.02.2022 виконує критично важливі функції: координація стратегічних меседжів; викриття фейків, протидія дезінформації; інформаційна взаємодія з громадськістю та партнерами. А платформи ЦСКІБ, такі як «Фільтр», відіграють роль у підвищенні інформаційної грамотності населення [16].

Телемарафон «Єдині новини» було запроваджено 26 лютого 2022 року як механізм централізованої подачі інформації від імені держави через основні національні телеканали. Участь у проекті беруть: ICTV, 1+1, Суспільне, Інтер, Рада, СТБ тощо. Мета проекту визначена як – забезпечення єдності інформаційного простору, оперативного поширення правдивої інформації, протидія паніці.

Міністерство оборони України та Генеральний штаб ЗСУ здійснюють активну комунікацію через офіційні Telegram-канали, брифінги, соціальні мережі. Виступи представників Генштабу, речників ЗСУ, роз'яснення ходу бойових дій, мобілізаційних процесів, втрат ворога відіграють позитивний ефект і є дієвим інструментом кризових комунікацій з населенням. Розробка інформаційної тактики військового PR в умовах бойових дій (інфографіка,

меми, відео, дрони тощо) зайняла місце серед найактуальніших завдань державної інформаційної політики [33].

МВС України, СБУ, ДСНС та НПУ усі ці безпекові структури нашої держави ведуть систематичну комунікацію з громадськістю: інформують про наслідки обстрілів, дії рятувальників, евакуацію; спростовують ворожі фейки; формують безпекові поради для населення.

Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України (ДССЗІ) відповідає за захист державних інформаційних систем, кібербезпеку та технічну підтримку комунікацій. Вона також залучена до аналітики атак на інфраструктуру та інформування про цифрові загрози.

Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифра) відповідає за використання цифрових платформ як інструментів кризової комунікації: застосунок «Дія» для оперативних повідомлень та сповіщень; Telegram-канали, соціальні мережі (Facebook, Twitter, TikTok) для взаємодії з молодіжною аудиторією; розробка інструментів кібероборони та цифрової гігієни тощо [33].

Уряд, міністерства та силові структури призначили офіційних речників, які: ведуть комунікацію з пресою; коментують події для українських і закордонних медіа; виступають у телемарафоні та соціальних мережах.

Після 24 лютого 2022 року інституційна система кризових PR-комунікацій України перетворилася на інтегровану мережу державних та інформаційних суб'єктів, що взаємодіють у режимі воєнного часу. Її ключові риси: централізованість і скоординованість повідомлень; гнучке використання цифрових платформ; високий рівень міжнародної взаємодії та іміджевої дипломатії; масова участь громадськості та волонтерів у поширенні інформації.

Таким чином, після початку повномасштабного вторгнення, кризові PR-комунікації на рівні інституцій були суттєво перебудовані. Офіс Президента України став центром стратегічного керівництва всією інформаційною політикою держави. Звернення Президента Володимира Зеленського стали

ключовим інструментом комунікації з українською та світовою аудиторією. Міністерство культури та інформаційної політики України (МКІП) - орган-координатор стратегічної комунікації та культурної дипломатії, підпорядковує діяльність Центру стратегічних комунікацій. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки – інституція аналізу, реагування на інформаційні загрози, протидії дезінформації та фейкам. Організовує інформаційні кампанії, готує рекомендації для медіа та органів влади. Телемарафон став прикладом інституціоналізованого інформаційного фронту: об'єднання провідних телеканалів, експертів, представників влади для синхронного подання інформації. Прес-служби ЗСУ, МОУ, ГУР, СБУ здійснюють регулярне інформування суспільства, роз'яснення ситуації на фронті, розвінчання фейків. Зокрема, Генеральний штаб ЗСУ став авторитетним джерелом достовірної інформації.

До позитивних зрушень у сфері кризових комунікацій після початку повномасштабної війни можна віднести: формування єдиного інформаційного простору; високу довіру до офіційних джерел інформації; активне використання цифрових платформ (Telegram, YouTube, Twitter, Instagram); міжнародну комунікацію (звернення, відео, кампанії англійською мовою).

Актуальними у сфері кризових комунікацій на сьогодні залишаються такі виклики: необхідність децентралізації комунікацій – на регіональному рівні не завжди є кваліфіковані кадри; проблеми з реактивністю на інформаційні атаки; інституційна втома – перевантаження комунікаторів, брак довгострокової стратегії післявоєнної інформаційної політики.

Інституційна еволюція кризових PR-комунікацій в Україні з 2014 по 2024 роки демонструє перехід від реактивної та фрагментованої системи до інтегрованої моделі стратегічної комунікації, орієнтованої на стабілізацію суспільства, міжнародну підтримку та захист інформаційного простору.

Україна сьогодні є прикладом того, як кризові комунікації можуть перетворитися на ефективну зброю у гібридній війні, а держава – на активного гравця у глобальному інформаційному просторі.

2.2. Основні напрямки та стратегії кризових PR-комунікацій України під час повномасштабного вторгнення

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну 24 лютого 2022 р. стало не лише викликом у сфері безпеки, а й безпрецедентною кризою в інформаційному просторі. У відповідь Україна реалізувала комплексну систему кризових PR-комунікацій, метою якої стало забезпечення суспільної стійкості, мобілізація населення, протидія дезінформації та формування сприятливого міжнародного іміджу держави.

Кризові комунікації в умовах війни в Україні будуються на принципах: прозорості (відкритість до суспільства та міжнародної спільноти), координованості (єдине інформаційне вікно, уніфіковані повідомлення), оперативності (негайна реакція на виклики та загрози), довіри (високий рівень суспільної легітимності офіційних джерел), проактивності (формування наративів, а не лише реакція на них).

Від початку повномасштабної війни уряд України визначив комунікацію як один із пріоритетів національної безпеки. Це проявляється у використанні як традиційних, так і цифрових каналів (зокрема соціальних мереж), масштабних комунікаційних кампаніях, створенні стратегічних наративів [16].

У період повномасштабної війни, розв'язаної Російською Федерацією проти України у 2022 році, особливу вагу набули кризові PR-комунікації як інструмент державного управління, інформаційного захисту, національної єдності та міжнародної солідарності. Основними завданнями державної системи комунікацій стали: оперативне інформування населення, протидія ворожій дезінформації, формування мобілізаційного духу та підтримка репутації держави на міжнародній арені.

Основним напрямом інформаційної політики стало *антикризове інформування та оперативна комунікація з населенням*. Цей напрям є основою інформаційної безпеки держави в умовах надзвичайних ситуацій,

зокрема повномасштабної війни. Його мета – забезпечити населення перевіреною, своєчасною та зрозумілою інформацією, уникнути паніки, забезпечити довіру до органів влади. Найбільш видимим напрямком є оперативне інформування громадян про події війни, небезпеки, евакуаційні заходи, повітряні тривоги, гуманітарну допомогу. Комунікаційна стратегія базується на: щоденних брифінгах представників Офісу Президента, Міноборони, Генштабу; використанні офіційних Telegram-каналів та системи «Повітряна тривога»; запуску цифрових рішень (наприклад, інтеграція оповіщень у застосунок «Дія») [29, с. 22].

Цей напрям має на меті мінімізувати паніку, уникнути інформаційного вакууму й забезпечити психологічну стійкість населення. Ключовими його елементами є: централізоване інформування через Офіс Президента, Генштаб ЗСУ, ДСНС, МОЗ та інші офіційні канали; використання цифрових інструментів – Telegram, Viber, мобільні додатки (наприклад, «Дія» інтегрує функції сповіщень про тривоги); інформаційна логістика – налагодження чіткої передачі інформації від центрального до місцевого рівня, з урахуванням регіональної специфіки.

Прикладами його успішної реалізації стали: щоденні ранкові зведення Генштабу ЗСУ, трансляції брифінгів посадовців, карта повітряних тривог.

Цей напрям критично важливий для психологічної стабільності суспільства, довіри до держави та узгодженості дій громадян.

Протидія дезінформації та ворожим ІІсО (інформаційно-психологічним операціям). Ключовим напрямом стало викриття фейків, спростування російських ІІсО та боротьба з панічними настроями. У цьому контексті ефективно працюють: Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки [48]; фактчек-платформи (StopFake, VoxCheck); проєкти з кібергігієни для населення. Роль держави тут полягає у формуванні інформаційного імунітету, виявленні наративів ворога, запуску контрнاراتивів і психологічному супроводі населення [7, с. 44].

В умовах війни Росія активно застосовує ІІсО як частину гібридної агресії. Основні завдання України в цьому напрямі – виявляти, спростовувати, нейтралізувати дезінформаційні атаки.

Ключовими інституціями та інструментами які протидіють таким загрозам в Україні є:

- Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки при МКП, який публікує аналітику, виявляє фейки, створює наративи спротиву;
- StopFake, VoxCheck, “По той бік новин” – незалежні фактчек-платформи;
- Медійна грамотність населення через освітні проєкти та кампанії (наприклад, “Фільтруй інфу”);
- Блокування проросійських каналів і сайтів, верифікація інформації в соцмережах [33].

Типові ворожі ІІсО з якими працюють на цьому напрямку є: створення паніки (фейки про евакуацію, захоплення міст), дискредитація ЗСУ та влади, «зради» про військові поразки.

Цей напрям допомагає не лише “гасити” фейки, а й будувати довіру до офіційної інформації та підвищувати медіа-грамотність.

Формування національної єдності та мобілізаційного консенсусу. Кризові комунікації в умовах війни орієнтовані також на підтримку морального духу населення. На цьому напрямку використовуються такі інструменти як героїзація Збройних Сил України (комунікаційна кампанія «Азов – незламні», ролики з ППО тощо); позитивні історії спротиву та взаємодопомоги; наративи стійкості, гумору й національного духу (меми, арт-проєкти, соцмережеві флешмоби) [20, с. 34]. Ці комунікації стали формою символічної мобілізації та важливим інструментом психологічного захисту.

Однією з головних цілей інформаційної політики під час війни стало збереження єдності суспільства, згуртування всіх громадян навколо захисту країни, підкріплення віри в перемогу.

Комунікаційні інструменти даного напрямку це передусім наративи національної стійкості, героїзму, незламності (зокрема кампанія «Нескорені»); візуальні символи (прапор, вишиванка, героїчні фото/відео ЗСУ); меметичні й гумористичні елементи, що слугують як психотерапія (меми про «тракторні війська», «Бавовна»); соціальні флешмоби та челленджі в підтримку армії (наприклад, #StandWithUkraine).

Такі комунікації сприяють створенню спільного образу нації, що бореться – незалежно від мови, регіону, політичних поглядів. Саме комунікаційний наратив про єдність значною мірою запобіг внутрішнім конфліктам і посилив мобілізаційні процеси.

Міжнародні комунікації та іміджева дипломатія. Україна здійснює потужні інформаційні кампанії на міжнародній арені, що стали частиною стратегії публічної дипломатії: звернення Президента В. Зеленського до парламентів, форумів, міжнародних організацій; кампанії United24, Be Brave Like Ukraine; постійна присутність у глобальному інформаційному полі через ЗМІ та соціальні мережі [45, р. 60].

Мета даного напрямку – формувати підтримку України, отримати допомогу, утвердити наратив про Україну як жертву агресії й демократичного борця за свободу [40, с. 17].

Цей напрям орієнтований на зовнішню аудиторію та реалізує завдання: пояснення причин війни; просування наративу про Україну як жертву агресії; залучення фінансової, військової, політичної допомоги.

А основними механізмами стали: звернення Президента В. Зеленського до парламентів, на форумі G20, Давоському економічному форумі; кампанії United24, Be Brave Like Ukraine – брендowana іміджева дипломатія; робота з лідерами думок, медіа, селебрітіс у світі; реактивна дипломатія – відповіді на ворожі наративи та фейки, пояснення української позиції.

Цей напрям перетворив кризову PR-модель у форму сучасної публічної дипломатії, що базується на емоції, факті та цінностях свободи.

Комунікації у сфері безпеки та оборони. Особливий напрям – військові PR-комунікації, спрямовані на: висвітлення ходу бойових дій; пояснення мобілізаційних заходів; зміцнення довіри до ЗСУ, ТРО, СБУ.

Збройні сили та оборонні структури стали не лише учасниками бойових дій, а й активними комунікаторами, які формують образ переможної армії. Значну роль у цьому відіграють офіційні речники (Андрій Юсов, Наталія Гуменюк, Ігор Клименко), які регулярно надають інформацію в межах дозволеного режиму [23, с. 45]. Також створено єдиний протокол мовчання під час операцій, щоб уникнути витоків інформації.

Інструментами комунікації ц сфері безпеки та оборони є: щоденні зведення Генштабу ЗСУ; публічна комунікація речників СБУ, ГУР, Сил оборони (Гуменюк, Юсов, Ігнат); відеооперації спецпідрозділів, дрони, кадри з передової; контрольована інформація – уникнення витоків, таймінг комунікацій, узгоджені меседжі. Окремо працюють внутрішні канали – для військових, добровольців, сімей, з поясненням мобілізації, ротації, статусів.

Цей напрям забезпечує довіру до армії та підтримку оборонних дій, уникаючи поширення чуток і деморалізуючої інформації.

Гуманітарні та соціальні комунікації. У рамках кризових PR Україна здійснює інтенсивну соціальну комунікацію: кампанії з підтримки ВПО, сімей військових, людей з інвалідністю; інформаційна підтримка психічного здоров'я (кампанія «Ти як?» від МОЗ); просвітницькі програми щодо мінної безпеки, виживання під час обстрілів тощо.

Такі кампанії знижують соціальну напругу, забезпечують стабільність і сприяють адаптації населення [5, с. 27]. Метою цього напрямку є підтримка вразливих категорій громадян, зниження рівня стресу та соціальної дезадаптації.

А інструментами соціальних комунікацій у даному напрямку є кампанії для ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю, дітей, постраждалих від обстрілів; психоінформаційні програми (приклад – «Ти як?» МОЗ і партнери); оповіщення про гуманітарну допомогу, житло, евакуацію; мінна безпека,

побут у зоні бойових дій (рекомендації через соцмережі, відеоінструкції). Державні органи, ООН, НУО, медіа й інфлюенсери координують комунікації в цих сферах.

Цей напрям відповідає за соціальну стійкість, попередження масових психотравм і збереження людського капіталу.

Основні напрямки кризових PR-комунікацій України також сконцентровані на таких завданнях:

1. Внутрішня інформаційна мобілізація та підтримка морального духу: регулярні звернення Президента Володимира Зеленського та військово-політичного керівництва; кампанії зі зміцнення національної єдності: «Україна єдина», «Кожен на своєму фронті»; інформаційне супроводження загальнодержавних ініціатив (наприклад, «Пункт незламності», мобілізація, евакуація).

2. Протидія дезінформації та ворожим наративам: діяльність Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки; верифікація фактів і фейків, регулярні спростування фальшивих повідомлень; робота чат-ботів («ЄВорог», «StopRussia»), які дозволяють оперативно передавати інформацію про ворожу діяльність.

3. Міжнародна інформаційна дипломатія: активна участь України в міжнародних інформаційних кампаніях; онлайн-виступи В. Зеленського в парламентах і на форумах (ООН, G7, Давос); використання візуальних матеріалів, відеозвернень, графіки англійською мовою (платформи: United24, War.ukraine.ua, офіційні акаунти МЗС).

4. Координація інформаційного простору (телемарафон): єдиний телемарафон «Єдині новини» як відповідь на потребу централізованої комунікації; регулярне інформування населення офіційними джерелами; ефективність демонструє те, що висока легітимність та довіра до телемарафону спостерігалася особливо у перші місяці війни.

5. Кризова комунікація в умовах гуманітарних та безпекових загроз: кампанії щодо евакуації, захисту цивільного населення, використання

укриттів; інформаційна підтримка внутрішньо переміщених осіб; повідомлення про ситуацію на фронті, попередження про ракетні обстріли, інформація ДСНС, МОЗ тощо [33].

Таким чином, система кризових PR-комунікацій України з 2022 року трансформувалась у мультиканальний, стратегічно керований механізм, що охоплює внутрішню та зовнішню аудиторії; інформування, мобілізацію, іміджеву підтримку; протидію дезінформації та підтримку соціальної стійкості.

Україна демонструє приклад інноваційної комунікації в умовах війни, який уже сьогодні вивчається у світі як модель гібридної інформаційної протидії.

У процесі реалізації державної політики у сфері інформації та комунікацій використовуються наступні моделі та інструменти:

1. Модель «лідерства думок» - це використання авторитету лідерів (Зеленський, Буданов, Арестович, Маляр, Подоляк тощо) як головних комунікаторів, які мають персоналізовану аудиторію та високий рівень довіри.

2. Інтегративна модель цифрової дипломатії – залучення нових медіаплатформ: TikTok, Telegram, YouTube, Instagram; створення контенту, орієнтованого на західну аудиторію (анімовані відео, короткі історії, візуальні кейси).

3. Проактивна стратегія формування наративів. Україна не лише реагує, а й активно формує власні меседжі: «Росія – держава-терорист»; «ЗСУ – армія свободи»; «Україна – форпост демократії»; «Українська перемога – справа всього світу».

4. Партнерські комунікації з медіа та волонтерами. Створення спільнот незалежних журналістів, фактчекерів, експертів; співпраця з платформами Meta, Google, Twitter у питанні видалення російської дезінформації.

Результати та досягнення на шляху реалізації антикризових комунікацій є доволі значними. Завдяки зусиллям України вже відбулося формування високого рівня міжнародної підтримки України; консолідація суспільства та

підвищення рівня довіри до державних інституцій; посилення спроможності реагувати на інформаційні атаки.

До негативних факторів у даній сфері можна зарахувати втому від інформаційної напруги (інформаційна перенасиченість); загрозу втрати довіри при невдалому або суперечливому висвітленні подій; необхідність оновлення підходів до комунікацій у довгостроковій перспективі, що вимагає значних зусиль з боку державних органів та громадянського суспільства.

Кризові PR-комунікації України у 2022–2024 роках стали однією з ключових складових державної стійкості. Завдяки комбінації централізованої комунікації, цифрових інструментів, стратегічного лідерства та міжнародної взаємодії, Україна змогла ефективно протистояти інформаційним атакам, зміцнити єдність суспільства і забезпечити підтримку світової спільноти. У перспективі, важливим завданням буде інституціоналізація успішного досвіду, розробка стійких форматів кризової комунікації та створення нової післявоєнної парадигми інформаційної політики.

2.3. Практики кризових PR- комунікацій України: аналіз успішних кейсів та викликів

З початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації у 2022 році Україна опинилася в умовах гібридної війни, в якій інформаційний фронт є не менш важливим, ніж військовий. Кризові PR-комунікації стали ключовим інструментом державної інформаційної політики, спрямованим на збереження суспільної стійкості, мобілізацію громадян, зміцнення міжнародної підтримки та протидію дезінформації. У цьому контексті важливо проаналізувати конкретні практики, які стали прикладом ефективної кризової комунікації.

Успішними кейсами кризових PR-комунікацій України стали:

1. Персоніфікована комунікація Президента Володимира Зеленського – щоденні відеозвернення з перших днів війни створили атмосферу довіри, надійності й лідерства. Президент виступає не лише як глава держави, а як

лідер морального опору, що комунікує безпосередньо з народом, військовими, міжнародною спільнотою. Його промови на міжнародних форумах (Давос, ООН, G7, Європарламент) стали інформаційною зброєю, що активізувала допомогу Україні. Саме завдяки такому спілкуванню з аудиторією зберігається високий рівень довіри до Президента (до 90% у 2022 р.), збільшення обсягів міжнародної підтримки [10].

Суть таких звернень полягала у тому, що Президент В. Зеленський із перших днів вторгнення виступив головним обличчям держави в інформаційному полі, звертаючись щодня до українців, іноземних урядів і світових медіа. Вони допомагають у мобілізації громадян до спротиву; зміцненні довіри до влади; побудові міжнародної коаліції підтримки України; контрпропаганді проти російських наративів [14].

Форматом реалізації цього виду комунікації стали відеозвернення з місця подій (на тлі Офісу, на фронті), інтерв'ю, виступи в парламентах, публічні емоційні меседжі.

Саме завдяки таким форматам було досягнуто створення потужного міжнародного іміджу лідера під час війни; утримання високого рівня довіри серед громадян (понад 80% у 2022 р.); формування символу стійкості державності [10].

Обмеження: В той же час персоніфікація несе ризик зосередження всієї комунікації на одній особі, що може мати наслідки в разі її відсутності або дискредитації.

2. Телемарафон «Єдині новини». З початку війни провідні українські медіагрупи об'єдналися для трансляції єдиного інформаційного контенту. Було забезпечено централізацію повідомлень, оперативну перевірку фактів, відсутність паніки. У марафоні регулярно виступали представники органів влади, військові експерти, міжнародні гості. Це сприяло зниженню рівня фейків, посиленню довіри до офіційних джерел, зменшенню ефекту «інформаційного шуму» [33].

Телемарафон «Єдині новини» – це спільний інформаційний формат основних українських телеканалів, започаткований у перший день повномасштабного вторгнення, для забезпечення єдиного інформаційного фронту. Головними завданнями було визначено забезпечення оперативного інформування населення; координація офіційних повідомлень; протидія дезінформації; інформаційна мобілізація.

Перевагою такого формату комунікації є централізований канал офіційної інформації; мінімізація паніки; оперативне реагування на події в реальному часі.

В той же час існує небезпека монополізації інформаційного простору державою; недостатньої плюралістичності поглядів; нагальною є і потреба в реформуванні формату в довготривалій перспективі.

3. Кампанія «Україна переможе» / «Be Brave Like Ukraine» була запущена Міністерством цифрової трансформації спільно з агентствами Banda та Gres Todorchuk. Кампанія поширювалася в метро Нью-Йорка, на вулицях Берліна, Лондона, Парижа. Її метою було показати світові героїзм українців, підкреслити незламність. До здобутків застосування цього інструменту слід зарахувати позитивний імідж України як держави-опору; кампанія увійшла до шорт-листа міжнародної премії Cannes Lions [33].

4. Платформа United24 була створена для централізованого збору коштів на потреби армії, медицини та відбудови. Вона на сьогодні поєднує PR, дипломатію, цифрові технології та стратегію прозорості. Амбасадорами стали Андрій Шевченко, Лієв Шрайбер, Imagine Dragons, Барбра Стрейзанд. В рамках роботи платформи було зібрано сотні мільйонів доларів від громадян різних країн; відбувається зміцнення іміджу України як відкритої демократичної держави.

5. Комунікація у випадках обстрілів та загроз – це передусім оперативні сповіщення про повітряні тривоги, обстріли, евакуацію через Telegram, Viber, «Дію», Twitter, Facebook. Офіційні акаунти ДСНС, СБУ, Міноборони, ОВА стали джерелами оперативної та достовірної інформації. Завдяки такій

комунікації відбувається порятунком життів; формування звички довіри до офіційних джерел.

6. Викриття фейків: «StopFake», «По той бік новин», Центр стратегічних комунікацій – це активне спростування російських фейків, пояснення інформаційних маніпуляцій. Інструмент являє собою доступну форма (інфографіка, короткі відео, меми) для широкого загалу. Завдяки його використанню відбувається зростання критичного мислення в суспільстві; значне зменшення віри в російські наративи серед українців.

До головних викликів у реалізації програм на цьому напрямку державної політики є те, що на другому році війни спостерігається зниження переглядів телемарафону, критика недостатньої динаміки та повторів. Спостерігається також падіння довіри до окремих комунікаторів (наприклад, після гучних заяв, які не підтвердилися).

Нагальною є потреба в регіоналізації комунікацій оскільки є відставання в охопленні аудиторій, особливо на місцях (села, периферія). Недостатньо і локалізованих меседжів, орієнтованих на різні соціальні групи.

Нажаль, сьогодні спостерігаються маніпуляції та чутливі теми (мобілізація, втрати, корупція). У таких темах кризові комунікації потребують балансу: між правдою та необхідністю збереження морального духу. У 2023–2024 рр. зросла критика держави за «вибіркову правду» щодо втрат і мобілізаційних процесів.

Українська держава за роки війни продемонструвала здатність ефективно реалізовувати кризові PR-комунікації, що стали інструментом національної єдності, морального спротиву та дипломатичної мобілізації світу. Серед найуспішніших практик – персоніфікована комунікація, інтеграція цифрових технологій, створення платформ для підтримки армії та суспільства.

Утім, актуальними залишаються виклики: інформаційна втома, складність комунікацій у чутливих сферах, потреба в нових форматах та регіональному залученні. У післявоєнний період необхідно трансформувати

набуті практики в інституційну модель кризових комунікацій, що ґрунтується на довірі, прозорості, адаптивності та проактивності.

Висновки до розділу 2

1. З початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації 24 лютого 2022 року Україна постала перед необхідністю трансформації інформаційної політики в кризовому вимірі. Центральним інституційним елементом цього процесу стала координація між владою, військовими структурами та медіа. Важливу роль відіграли такі інституції:

- Офіс Президента України – як головний центр стратегічної комунікації.
- Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (створений при МКІП у 2021 році) – координував аналітику, боротьбу з дезінформацією, а також міжнародну комунікацію.
- Служба безпеки України (СБУ) – відповідає за виявлення інформаційних атак.
- РНБО України – координувала міжвідомчу політику на рівні державної безпеки.

Початковим кроком стало інституційне оформлення кризової інформаційної взаємодії, що передбачало: оперативну взаємодію з журналістами (брифінги, звернення); створення єдиної інформаційної позиції (спікери ЗСУ, МО, уряду); контроль над поширенням панічної або недостовірної інформації.

Таким чином, відбулася інституційна адаптація до умов війни, в якій комунікація стала важливим елементом національної оборони.

2. Кризові комунікації в Україні мали чітко окреслені стратегічні пріоритети:

- психологічна мобілізація населення: щоденні звернення Президента Володимира Зеленського; меседжі про єдність, гідність, опір.
- протидія дезінформації: інформаційне розвінчання російських фейків (наприклад, «розіп'ятий хлопчик», «здача Києва»); кампанії

«руський воєнний корабель...», «Байрактар», які трансформувалися в символи інформаційного спротиву.

- міжнародна підтримка: PR-комунікації у форматі відеозвернень Президента до парламентів, ООН, ЄС; використання англомовного контенту, соціальних мереж Twitter, Instagram, YouTube.
- внутрішня координація: створення телемарафону "Єдині новини" (з березня 2022 року); розробка єдиної медійної платформи з координацією основних телеканалів і держави.
- кіберінформаційна безпека: блокування проросійських Telegram-каналів; інформаційне прикриття критичної інфраструктури.

Таким чином, кризова PR-комунікація в Україні набула системного характеру, де кожен напрям мав свою мету – від збереження моралі до впливу на глобальні політичні еліти.

3. Успішними кейсами практики кризових PR-комунікацій України стали: імідж Президента Зеленського як лідера опору. Завдяки послідовній медійній стратегії його образ трансформувався у символ міжнародного спротиву; інформаційна кампанія «UA War Info» – англомовна платформа для західної аудиторії; меми, відео, символи: використання культурного коду (наприклад, трактори, що тягнуть техніку РФ) як інструментів інформаційного спротиву; телемарафон «Єдині новини» як платформа для консолідації суспільства.

До викликів та проблем у цій сфері відносять інформаційну втому населення через надмір кількості повідомлень та емоційний тиск; проблеми з децентралізованою комунікацією (іноді суперечливі меседжі різних держструктур); брак чіткої комунікації в умовах катастроф або ескалації (наприклад, недостатнє інформування про евакуацію на ранніх етапах облоги Маріуполя); низький рівень комунікації в регіонах та нестача підготовлених комунікаторів на місцях.

З 2022 року в Україні сформувалася модель гібридної кризової PR-комунікації, яка включає: швидкість і адаптивність; симбіоз державної та

громадської комунікації; інноваційні візуальні рішення; фокус на міжнародну аудиторію.

Однак, ефективність потребує подальшого структурного вдосконалення, особливо в контексті стратегічного планування та регіональної інфокомунікаційної стійкості.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КРИЗОВИХ PR-КОМУНІКАЦІЙ ЯК СКЛАДОВОЇ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

3.1. Виклики та проблеми функціонування системи кризових PR-комунікацій

Кризові PR-комунікації в умовах війни – ключовий елемент державної інформаційної політики, що впливає на національну безпеку, мобілізаційну готовність суспільства, довіру до влади й стійкість громадян. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну 24 лютого 2022 року кардинально змінило комунікаційне середовище, перетворивши інформаційний фронт на повноцінний театр бойових дій. Відтак система кризових PR-комунікацій виявила як потенціал, так і численні проблеми, що потребують наукового осмислення та практичного вдосконалення.

Структурно-організаційним викликом стала децентралізація та фрагментованість комунікацій. Ключова проблема в цій сфері це відсутність уніфікованої координаційної вертикалі, що охоплює всі рівні управління: від державного до місцевого. Хоча основна відповідальність покладається на Міністерство культури та інформаційної політики, Державну службу спеціального зв'язку, Центр стратегічних комунікацій, Національну раду з телерадіомовлення, їхня взаємодія часто має адміністративно-розпорошений характер.

Наслідками децентралізації та фрагментованості комунікацій є затримки у відповідях на фейки або події; паралельні комунікаційні меседжі, що плутають громадян; недовіра до локальних органів у прикордонних або прифронтових зонах [26, с. 30].

Нажаль спостерігається також і недостатня підготовка кадрів у сфері кризових комунікацій. На момент початку повномасштабної війни в Україні

не існувало цілісної системи підготовки фахівців зі стратегічних, військових та кризових комунікацій. Більшість пресофіцерів, представників місцевої влади або цивільного сектору не мали навичок реагування на інформаційні кризи, роботи в умовах постійної загрози, психологічного навантаження чи ворожих ІПсО.

Проблеми недостатньої підготовки кадрів у сфері кризових комунікацій які потребують свого найскорішого вирішення це: спорадичне навчання; відсутність сертифікованих програм (до 2023 р.); низький рівень координації між пресслужбами державних інституцій [41, с. 73].

Нагальними є і комунікаційно-технологічні проблеми. Передусім це питання верифікації та швидкості комунікацій. У кризових ситуаціях першочергову роль відіграє швидкість подачі достовірної інформації. Втім, часто офіційні джерела поступаються в оперативності Telegram-каналам, блогерам, інсайдерам, які не завжди перевіряють інформацію.

Ризиками у цій сфері для України є поширення паніки; втрата довіри до офіційних каналів; перевага в інформаційній ініціативі у ворога.

В той же час, дана проблема має низку об'єктивних причини свого існування: складність міжвідомчого погодження (особливо у військових питаннях); юридичні обмеження на розкриття даних; нестача оперативних прес-служб на місцях [44].

Система комунікацій уразлива до кібератак, збоїв Інтернет-зв'язку, атак на об'єкти інфраструктури. Ворог активно знищує об'єкти зв'язку, енергетичні системи, намагається порушити інформаційний обмін. Наслідками таких атак стають обмежений доступ до офіційної інформації; зростання чуток; недовіра до джерел через неповні або затримані повідомлення [17].

Нажаль, у суспільстві сформувався інформаційний “фронт втоми” – насичення комунікативного простору однотипними повідомленнями, фейками, маніпуляціями. Це знижує сприйнятливість до критично важливої інформації та зменшує мобілізаційний ефект. Така втома несе цілу низку

ризиків: громадяни ігнорують сигнали тривоги; зростає байдужість до закликів влади; поширення апатії та зневіри [24, с. 130].

В умовах війни виникає етична дилема: як подавати правду, не деморалізуючи населення? Комунікатори часто опиняються між необхідністю повідомити про втрати чи поразки та потребою підтримати бойовий дух. Типові проблеми з якими стикаються органи влади на цьому шляху це замовчування або затримка подій (наприклад, трагедій); підміна складної ситуації узагальненнями; втрата довіри через розбіжності між офіційними і реальними даними [52, с. 40].

В Україні відсутній окремий нормативно-правовий акт, що регламентує систему кризових комунікацій у воєнний час. Існує низка розрізнених документів (Закон «Про інформацію», «Про правовий режим воєнного стану», акти РНБО), однак їх недостатньо для комплексного реагування. Наслідками такої ситуації є: труднощі з визначенням відповідальних структур; розмиті функції між МКП, ОПУ, ДСНС, СБУ; складність у плануванні й реалізації єдиної стратегії [16].

Система кризових PR-комунікацій України за час війни демонструє гнучкість і адаптивність, проте має значні вразливості. Серед них – організаційна фрагментація, дефіцит спеціалістів, технологічні обмеження, етичні дилеми та правовий вакуум. Водночас саме завдяки еволюції комунікаційних практик Україна змогла зберегти внутрішню єдність, зруйнувати численні інформаційні атаки та досягти історичної міжнародної солідарності.

Система кризових PR-комунікацій є невід’ємною складовою державної інформаційної політики, особливо в умовах воєнного стану, соціально-економічних катаклізмів, епідемій чи інших надзвичайних ситуацій. Для України цей інструмент став критичним після 2022 року, коли загрози інформаційній безпеці набула гібридного й багатоаспектного характеру. Однак ефективність кризових PR-комунікацій суттєво обмежується наявними викликами — від інституційної слабкості до нестачі кадрових ресурсів.

Однією з ключових проблем є відсутність єдиного центру кризових комунікацій. В Україні під час воєнного стану PR-функції виконують одночасно різні органи: Офіс Президента, Міністерство оборони, ДСНС, МВС, СБУ, Центр стратегічних комунікацій тощо. Це створює інформаційну дисгармонію, особливо у випадках, коли публікуються суперечливі або недостатньо узгоджені меседжі [30, с. 47].

Другою проблемою є відсутність уніфікованих протоколів реагування на кризу. У більшості органів влади не передбачено стандартних алгоритмів комунікаційної поведінки в умовах надзвичайної ситуації, що призводить до імпровізації та втрати часу. Також бракує навчених речників та кризових комунікаторів, що є типовим викликом для державної служби України [34, с. 70].

Однією з ключових проблем є низький рівень довіри до влади та офіційних джерел інформації, що формувався роками. У кризових ситуаціях (наприклад, повідомлення про евакуації, атаки чи втрати) частина населення надає перевагу неофіційним Telegram-каналам, іноді – російським дезінформаційним ресурсам [57, с.130].

Це пов'язано не лише з якістю контенту, а й із повільною реакцією держави, мовчанням або запізнілими брифінгами в момент пікових загроз.

Сучасна криза майже завжди супроводжується інформаційними операціями. У випадку з Україною, агресор застосовує когнітивні атаки, дезінформацію, deep fake-вміст та бот-мережі. Це ускладнює роботу кризових комунікацій, які змушені не лише інформувати, а й оперувати в умовах інформаційної війни [48].

Попри активне використання соціальних мереж, держава досі не інтегрувала єдину цифрову платформу кризових повідомлень, аналогічну до FEMA App у США або Alert Ready у Канаді. Повідомлення надходять із різних джерел, без можливості перевірки їх достовірності в реальному часі. Крім того, взаємодія з журналістами залишається обмеженою – прес-брифінги не

завжди своєчасні, а робота з інформаційним бекграундом часто не проводиться [7, с. 27].

В Україні досі відсутній спеціальний закон про стратегічні або кризові комунікації, який би визначав: поняття кризової комунікації; інституційні повноваження; стандарти інформування під час НС; відповідальність за поширення дезінформації. Це залишає поле для правової невизначеності, що унеможливорює стратегічне управління інформаційними потоками [35, с. 127].

Таким чином, система кризових PR-комунікацій в Україні стикається з комплексом структурних, кадрових, технологічних та інформаційно-психологічних викликів. Без цілісної реформи – створення національної інституції, прийняття базового законодавства, підготовки кадрів та впровадження цифрових платформ — ефективність інформаційної відповіді на кризи залишатиметься низькою.

3.2. Зарубіжний досвід організації ефективних кризових комунікацій в умовах конфліктів та його адаптація в Україні

Кризові комунікації в умовах воєнних конфліктів — стратегічний інструмент формування національної єдності, протидії ворожим інформаційно-психологічним операціям (ІПсО) та зміцнення міжнародної підтримки. Світовий досвід – зокрема Ізраїлю, Великої Британії, США, Грузії та Литви – демонструє ефективні моделі інформаційної політики в умовах надзвичайних ситуацій. Україна, перебуваючи у стані повномасштабної війни з 2022 року, активно переймає зарубіжні практики, однак процес їх адаптації має свої виклики, обмеження та перспективи.

Ізраїль є зразком ефективної міжвідомчої координації кризових комунікацій, що діє за принципом «єдиного голосу». Під час загроз (ракетні атаки, війна в Газі, конфлікти з Ліваном) комунікації очолює Національне управління із взаємодії з громадськістю при MOI (Ministry of Information), яке

працює у тісній взаємодії з ЦАХАЛом, ШАБАК, службою з надзвичайних ситуацій.

Основними рисами ізраїльської системи є: централізована стратегія національного меседжу; щоденні брифінги, що забезпечують довіру та уникнення чуток; чітке зонування меседжів для внутрішньої та зовнішньої аудиторії; інформаційні кампанії в умовах тривоги через спеціальні додатки («Red Alert») [53, p. 720].

Адаптація в Україні ізраїльського досвіду втілюється через створення Центру стратегічних комунікацій при МКП; запуск каналів оперативної інформації (наприклад, @UkraineNow, «Дія»); спробу централізації через Офіс Президента та МКП. Проблема адаптації можуть стати відсутність законодавчо оформленого центрального штабу комунікацій; розпорошеність меседжів по відомствах.

Велика Британія має урядову структуру кризового реагування COBRA (Cabinet Office Briefing Room A), яка забезпечує інтегровану відповідь на надзвичайні ситуації. Під час конфліктів або терористичних загроз (напр., атаки 2005 р. у Лондоні) уряд дотримується чіткої доктрини: перші 60 хвилин – ключові для формування наративу; публічна відповідальність і лідерська присутність; протидія паніці через емоційно нейтральні меседжі; гнучка співпраця між поліцією, медіа і кризовими менеджерами [46, p.32].

Адаптація в Україні британського досвіду здійснюється через наступні кроки: з 2022 року створені протоколи «першої комунікації» в разі терактів; офіційні Telegram-канали, які працюють у реальному часі; брифінги керівництва (В. Залужний, В. Зеленський) після важливих подій. До проблем адаптації слід віднести повільне узгодження повідомлень у складних ситуаціях (наприклад, атака на Кременчук або Часів Яр); менше інституційної автономії на місцях.

У США особливу роль відіграє Федеральне агентство з управління у надзвичайних ситуаціях (FEMA). Його завдання включає підготовку

комунікаційної мережі у кризових сценаріях – від повеней до воєнних ситуацій (наприклад, 9/11, ураган «Катріна») [59].

Головними елементами американської моделі є попередні сценарії комунікацій для кожного типу загрози; мережа сертифікованих кризових пресофіцерів (PIOs); система управління репутаційними ризиками через соціальні мережі; психологічна підготовка комунікаторів до дезінформації [51].

Адаптація в Україні американського досвіду реалізовується через створення спеціалізацій із стратегічних комунікацій на базі НАДС, Могилянки; тренінгів для прес офіцерів ЗСУ, ДСНС, СБУ у 2023–2024 рр.; запуск інформаційних кампаній у співпраці з USAID.

Під час реалізації означених заходів відчувається мала кількість кваліфікованих кадрів на місцях; брак системної сертифікації.

Литва, Латвія та Естонія мають потужні системи протидії дезінформації в умовах гібридних загроз з боку Росії. Литва створила Центр стратегічних комунікацій ЗС та мережу добровольців (волонтерські центри фактчекінгу). Особливості їх системи кризових комунікацій є інформаційна доктрина як частина нацбезпеки; інтеграція журналістів у кризові комунікаційні стратегії; мобілізація громадянського суспільства (ініціатива Debunk.eu) [58].

Україна використовує балтійський досвід під час створення ініціатив (StopFake, VoxCheck, UkraineWorld); державно-громадські колаборації під час ІІсО; співпраця з партнерами з Baltic StratCom Task Force. Нажаль і тут відчувається недостатня інституційна підтримка фактчекерів; нерівномірний рівень медіаграмотності.

Під час російсько-грузинської війни 2008 року уряд Грузії допустив інформаційний хаос через відсутність чіткої стратегії комунікацій, що дало змогу РФ захопити інформаційне поле. І цей негативний досвід може допомогти Україні у вирішенні проблем пов'язаних із пізніми публічними виступами керівництва; суперечливими заявами різних посадовців; поганою англомовною комунікацією із західною аудиторією [50, р. 163].

Україна вже врахувала недоліки реагування грузинської еліти, що втілювалося у активну міжнародну комунікацію англійською (виступи В. Зеленського, МЗС); єдність меседжу у перші дні вторгнення (2022 р.); активну співпрацю з глобальними медіа.

Україна демонструє високу динаміку адаптації зарубіжного досвіду кризових комунікацій, особливо моделей Ізраїлю (централізація), Великої Британії (швидкість реакції), США (підготовка кадрів), Литви (інформаційна стійкість). Водночас залишається низка структурних проблем, які гальмують ефективність: правовий вакуум у визначенні єдиного органу кризових комунікацій; недостатній рівень професіоналізації прес-служб; слабкий контроль за фрагментованістю інформаційних потоків; нестача міжвідомчої координації.

Для подальшої ефективності слід: інституціоналізувати центр стратегічних комунікацій (на кшталт COBRA); запровадити сертифікацію кризових комунікаторів; закріпити стандарти інформаційної поведінки під час криз у законодавстві; розвивати міжнародне партнерство та обмін досвідом (через НАТО StratCom, EUvsDisinfo тощо).

3.3. Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення кризових PR-комунікацій та державної інформаційної політики України

У контексті повномасштабної війни проти Російської Федерації, Україна потребує ефективної, скоординованої та стійкої системи кризових PR-комунікацій, яка є ключовим елементом державної інформаційної політики. Війна на інформаційному фронті не менш інтенсивна, ніж у фізичному просторі, що вимагає від уряду оперативності, прозорості, довіри суспільства та стійкості до дезінформації. У зв'язку з цим актуалізується необхідність вироблення практичних рекомендацій, що базуються на українському досвіді 2022–2025 рр., а також адаптованих міжнародних практиках.

Інституційне удосконалення системи кризових комунікацій вимагає реалізації цілої низки заходів.

1. Створення Єдиного кризового координаційного центру з комунікацій. Центр має функціонувати на постійній основі при РНБО або МКІП, з чітким законодавчим мандатом. До складу повинні входити представники Офісу Президента, ЗСУ, СБУ, МВС, МЗС, ЦСКІБ, медіаексперти. Очікуваний ефект може втілитися у швидке узгодження меседжів, уникнення суперечливих заяв, мобілізація інституційної довіри.

В умовах війни інформаційна розпорошеність між міністерствами, відомствами та регіональними структурами призводить до суперечливих повідомлень, що дезорієнтує населення й ослаблює довіру до держави. Централізована структура, подібна до урядового комунікаційного центру Великої Британії (UK Government Communication Service), дозволить синхронізувати комунікації, уникати дублювання та забезпечити відповідальність за публічні меседжі.

Передумовами реалізації такої програми є політична воля; створення міжвідомчого регламенту; інституційне підпорядкування (РНБО, МКІП або ОПУ). А потенційними бар'єрами можуть стати бюрократичні перепони; суперечності між міністерствами щодо повноважень; ризик політизації.

2. Законодавче закріплення стандартів кризових комунікацій може включати прийняття Закону «Про стратегічні комунікації в умовах надзвичайного та воєнного стану», який визначатиме: суб'єктів, відповідальних за інформування; стандарти швидкості, змісту та каналів повідомлень; принципи взаємодії з медіа та громадськістю. Це призведе до зменшення хаосу у повідомленнях, підвищення прозорості рішень влади.

Наразі в Україні відсутнє комплексне нормативне поле, яке б регламентувало дії інституцій у сфері кризових комунікацій. Закон має кодифікувати: вимоги до оперативності повідомлень; правила кризового брифінгу; взаємодію з медіа; механізми відповідальності за фейки.

Аналогічні норми існують у законах Німеччини, Канади та Ізраїлю. Передумови реалізації даної ініціативи це пердусім досвід розробки Страткому при РНБО; підтримка МКІП і парламентського комітету з інформаційної політики; консультації з експертами Ради Європи. А потенційними бар'єрами можуть бути: протидія частини політичного класу через ризики контролю; затягування законодавчого процесу; неоднозначне трактування свободи слова.

3. Створення програми підготовки сертифікованих кризових PR-фахівців. На базі вишів (наприклад, НАДУ, Києво-Могилянська академія) є можливість та нагальна потреба запровадити курси: «Кризові комунікації в умовах війни»; «Психологія інформаційного впливу»; «Протидія дезінформації». Це сприятиме розбудові професійного кадрового резерву для центральної влади та регіонів.

Більшість комунікаторів у державних органах не мають спеціалізованої освіти у сфері кризових комунікацій. Водночас, як показав досвід Ізраїлю, Естонії та США, саме підготовлені фахівці здатні вчасно реагувати, координувати повідомлення та протистояти дезінформації.

Програма може включати: психологію масових реакцій; інформаційний вплив і протидію фейкам; організацію прес-конференцій у надзвичайних ситуаціях.

При реалізації даної ініціативи необхідною буде співпраця з МОН, НАДУ, міжнародними донорами (USAID, NDI, GIZ); створення стандартів та сертифікаційної комісії. А до проблемних питань належать: брак фахівців-лекторів; недостатній попит у регіонах; ризик формалізації без реального рівня підготовки.

4. Регулярні симуляційні навчання та тренінги для органів влади. Запровадити обов'язкові кризові навчання в регіональних ОВА, органах місцевого самоврядування, силових структурах. Це дозволить покращити оперативність реагування в умовах непередбачуваних подій (теракти, техногенні катастрофи, обстріли).

Сценарні навчання (table-top exercises) є світовою практикою в галузі кризового менеджменту. Зокрема, в НАТО вони проводяться щорічно для перевірки системи реагування. В Україні їхня імплементація дозволить: перевірити готовність інституцій; протестувати механізми сповіщення; відпрацювати алгоритми для різних сценаріїв (обстріл, евакуація, паніка, ІПСО).

Для реалізації даної ініціативи необхідно розробити методичні посібники; підготувати тренерів з Центру стратегічних комунікацій; отримати підтримку ДСНС і СБУ. Проблемними питаннями можуть стати: нерегулярність навчань; імітаційність участі; обмежені ресурси в громадах.

5. Розширення цифрових каналів офіційної комунікації. Це може включати інтеграцію комунікацій у застосунок «Дія» як головного каналу державної інформації; створення єдиного додатку «Інформована Україна» – push-повідомлення, спростування фейків, інструкції дій.

«Дія» має понад 19 млн. користувачів і є ефективним каналом комунікації з громадянами. Інтеграція кризових повідомлень – новий рівень «цифрової держави». Система має включати: термінові push-повідомлення; інструкції поведінки в надзвичайних ситуаціях; спростування фейків.

Передумовами реалізації такої ініціативи є технічна інтеграція з ЦСКІБ і ДСНС; API-зв'язок з регіональними штабами. Потенційні бар'єри на шляху її реалізації це кібератаки; недовіра частини населення; потреба в офлайн-дублюванні для вразливих категорій.

6. Впровадження платформи для моніторингу та раннього реагування на дезінформацію може здійснюватися на базі ЦСКІБ або у співпраці з волонтерськими структурами (StopFake, VoxCheck) через автоматичне виявлення дезінформації через AI-моніторинг у Telegram, TikTok, YouTube. Це дозволить налагодити своєчасне реагування на інформаційні атаки, запобігання паніці.

Системи на основі ШІ використовуються у США (NewsGuard), ЄС (EDMO), НАТО (StratCom COE). Вони дозволяють: ідентифікувати фейки у

соцмережах; оцінювати ризики ПСГО; давати рекомендації у реальному часі. Для реалізації в Україні такої програми необхідними є створення платформи (наприклад, на базі Мінцифри або приватного консорціуму); навчання аналітиків; захист персональних даних. Але даний проект має високу вартість; потребу в закордонному програмному забезпеченні; етичні питання цензури.

Реформування кризових PR-комунікацій в Україні має стати національним пріоритетом інформаційної політики. Йдеться не лише про оперативне інформування, а про формування культури інформаційної відповідальності як у держави, так і в суспільства. Це можливо за умови: інституційного закріплення відповідальних суб'єктів; професійної підготовки комунікаторів; застосування сучасних технологій та інструментів; довготривалої співпраці з громадянським сектором і міжнародною спільнотою.

Україна вже продемонструвала ефективність кризових комунікацій на початку 2022 року, однак для стійкості та довготривалої інформаційної безпеки необхідно перейти від реактивної моделі до стратегічної.

Удосконалення системи кризових PR-комунікацій в Україні потребує не лише інституційної реформи, а й глибокої трансформації управлінської культури, технологічної модернізації та сталого партнерства між державою, суспільством і міжнародною спільнотою.

Висновки до розділу 3

1. Кризові PR-комунікації в Україні, особливо після початку повномасштабної війни в 2022 році, стали ключовим інструментом не тільки інформаційного супроводу, а й елементом національної безпеки. Попри значний прогрес, система кризових комунікацій стикається з рядом проблем:

- Фрагментарність системи управління. Відсутність єдиного центру координації кризових комунікацій спричиняє дублювання функцій, несинхронізованість повідомлень різних органів влади та втрату довіри аудиторії.
- Недостатній рівень професійної підготовки комунікаторів. У ряді органів публічної влади досі бракує підготовлених фахівців з кризових комунікацій, які б могли оперативно реагувати на виклики та здійснювати стратегічне планування.
- Недосконалість нормативно-правової бази. В Україні відсутнє цілісне законодавче регулювання діяльності у сфері кризових комунікацій, особливо в частині протидії дезінформації та фейковим повідомленням у соціальних мережах.
- Обмежені технічні та фінансові ресурси. У багатьох органів влади немає належної технічної інфраструктури, необхідної для реалізації багатоканальних комунікаційних стратегій.
- Нестабільність та непослідовність інформаційних повідомлень. В умовах війни це може призводити до паніки або зниження довіри до влади (приклад: ситуація з новинами про оборону Бахмуту у 2023 році).

З огляду на зазначені виклики, виникає нагальна потреба у модернізації кризових PR-комунікацій та підвищенні їх ефективності через вивчення та адаптацію міжнародного досвіду.

2. Зарубіжні країни, які пройшли через війни, терористичні акти чи масштабні соціальні кризи, напрацювали дієві моделі кризових комунікацій. Наведемо деякі з них.

США (комунікації під час терактів 11 вересня 2001 року та пандемії COVID-19) активно застосовували кілька моделей. По-перше, це модель єдиного голосу: всі державні повідомлення координувалися через Агентство з надзвичайних ситуацій (FEMA), що забезпечувало узгодженість та оперативність інформації. По-друге, модель з акцентом на прозорість і регулярність: щоденні брифінги з чітким графіком і використанням візуальних матеріалів. Також у США спостерігалось активне використання сучасних технологій: системи оповіщення через SMS, мобільні додатки, соціальні мережі.

Ізраїль (комунікації під час воєн та терористичних загроз) розробив сильний компонент психологічної стійкості: держава активно працює з елементами «resilience communication» – комунікаціями, що підвищують стійкість населення. Проводяться навчання громадян: регулярні кампанії з інформування населення щодо дій під час надзвичайних ситуацій. Провідною в ізраїльській моделі є централізація інформаційного потоку: уся стратегічна комунікація узгоджується з урядовим прес-центром (National Information Directorate).

Естонія (гібридна війна та кібербезпека) – країна має одну з найрозвиненіших систем цифрової безпеки, що дозволяє ефективно реагувати на інформаційні атаки. В Естонії також реалізується програма з активної співпраці з громадянським суспільством: уряд інтегрує волонтерські ініціативи до системи кризової комунікації.

Україна проводить активну адаптацію закордонного досвіду. І практичними кроками на цьому шляху стали:

- створення єдиного кризового медіацентру при Кабінеті Міністрів;
- розробка мобільного застосунку з функціями термінового інформування (аналог FEMA App);

- впровадження програми навчання чиновників і військових речників за стандартами НАТО з кризових комунікацій;
- залучення до комунікацій громадських організацій та волонтерів для ширшого охоплення аудиторії.

3. Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення кризових PR-комунікацій та державної інформаційної політики України має кілька актуальних напрямків. По-перше, це інституційні зміни, в рамках яких необхідно створити єдину національну структуру координації кризових PR-комунікацій з чіткими повноваженнями (можливо — Агентство стратегічних комунікацій) та розробити систему «єдиного голосу» в комунікаціях влади під час криз. По-друге – нормативне врегулювання де необхідним є Прийняти Закон України «Про стратегічні комунікації в умовах надзвичайних ситуацій та війни» та врегулювання питання відповідальності за поширення фейкової інформації та дезінформації. Третій напрямок – освітній та кадровий розвиток, на шляху якого необхідно ввести обов’язкові тренінги з кризових комунікацій для державних службовців і створити освітні програми з кризового PR у вишах та на базі Академії державного управління та інших вищих навчальних закладів, що проводять підготовку державних службовців та управлінців. На шляху технологічної модернізації актуальною є розробка мобільного застосунку з функцією кризових повідомлень, що буде доступний кожному громадянину. Для вирішення цього питання найкраще використовувати штучний інтелект для аналізу поширення фейків і прогнозування інформаційних атак тощо.

Підвищення прозорості та довіри вимагає встановлення чітких графіків інформаційних брифінгів у кризових ситуаціях; залучення до комунікацій експертів, лідерів громадської думки та журналістів.

Актуальним є і розширення міжнародної співпраці. Наприклад з НАТО та ЄС у сфері стратегічних комунікацій. Доречно було б запровадити спільні навчання з державами-партнерами щодо комунікацій в умовах конфлікту.

Для підвищення ефективності кризових PR-комунікацій Україні необхідно комплексно реформувати інституційну, правову та кадрову складову інформаційної політики. Адаптація найкращих міжнародних практик має супроводжуватись розвитком власної моделі, здатної протистояти як зовнішнім, так і внутрішнім загрозам у сфері інформаційної безпеки.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження автор даної роботи дійшов наступних висновків.

1. Кризові PR-комунікації – це спеціалізована сфера комунікативної діяльності, спрямована на збереження або відновлення довіри до суб'єкта управління (уряду, політичного лідера, інституції) в умовах загострених соціальних, політичних чи воєнних викликів. У політичній науці ці комунікації розглядаються як інструмент легітимації державних дій та засіб мобілізації суспільства в періоди нестабільності.

Можна виокремити такі основні функції кризових PR-комунікацій:

- інформаційна: своєчасне донесення достовірної інформації;
- комунікативна: забезпечення двостороннього зв'язку з громадськістю;
- психологічна: зниження рівня тривожності та паніки;
- іміджева: захист репутації інститутів влади;
- мобілізаційна: консолідація суспільства навколо спільних цінностей і дій.

2. Інформаційна політика – це цілеспрямована діяльність держави у сфері виробництва, поширення, споживання та захисту інформації. У надзвичайних ситуаціях вона набуває кризового характеру, що вимагає оперативності, адаптивності й прозорості.

Структура інформаційної політики включає: нормативно-правову базу (закон «Про інформацію», «Про національну безпеку»); суб'єкти (Мінінформполітики, СБУ, Офіс Президента); інструменти реалізації (ЗМІ, соцмережі, прес-брифінги, стратегічні комунікації).

Основні принципи інформаційної політики: відкритість, надійність, достовірність, безперервність, превентивність. А цілями є інформування, протидія фейкам і дезінформації, формування наративів, підвищення довіри до державних інституцій.

3. Специфіка кризових PR-комунікацій та державної інформаційної політики в умовах війни зумовлюється: високим рівнем інформаційної загрози (кібератаки, дезінформація, психологічні операції); необхідністю координованого реагування (єдиний голос держави, стратегічна узгодженість); формуванням національного нарративу (героїка, стійкість, перемога). А особливу роль відіграють інститути стратегічних комунікацій, зокрема Центр протидії дезінформації, речники ЗСУ та керівники інформаційних штабів.

4. Із початком повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році Україна сформувала нову інфраструктуру кризових комунікацій. Основними інституціями у якій виступали:

- Офіс Президента України – координує нарративи, інформує про рішення;
- Мінцифра – відповідальна за цифрові платформи, застосунок «Дія» як канал інформування;
- Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки – аналітична й комунікативна підтримка державних органів;
- Центр протидії дезінформації при РНБО – оперативне спростування фейків.

У цей же період відбувався перехід від фрагментарних PR-ініціатив до системної інформаційної стратегії.

5. Основними напрямками кризових PR-комунікацій України під час повномасштабного вторгнення є:

- оперативна комунікація (щоденні звернення Президента, брифінги ЗСУ);
- глобальний медійний фронт (інтерв'ю іноземним ЗМІ, кампанії в соцмережах);
- антифейкова діяльність (розвінчання дезінформації);
- цифрова трансформація комунікацій (чат-боти, мобільні додатки, Telegram-канали).

Стратегії на цьому шляху можна узагальнити наступним чином: використання героїчного наративу, акцент на єдності, координація з партнерами (зокрема EU StratCom).

6. Аналіз успішних кейсів у практиці кризових PR-комунікацій України має багато позитивних прикладів: звернення В. Зеленського до парламентів світу (медіа-ефект + мобілізація допомоги); комунікаційна кампанія про «Азовсталь»; використання гейміфікації у Telegram-ботах для боротьби з фейками.

Але головні виклики, що стоять перед Україною у цій сфері все ще не подолані. Це передусім: фрагментація інформаційних джерел; недостатня оперативність на місцевому рівні; втома аудиторії від «потoku війни»; потенційна маніпуляція інформацією з боку окремих політичних акторів.

Серед ключових проблем все ще перебувають: недостатня синхронізація повідомлень між інституціями; кадровий дефіцит медіа-фахівців у регіонах; брак стратегії довготривалого медіа-опору; технологічна нерівність доступу до джерел інформації серед населення.

7. Зарубіжний досвід організації ефективних кризових комунікацій в умовах конфліктів представлений напрацюваннями таких держав як Ізраїль (створення централізованого кризового штабу з єдиним речником), Фінляндія (багаторівнева система інформаційної грамотності населення), США (глибока інтеграція громадян у кризове інформування (FEMA)).

Перед Україною на сьогодні стоїть завдання, використовуючи провідних досвід інших держав вирішити питання щодо уніфікації голосу держави; створення локальних кризових центрів; розробки комунікаційних симуляцій.

8. Практичні рекомендації щодо удосконалення кризових PR-комунікацій та державної інформаційної політики України зводяться до наступних ключових пропозицій:

- запровадження Національної програми медіаграмотності;
- регулярні тренінги для прес-служб та посадовців;

- створення хабів кризової комунікації в кожному регіоні;
- розширення повноважень Центру стратегічних комунікацій;
- активніше залучення громадських організацій та міжнародних партнерів до конкретної підтримки.

Підсумовуючи необхідно підкреслити, що кризові PR-комунікації є не лише інструментом оперативного інформування, а й важелем стратегічної стабілізації держави. Досвід України під час війни з РФ з 2022 року демонструє гнучкість і інноваційність на цьому полі, але також виявляє проблеми, що потребують вирішення для підвищення ефективності державної інформаційної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильєв В. А. Інформаційна політика в умовах криз: методологічні підходи. К.: НІСД, 2021. 136 с.
2. Васильєв В. Психологічний вимір інформаційної безпеки: теоретичні аспекти. К.: НІСД, 2020. 144 с.
3. Васильєв С. Публічна комунікація у військовий період: досвід України. *Політичне життя*. 2023. №4. С. 15–21.
4. Васильченко О. Кризові комунікації в умовах гібридної війни. К.: НІСД, 2022. С. 15
5. Власюк О. Комунікаційна складова гуманітарної політики в умовах війни. *Соціальна політика*. 2023. №2. С. 22–28.
6. Головатий М. В. Політична комунікація: сучасні парадигми. К.: Центр учбової літератури, 2020. 376 с.
7. Гуменюк Н. Комунікація під час війни: практики протидії дезінформації. Київ: Інститут масової інформації, 2023. 88 с.
8. Гуменюк Н. Як працювати з дезінформацією під час війни. Київ: Інститут масової інформації, 2023. 84 с.
9. Дем'янчук О. Стратегічні комунікації в умовах конфлікту: Український досвід. К.: Центр стратегічних комунікацій, 2023. 78 с.
10. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України URL : <https://cip.gov.ua>
11. Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» (2019) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19>
12. Закон України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII (зі змінами) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>
13. Закон України «Про національну безпеку» від 21 червня 2018 року № 2469-VIII URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>
14. Звернення Президента України Володимира Зеленського з 24 лютого 2022 року. URL : <https://www.president.gov.ua/news/all>

- 15.Звіт Держспецзв'язку про кібератаки на критичну інфраструктуру України (2023) URL : <https://cip.gov.ua>
- 16.Звіт Інституту масової інформації «Медіаполітика у воєнний час» (2023) URL : <https://imi.org.ua>
- 17.Звіт Центру протидії дезінформації при РНБО України за 2022 рік. URL : <https://cpd.gov.ua>
- 18.Звіт Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, 2023. 24 с.
- 19.Казмірчук Ю. О. Політична комунікація в умовах війни: виклики та відповіді. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень*. 2023. №1. С. 56–67.
- 20.Клименко А. Національна єдність як стратегія інформаційного супротиву. *Політичний менеджмент*. 2023. №1. С. 33–41.
- 21.Ковальова Н. В. Комунікативні технології у кризовому врядуванні. *Політичні комунікації*. 2022. №3. С. 18–27.
- 22.Ковальова Н. Стратегії державної комунікації у кризовий період: український досвід 2022–2023 рр. *Політичний менеджмент*. 2023. №2. С. 18–29.
- 23.Ковальчук І. Комунікація безпеки в умовах гібридної війни. Національна безпека і оборона. 2023. №5. С. 44–49.
- 24.Козловський А. Інформаційна втома та цифрова демобілізація. *Український тиждень*. 2023. №18. С. 126-138
- 25.Конституція України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
- 26.Кулиняк Ю. Комунікаційні практики в умовах війни: виклики для органів державної влади. *Вісник НАН України*, 2023. №5. С. 27–33.
- 27.Левус Т. Інформаційна безпека держави у гібридній війні: виклики та відповіді. *Стратегічні пріоритети*. 2020. №1(54). С. 8–15.

- 28.Ліпкан В.А. Національна безпека України: правова доктрина. К.: Юрінком Інтер, 2021. 328 с.
- 29.Мартиненко І.І. Інформаційне забезпечення національної безпеки в умовах війни. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2023. №3. – С. 15–22.
- 30.Мартиненко І.І. Кризові комунікації в системі публічного управління: виклики сучасності. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. №1. С. 45–49.
- 31.Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). URL : <https://niss.gov.ua>
- 32.Офіс Президента України. URL : <https://president.gov.ua>
- 33.Офіційний сайт Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. URL : <https://spravdi.gov.ua>
- 34.Пашковська І. Комунікаційна безпека в умовах гібридної війни. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2023. Вип. 159. С. 67–73.
- 35.Савінова О.М. Стратегічні комунікації як інструмент національної безпеки. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2022. №6. С. 123–128.
- 36.Стратегія інформаційної безпеки України: Указ Президента України № 685/2021 від 14.09.2021 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021>
- 37.Указ Президента України № 156/2022 «Про єдину інформаційну політику в умовах воєнного стану» від 19 березня 2022 року. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/1562022-41761>
- 38.Указ Президента України № 685/2021 «Про Стратегію інформаційної безпеки України» (14 вересня 2021 р.). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021>
- 39.Указ Президента України №243/2022 «Про заходи із забезпечення єдності національного інформпростору України» (20 квітня 2022 р.) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243/2022>

40. Український інститут. Публічна дипломатія в умовах війни : Аналітична записка. Київ, 2023. 32 с.
41. Ходаківський М. А., Самойленко А. Л. Стратегічна комунікація в умовах війни. К.: Ліра-К, 2023. 216 с.
42. Центр протидії дезінформації при РНБО URL : <https://cpd.gov.ua>
43. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (Мінкульт). URL : <https://spravdi.gov.ua>
44. Центр стратегічних комунікацій. Аналітичний звіт про фейки та ІПСО у 2022–2023 рр. URL : <https://spravdi.gov.ua>
45. Avramov, D. Ukraine's Strategic Communications in Wartime: Lessons for Public Diplomacy. *Journal of Strategic Communication*. 12(1), 2023. P. 54–70.
46. Cabinet Office UK. Crisis Communication Strategy: Lessons from London Bombings 2020. 48 p.
47. Center for Strategic Communications and Information Security. Annual Report 2023. URL : <https://spravdi.gov.ua/reports/>
48. Center for Strategic Communications. Annual Report 2023. URL : <https://spravdi.gov.ua/reports/>
49. Coombs W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. Sage Publications, 2019. 240 p.
50. Cornell S., Starr F. The Guns of August 2008: Russia's War in Georgia. M. E. Sharpe. 2009. 420 p.
51. FEMA. Crisis Communication Guidebook (2021). URL : https://www.fema.gov/sites/default/files/documents/fema_npd_developing-and-maintaining-emergency_052125.pdf
52. Frank A. Communication in conflict zones: Ethics and credibility. *Journal of Crisis Communication*. 2022. Vol. 9(1). P. 34-41
53. Gilboa E.. Israel's Public Diplomacy and Crisis Communication: The Gaza Case. 2022. Jerusalem Center for Public Affairs. P. 715-747

54. Grunig J. E. Excellence in Public Relations and Communication Management. Routledge, 2013. 680 p.
55. Grunig J. E., Hunt T. Public Relations: Strategies and Tactics. Boston: Pearson, 2014. 512 p.
56. Habermas J. The Structural Transformation of the Public Sphere. MIT Press, 1991. 321 p.
57. Mylonas, Y., & Nocetti, J. (2022). Information warfare and public trust in post-Soviet states. *Digital Communication & Society*, 6(2), 123–138.
58. NATO StratCom Centre of Excellence. Baltic States Strategic Communication Report (2021). URL : <https://stratcomcoe.org/publications?aid%5B%5D=202>
59. Reynolds B., Seeger M. Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model. 2005. URL : <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15764443/>
60. Seeger M. W., Sellnow T. L. Crisis Communication: Theory and Practice. Springer, 2016. 278 p.
61. Seeger M. W., Sellnow T. L., Ulmer R. R. Communication and Organizational Crisis. Praeger, 2003. 276 p.
62. StopFake.org URL : <https://www.stopfake.org>
63. United24 URL : <https://u24.gov.ua>