

УДК [316.77:005.96]:355.48(470+571:477)
DOI <https://doi.org/10.32782/2707-9147.2024.105.9>

А. С. ЛОБАНОВА

доктор соціологічних наук, професор,
професор кафедри соціології та масових комунікацій
Криворізький державний педагогічний університет

В. В. КАРИТКА

доктор філософії (PhD) у галузі соціології,
старший викладач кафедри соціології та масових комунікацій
Криворізький державний педагогічний університет

ПУБЛІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК СКЛАДОВА КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: КЕЙСИ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Актуальність наукової статті визначається тим, що в умовах повномасштабного вторгнення військ Російської Федерації на територію України (24 лютого 2022 – початок 2025 року), публічні (кризові) комунікації представників органів державної влади стали однією з найбільш важливих складових управління українським суспільством, до яких по-різному: і позитивно і критично ставилася громадськість. Успішність/неуспішність цих комунікацій визначали ефективність і результативність управлінської діяльності органів державної влади та довіри/недовіри до них у воєнний час.

На основі загальнонаукових (аналіз наукових джерел, критичне осмислення, синтез та узагальнення різноманітних наукових підходів) і спеціальних (спостереження, аналіз кейсів) методів у роботі з'ясовано особливості публічних комунікацій як складової кризового менеджменту. Уточнено зміст кризового менеджменту і з'ясовано, що в умовах війни на рівні державного управління він включає керуючу (суб'єктів-менеджерів різного рівня управління) і керовані підсистеми (кризові явища, різні соціальні групи і прошарки населення, суспільство в цілому), комунікативну стратегію, яка реалізується через різноманітні канали комунікації (засоби масової інформації, соціальні мережі, зокрема Twitter, Telegram інші мобільні додатки), виконуючи ключову функцію інформаційного управління, сприяючи консолідації суспільства, зниженню рівня паніки та ефективному вирішенню завдань національної безпеки. Обґрунтовано, що в умовах війни публічні комунікації представників органів державної влади мають такі специфічні особливості, як: забезпечення балансу між відкритістю та безпекою інформації; мобілізацію суспільства та зміцнення національної єдності; протидію інформаційним загрозам і психологічним операціям противника; адаптацію до швидкоплинних змін у воєнно-політичній ситуації; формування стратегічного нарративу, що підтримує моральний дух населення та Збройних Сил України.

У роботі проаналізовано 4 кейси публічних комунікацій в умовах війни, а саме: публічні комунікації державних посадовців у перші дні повномасштабного вторгнення військ РФ на територію України; щоденні виступи президента В. Зеленського перед українським суспільством, починаючи з 24 лютого 2022 року; «Єдиний марафон» – інформаційно-комунікаційний захід, який був організований українською владою в умовах війни і виступи О. Арестовича на YouTube як позаштатного радника Офісу Президента за такими критеріями, як: контекст кейсу, проблематика, аналіз комунікаційної стратегії, результат та ефективність, висновки і уроки.

Доведено, що в умовах війни публічні (кризові) комунікації менеджерів державних органів влади з населенням і міжнародною спільнотою стали ефективним елементом кризового менеджменту, який поєднує інформування, мотивацію та стратегічне лідерство в умовах війни, що сприяло збереженню віри в перемогу і єднанню української нації для спротиву агресору. Визначено, що основними уроками здійснення публічних комунікацій у контексті кризового менеджменту в умовах війни є: необхідність узгодження комунікаційної стратегії усіх членів уряду і радників; збереження балансу між оптимізмом і реальністю; надання чіткої та оперативної інформації, важливість здійснення активної контрпропаганди для ефективного розвінчування фейків, інформаційно-психологічних спеціальних операцій агресора; необхідність оперативно коригувати стратегію комунікації, зокрема в умовах постійної воєнної загрози, інтегруючи нові медіа та технології, що є критично важливим для ефективного охоплення усіх членів суспільства в кризових умовах.

Ключові слова: кризовий менеджмент, публічні комунікації, органи державної влади, соціальні мережі, канали комунікації, комунікативна стратегія, кейс, громадськість, російсько-українська війна.

Постановка проблеми. Сучасні кризові ситуації, що спричиняються політичними та військовими конфліктами, вимагають оперативного та ефективного реагування на різних рівнях управління. У цьому контексті кризовий менеджмент стає вкрай важливим інструментом для підтримання суспільної стабільності, довіри до влади та міжнародної підтримки.

Російсько-українська війна, яка розпочалася у 2014 році анексією Російською Федерацією Криму і тимчасовою окупацією частини Донецької та Луганської областей, а 24 лютого 2022 року загострилася повномасштабним вторгненням на територію суверенної України, є унікальним прикладом масштабного випробування здатності представників державних органів влади управляти у кризових умовах та реалізовувати публічні комунікації із суспільством. В умовах інформаційного протистояння та численних викликів, пов'язаних із військовими діями упродовж трьох років (2022–2024 рр), стратегічні комунікації української влади значною мірою визначали сприйняття суспільством дій уряду, здатність мобілізувати ресурси та забезпечити міжнародну підтримку шляхом дипломатичної діяльності. Незважаючи на значний інтерес до теми кризового менеджменту, у науковому дискурсі недостатньо уваги приділено аналізу конкретних кейсів публічних комунікацій у реалізації стратегій кризового менеджменту у військових

умовах. Особливо важливим є вивчення впливу обраних стратегій на формування довіри до влади, адже ця довіра є ключовим фактором соціальної згуртованості та стійкості під час війни.

Вивчення досвіду українських публічних комунікацій у реалізації стратегій кризового менеджменту може стати основою для розробки рекомендацій, які допоможуть не лише Україні, але й іншим країнам, що можуть зіткнутися з подібними кризами. Тому *актуалізується наукова потреба* у дослідженні особливостей використання публічних комунікацій в контексті кризового менеджменту, який реалізується органами державної влади України в умовах воєнного часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Термін «кризовий менеджмент» (crisis management) почав активно використовуватися у середині ХХ століття в контексті управління бізнесом у кризових ситуаціях, зокрема в американській корпоративній практиці. Це поняття приписують різним джерелам, але в науковій літературі воно активно закріпилося після публікацій І. Мітроффа (I. Mitroff), одного з провідних дослідників кризового управління. У своїй праці «Crisis Management: Planning for the Inevitable» [1] він використав термін «кризовий менеджмент» для позначення системного підходу до планування, управління та мінімізації наслідків кризових ситуацій. І. Mitroff наголошував, що кризи є невідворотною частиною сучасного бізнесу та управління, не випадково цей термін набув популярності в період економічних криз у США, коли компанії почали формулювати стратегії для зменшення негативного впливу несподіваних подій. Сучасні зарубіжні дослідники активно досліджують кризовий (антикризовий менеджмент), оскільки кризи стали повсякденним фактом реальності (пандемії, політичні і воєнні конфлікти, економічні кризи тощо). Т. Паухант (T. Pauchant) і І. Мітрофф (I. Mitroff) визначають кризовий менеджмент як «сукупність управлінських заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям та зменшення їхніх негативних наслідків, а також на відновлення стабільності та довіри після кризи», тим самим акцентуючи увагу, перш за все на управлінських заходах, як запобіжниках кризі [2]. Дж.Грюнінг (J. Grunig) і Т. Хунд (T. Hund) підкреслюють, що кризовий менеджмент вимагає «застосування спеціальних стратегій, щоб зменшити шкоду від непередбачених подій і відновити довіру до організації, влади чи установи» [3], без яких неможливе тактичне управління та прогнозування майбутнього.

Більш широко визначають зміст кризового менеджменту українські науковці С.В. Салоїд і С.К. Максін, розглядаючи його як «діяльність, котра ставить собі за мету недопущення розвитку зовнішньої кризи, стабілізацію ситуації всередині економічної системи та усунення негативних наслідків кризи», визначаючи його об'єктом кризову ситуацію, суб'єктом – кризового менеджера [4]. М. Сангуровський, фахівець Центру Разумкова, розглядає кризовий менеджмент як «інструмент забезпечення ефективності і гнучкості системи національної (регіональної,

глобальної) безпеки в запобіганні та реагуванні на кризові ситуації у різноманітному і складному просторі реальних і потенційних загроз за умов високого рівня невизначеності», акцентуючи увагу на появі різноманітних ризиків [5]. Український дослідник Р. Дима вважає, що кризовий менеджмент – це «діяльність, спрямована на подолання проблем, які вже виникли, і реалізація сценаріїв для виведення проєкту з кризи» [6], тим самим відрізняючи його від антикризового менеджменту.

Реалізація кризового менеджменту здійснюється, завдяки комунікаціям як в бізнес-організаціях, так і публічному просторі. Відомими дослідниками у галузі комунікацій є американський політолог Г. Лассвелл (H. Lasswell), який аналізував сферу масової комунікації та пропаганди, К. Шеннон (C. Shannon), американський математик та інженер, який заклав основи теорії інформації, що стала фундаментом для сучасних комунікаційних досліджень, В. Вівер (W. Weaver), співавтор моделі Шеннона-Вівера, що описує процес комунікації та є базовою в теорії комунікацій, М. Маклюен (M. McLuhan), канадський вчений, який ввів поняття «глобальне село» та досліджував вплив медіа на суспільство, а також Ю. Габермас (J. Habermas), німецький філософ і соціолог, який досліджував публічну сферу та комунікативну дію. Серед українських науковців, які досліджують комунікації, зокрема і у сфері публічного управління, варто назвати таких, як: Р. Войтович, Н. Грицяк, В. Гошовська, Н. Єршова, О. Коротич, М. Лашкіна, С. Ситник, С. Соловйова, І. Рейтерович, Є. Романенко, Т. Топольницька, С. Телешун та інші.

В умовах повномасштабного вторгнення військ Російської Федерації на територію України (24 лютого 2022 – початок 2025 року), кризовий менеджмент став невід'ємною управлінською стратегією у діяльності органів державної влади і органів місцевого самоврядування. Звісно, що громадяни країни по-різному сприймають управлінські дії державних органів влади, зокрема Президента України Володимира Зеленського: одні схвалюють, наголошуючи на їх правильному виборі, інші – критикують, вважаючи їх помилковими, а треті – взагалі ставляться до них байдуже, що виявляється під час соціологічних опитувань. Між тим публічні комунікації – і вдалі, і невдалі, є і залишаються невід'ємною частиною спілкування влади з суспільством, особливо в умовах війни. І саме тому посилюється науковий інтерес до їх дослідження, виявлення їх ефективності та результативності, що і визначило вектор нашого наукового пошуку.

Метою статті є з'ясування особливостей публічних комунікацій у реалізації стратегій кризового менеджменту в умовах російсько-української війни. Для досягнення мети, необхідно вирішити наступні завдання: *по-перше*, з'ясувати зміст і структуру кризового менеджменту; *по-друге*, уточнити характеристики і ознаки публічних комунікацій як складової кризового менеджменту і, *по-третє*, проаналізувати кейси публічних комунікацій в умовах російсько-української війни.

Виклад основного матеріалу. Ґрунтуючись на аналітичному осмисленні поданих вище наукових підходів зарубіжних та українських дослідників до розуміння змісту *кризового менеджменту*, пропонуємо визначати його як *комплексну діяльність, що включає розробку і реалізацію управлінських стратегій, спрямованих на попередження, реагування, мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій та відновлення стабільності, довіри й ефективності в умовах високої невизначеності та ризикованості*. Важливо розрізняти кризовий і антикризовий менеджмент. Вочевидноється, що антикризовий менеджмент передуює кризі, а кризовий реалізується в умовах існуючої кризи. Тобто кризовий менеджмент, так само, як і ризик-менеджмент включає в себе не лише реагування на кризу, але й активне планування, стратегічну підготовку та комунікацію для мінімізації шкоди, можливих нових ризиків і криз та відновлення стабільності. Як різновид менеджменту, кризовий менеджмент має свою структуру, фази, етапи. Основними об'єктами кризового менеджменту є кризові ситуації різного масштабу і різні соціально-професійні групи, суспільство в цілому, тоді як суб'єктами виступають організації, менеджери та інституції, відповідальні за забезпечення адаптації до нових умов і усунення негативних впливів кризи. Важливими структурними складовими кризового менеджменту є його стратегії і комунікації, зокрема публічні, коли мова йде про органи державної влади. Стратегія менеджменту являє собою довготривалу програму дій суб'єкта менеджменту, спрямовану на досягнення конкретної мети. Аналіз різних наукових підходів до розуміння змісту стратегії менеджменту, здійснений нами у статті «Risk management strategy in business organisations under conditions of martial law» [7], уможливило розуміння *стратегії кризового менеджменту*, як системи управлінських функцій і дій, спрямованих на досягнення запланованих організаційних цілей, яка формується вищим керівництвом і пронизує всю діяльність соціальної чи бізнес-організації на основі впровадження єдиного скоординованого підходу до управління кризовими подіями і процесами, що дозволяє істотно зменшувати їх невизначеність та рівень впливу на організацію. *Стратегія кризового менеджменту* соціальної організації як *система управління* кризовими процесами та ситуаціями складається з двох взаємопов'язаних між собою *підсистем*: керованої підсистеми (або об'єкта управління) і керуючої системи (або суб'єкта управління), які пов'язані між собою безперервним комунікативним процесом. В межах предмета нашого дослідження, у ролі об'єкта виступають кризові ситуації і громадськість, а суб'єкта – органи державної влади та їх представники.

А комунікативна підсистема, як справедливо підкреслює К. Майстренко, є «найважливішою складовою управління... що складається з сукупності інформації, інформаційних потоків, які є засобом забезпечення узгодженості в управлінні; сукупності зв'язків,

взаємовідносин у системі публічного управління та управлінських відносин; простору, у якому відбувається процес формування та функціонування органів влади, що характеризується з погляду реальних зв'язків та взаємодій» [8]. Є.О. Романенко також вважає, що публічні комунікації являють собою «складний процес взаємодії органів державної влади через мас-медіа шляхом формування відповідних поглядів, уявлень та інтересів різних прошарків суспільства», який реалізується шляхом спілкування органів державної влади з громадськістю для передачі офіційної інформації [9, с. 17-18]. Г.Д. Ярова, аналізуючи генезис наукових поглядів на розвиток публічних комунікацій, нагадує, що представники італійської школи теорії комунікацій розглядали їх або як «простір символічної діяльності суспільства, в якому, внаслідок процесів соціальної диференціації, взаємодіють та вступають у конкуренцію різні системи з метою утвердити свою точку зору з питань суспільного інтересу» (П. Мачіні), або як «контекст та інструмент, який дозволяє різним суб'єктам публічної сфери вступати у взаємовідносини між собою, зіставляти точки зору та цінності, щоб досягнути спільної мети, що полягає у здійсненні завдань суспільного інтересу» (Ф. Фаччоліні) [10, с. 106].

Нерідко публічні комунікації ототожнюють з політичними. Однак українські науковці розрізняють ці поняття, вважаючи, що «публічні комунікації» у певному сенсі є ширшим поняттям, ніж «політичні комунікації», оскільки охоплюють не тільки дії та спілкування політичних акторів, але й не політичних і «відображають лише той спектр політичних комунікацій, які відповідають рівню раціональних політичних систем» [11, с. 51]. Між тим публічні комунікації є різновидом соціальних комунікацій, оскільки, як підкреслює Н.Г. Єршова, вони реалізуються у публічній сфері (просторі), і представлені «системою взаємодій політичних і неполітичних акторів в умовах, які дають можливість активізувати участь громадян у політичному процесі і через соціально-політичний дискурс сформувати суспільно значущі цілі» [12]. Отже, можна погодитися з українськими фахівцями у галузі державного управління, які стверджують, що «в умовах публічної комунікації реалізується інтерактивна форма взаємовідносин держави та громадянина з можливістю широкого контролю державної діяльності інститутами громадянського суспільства. При цьому реалізується й легітимність рішень влади» [13, с. 5]. А відтак публічні комунікації дають можливість органам державної влади вирішувати такі важливі завдання, як інформування суспільства про стан державних справ, залучення громадян до діалогу, інтеграцію і консолідацію різноманітних груп і прошарків населення до обговорення державних програм і проблем, пояснення тих чи інших дій влади з метою отримання нею зворотного зв'язку від громадськості для ухвалення державних рішень.

Можна погодитися з К.Майстренко, що публічні комунікації є «основним транслятором інформації між людьми і публічними

інститутами, як на рівні держави, так і на рівні невеликого публічного органу, від спілкування між його складовими залежить робота цілого інституту» [8, с. 94-95]. Як зазначають Л. Сміллі (L. Smillie) і М. Счарфбіллінг (M. Scharfbillig), публічна комунікація на практиці реалізується через такі інструменти, як: прес-релізи, що надаються засобом масової інформації; офіційні урядові веб-сайти і офіційні журнали; контент у соціальних мережах (платформи, такі як Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn); публічні виступи урядовців; розсилки електронною поштою; публічні консультації з громадськістю; публічна реклама; текстові сповіщення про надзвичайні ситуації або оновлення; публікації (звіти, буклети, путівники, що видаються урядом); колонки та статті, опубліковані в газетах або на онлайн-платформах; церемонії та публічні заходи; повідомлення, що передаються через публічне мистецтво; освітні програми; ініціативи, спрямовані на навчання громадськості з певних питань; гарячі лінії та довідкові служби; мобільні додатки, наприклад урядові, що надають послуги або інформацію; прямі поштові обміни; юридичні повідомлення; штрафи та квитки; форми та заявки; опитування та інше [14].

Український науковець Є.О. Романенко вважає, що у сучасних умовах спостерігається розширення сфери функціонування публічних комунікацій, а основними формами участі громадян у процесах прийняття державних рішень, які можуть гарантувати конструктивність взаємовідносин між органами державної влади та громадськістю, є: інформування (відкритий доступ до надання об'єктивної та своєчасної інформації); консультації в режимі реального часу для ідентифікації громадської думки та розроблення відповідних пропозицій; діалог шляхом проведення слухань, громадських форумів та інших публічних форм із зацікавленими учасниками державно-громадської взаємодії; партнерство, яке реалізується через спеціально створені групи експертів, які надають консультації з відповідних питань, що становлять суспільний інтерес» [9, с. 25].

Отже, *публічні комунікації* як базова складова кризового менеджменту – це інтегрований процес взаємодії державних органів, громадянського суспільства, медіа та інших зацікавлених сторін, спрямований на забезпечення ефективного інформування, координації дій і підтримки суспільної довіри в умовах надзвичайної ситуації. Вони включають систему механізмів та інструментів для оперативного поширення достовірної інформації, протидії дезінформації та забезпечення зворотного зв'язку, що сприяє ухваленню зважених рішень і підвищенню рівня громадської стійкості. Важливо підкреслити, що в умовах воєнного часу *кризовий менеджмент має свої особливості*, на які варто зважати представникам державної влади, здійснюючи публічні комунікації. Ключовими з них є наступні: (1) високий рівень невизначеності та динамічності ситуації, оскільки військові дії створюють постійно змінювані умови, що ускладнює прогнозування та

довгострокове планування. Тому державні менеджери мусять часто ухвалювати рішення в режимі реального часу за умов обмеженої інформації; (2) комунікаційна безпека та інформаційна протидія, яка полягає у тому, щоб забезпечити оперативне та достовірне інформування населення і водночас захистити чутливі дані від противника, паралельно ведучи боротьбу з дезінформацією і фейками; (3) психологічна стійкість населення та персоналу, оскільки війна спричиняє значний стрес, паніку та емоційне виснаження. Кризовий менеджмент повинен враховувати потреби в психологічній підтримці як серед цивільного населення, так і серед військових та управлінських структур; (4) координація між державними, громадськими та міжнародними інституціями тому, що в умовах війни надзвичайно важлива тісна співпраця між урядом, волонтерами, міжнародними партнерами та місцевими громадами для ефективного реагування на кризи; (5) оперативність і гнучкість рішень, оскільки швидкість реагування має критичне значення для мінімізації наслідків атак, евакуації населення, розгортання гуманітарної допомоги та підтримки обороноздатності країни; (6) юридичні та етичні виклики, так як потрібно балансувати між дотриманням прав людини і запровадженням надзвичайних заходів, таких як воєнний стан, обмеження свобод і мобілізація населення.

Відтак, публічні комунікації, як складова кризового менеджменту, теж мають свою специфіку в умовах війни, яка виявляється у таких аспектах, як: необхідність забезпечення балансу між відкритістю та безпекою інформації; мобілізація суспільства та зміцнення національної єдності; протидія інформаційним загрозам і психологічним операціям противника; адаптація до швидкоплинних змін у воєнно-політичній ситуації і формування стратегічного наративу, що підтримує моральний дух населення та Збройних Сил України.

З огляду на розуміння специфіки публічних комунікацій у кризовому менеджменті в умовах війни, проаналізуємо деякі кейси публічних комунікацій представників органів державної влади з громадськістю за такими *критеріями*: контекст кейсу, визначення проблематики, аналіз комунікаційної стратегії, результат та ефективність, висновки і уроки.

Кейс 1. Публічні комунікації державних посадовців у перші дні повномасштабного вторгнення військ РФ на територію України. Контекст кейсу полягає у тому, що у лютому 2022 року, коли Росія розпочала масштабне вторгнення в Україну, одними з перших обстрілів зазнали Київ, Харків, Чернігів та інші важливі міста України, Президент Володимир Зеленський, його команда та уряд намагалися оперативно комунікувати із громадянами, аби зберегти стабільність і запобігти паніці в умовах війни. *Проблема публічних комунікацій* полягала, *по-перше*, у тому, що перші дні війни характеризувалися високим рівнем стресу і невизначеності серед населення. Багато людей не знали, як діяти в умовах активних бойових дій, а також як ефективно

використовувати ресурси (наприклад, захист від бомбардувань, евакуація); *по-друге*, поширенні дезінформації, оскільки в умовах інтенсивних обстрілів з боку ворога та інформаційної війни, розповсюдження фейкових новин стало серйозною проблемою для державних структур. Частина медіа та пропагандистських каналів намагалися підірвати моральний дух українців і сіяти паніку і, *по-третє*, для влади було важливо не лише зберігати інформаційну безпеку, але й підтримати моральний дух нації, що зіткнулася з великою війною у XXI столітті.

Основними компонентами *комунікаційної стратегії кризового менеджменту* в цих умовах були наступні: (1) *меседжі*, в яких Президент В. Зеленський одразу почав давати регулярні звернення до нації, де відкрито говорив про ситуацію на фронті, про наступальні дії російської армії та кроки української влади, акцентував на тому, що Україна продовжує опір, закликав до єдності та мобілізації всіх сил. Важливим було те, що він підтримував оптимізм та згуртованість, не панікував і постійно наголошував на тому, що Україна не капітулює. Це допомогло створити відчуття довіри серед громадян, підтримати бойовий дух нації, об'єднати для опору ворогу. Оскільки Росія активно використовувала дезінформацію, український уряд разом з фахівцями розпочали кампанії для швидкого спростування фейків і підризу інформаційного фронту ворога; (2) *канали комунікації*, а саме: *прямі відеозвернення* Президента України Зеленський через соціальні мережі та телевізійні канали, що дозволило швидко охопити велику аудиторію; *соціальні мережі*, особливо Twitter та Telegram, через які проводилась комунікація з міжнародними партнерами та громадянами України; *мобільні додатки*, які українська влада активно використовувала для оповіщення населення про загрози, а також інструкції щодо поведінки під час обстрілів.

Публічні комунікації у цій ситуації були *результативними та ефективними*, оскільки *сприяли мобілізації населення*, як цивільних, так і військових до боротьби з агресором; *підтримці з боку міжнародної спільноти*, оскільки завдяки прозорій комунікації і наданню оперативної інформації міжнародним партнерам, Україна змогла отримати швидку допомогу у вигляді санкцій проти Росії, військової підтримки та гуманітарної допомоги; *протидії паніці*, так як завдяки постійним зверненням влади, порадам з безпеки та чітким інструкціям, вдалося зменшити рівень паніки серед населення. Багато людей активно приєднувалися до захисту своїх міст та сіл; *міжнародної інформаційної підтримки*, адже Україна змогла організувати ефективну контрпропагандистську кампанію, яка привернула увагу світових ЗМІ до агресії Росії.

Кейс 2. Щоденні виступи президента України Володимира Зеленського перед українським суспільством, починаючи з перших годин повномасштабного вторгнення військ Російської Федерації на територію суверенної України 24 лютого 2022 року під час війни (їх більше 1100), стали ключовим елементом публічної комунікації

в умовах війни. Вони виконують *функції* інформування, мобілізації суспільства та підтримки морального духу громадян. Головна *комунікаційна проблема* полягала у необхідності забезпечення прозорості, оперативної та надійної інформації; підтриманні довіри громадян до влади; координації дій суспільства в умовах кризової невизначеності. *Комунікаційна стратегія* щоденних виступів Президента включає такі ключові аспекти кризового менеджменту: чіткість і послідовність повідомлень, оскільки регулярність звернень створює відчуття стабільності; емоційний вплив, адже у кожному зверненні робиться акцент на єдності, стійкості, національній ідентичності; адаптивність, оскільки люди чують відповіді на поточні виклики, зокрема військові та соціальні загрози; доступність та простота, адже В. Зеленський використовує зрозумілу мову для різних аудиторій і інтерактивність, так як він, так само, як і уряд України, під час війни ефективно використовує соціальні медіа, такі як Twitter, Telegram та Facebook, для поширення достовірної інформації, спростування фейків та мобілізації громадськості.

Такі регулярні комунікації є прикладом оперативного, чесного і емоційно вмотивованого підходу, вони сприяють підвищенню рівня довіри до влади; згуртованості суспільства; міжнародній підтримці (через переклад звернень на інші мови). Про успішність описаних кейсів публічної комунікації Президента В. Зеленського у перші місяці війни свідчать результати стрімкого збільшення довіри до нього. Так, результати соціологічних опитувань, які проводилися Київським Міжнародним Інститутом соціології (КМІС), засвідчили: якщо до лютого 2022 року йому довіряли лише 37% опитаних українців, а не довіряли 52%, то у травні 2022 року – довіряли вже 90%, що у 2,5 рази більше (7% не довіряли), у грудні 2023 р. – ця цифра дещо знизилася до 77% респондентів, проти 22%, але її рівень залишався доволі високим [15].

Кейс 3. «Єдиний марафон» – медійний інформаційно-комунікаційний захід, який був організований українською владою в умовах російсько-української війни. Його мета – об'єднання суспільства та підвищення морального духу громадян через постійне донесення інформації про ситуацію в країні, рішення уряду та воєнні події. Участь в марафоні брали представники різних державних установ, зокрема уряду, президента та інших високопосадовців, які спілкувалися з населенням через медіа канали.

Головною проблемою цього кейсу було забезпечення ефективної комунікації в умовах високої напруги, стресу та постійних загроз з боку ворога. Враховуючи воєнний стан, завдання полягало не лише в інформуванні громадян, але й у збереженні моральної стійкості, довіри до влади та координації дій національних органів у надзвичайних умовах. *Основними проблемами публічних комунікацій*, що виникали, були наступні: невизначеність і змінність ситуації на фронті, що впливало на оперативність повідомлень; потреба в балансуванні

між інформуванням і безпекою – не всі дані могли бути оголошені публічно через обмеження безпеки; використання різних медіа-каналів для донесення інформації до різних груп населення (від традиційних ЗМІ до соціальних мереж); критика з боку інших міс-медіа, які не мали доступу до участі у «Єдиному марафоні».

Стратегія публічних комунікацій у «Єдиному марафоні», як свідчать авторські спостереження, була комплексною та багатоканальною, яка включала: основні меседжі, а саме інформування про ситуацію на фронті, підтримка бойового духу, підкреслення єдності нації, звітність про діяльність уряду і міжнародну підтримку; збалансовану тональність: з одного боку, наголошувалося на реалістичності ситуації, з іншого – забезпечувалася надія на перемогу і підтримка для тих, хто перебував на фронті або постраждав від війни; активне використання телевізійних каналів, соціальних мереж, офіційних вебсайтів, а також мобільних додатків для поширення важливої інформації. Пріоритет надавався прямим включенням, де громадяни могли отримати відповіді на свої питання в реальному часі; залучення ключових фігур: участь президента, прем'єр-міністра, міністрів, а також впливових громадських лідерів і знаменитостей, які підкреслювали важливість єдності та стійкості у часи війни. Ефективність цієї комунікативної стратегії кризового менеджменту можна оцінити за кількома критеріями: моральний ефект, адже залучення громадян до марафону сприяло підвищенню морального духу, посилюючи відчуття єдності та патріотизму; інформаційна прозорість, так як публічні виступи забезпечували прозорість процесів, зокрема в плані військових втрат, успіхів на фронті та гуманітарної допомоги; соціальна підтримка, оскільки відбулося значне збільшення рівня довіри до державних інститутів, люди отримували необхідну інформацію без зайвих спекуляцій та маніпуляцій; міжнародний ефект, тому що комунікації через марафон дозволяли Україні позиціонувати себе як демократичну, прозору країну, здатну ефективно протистояти агресії.

Кейс 4. Виступи Олексія Арестовича на YouTube як позаштатного радника Офісу Президента, коли його комунікація була розцінена як невдала. Цей випадок став значним в Україні через критичні публічні реакції і викликав хвилю обговорень у медіа та серед громадськості. *Контекст кейсу* полягає у тому, що О. Арестович, популярний блогер та військовий експерт (як він себе називав), під час численних своїх виступів на YouTube та інших медіа платформах часто озвучував коментарі щодо ситуації на фронті, дипломатичних відносин та інших аспектів війни. Одним з найбільш критичних випадків стала його заява про обстріли в українських містах, яку можна трактувати як недооцінку масштабів ситуації, що мало негативний ефект на громадську думку. Арестович часто мав прямий контакт із глядачами, що робило його публічні висловлювання важливими для формування суспільної думки. *Проблема цього кейсу* полягала у невідповідності комунікації

офіційній позиції, адже Арестович, хоч і був частиною системи державної влади, виступав на незалежних каналах, що дозволяло йому більше вільно висловлювати свої думки. Однак не завжди його позиція узгоджувалася з офіційною лінією уряду або навіть з очікуваннями громадськості; невірному трактуванні складної ситуації, оскільки частина його коментарів стосувалася конкретних військових ситуацій та безпечових аспектів, і в деяких випадках ці коментарі не лише не відповідали реальній ситуації, але й викликали непотрібне напруження серед громадян, бо могли бути сприйняті як занадто легковажні або недооцінюючі загрози; невизначеності своєї ролі та відповідальності тому, що як радник, Арестович мав певну ступінь свободи в своїх висловлюваннях, однак його позиції часто виглядали непослідовними або не співвідносними з офіційними заявами. Це викликало плутанину і ставило під сумнів авторитет і єдність органів державної влади. *Комунікаційна стратегія* О. Арестовича включала такі компоненти: *меседжі*, в яких він намагався заспокоїти громадськість, висловлюючи думки, що могли б виглядати як зменшення загроз, однак його спроби пояснити військові ситуації, не були чіткими або співвідносними з реальними подіями на фронті; *оптимістичну тональність*, що контрастувало з більш серйозними оцінками ситуації іншими представниками влади або військовими експертами. Це створювало напругу серед громадян, які, можливо, не були готові до таких легковажних оцінок; *використання YouTube як каналу комунікації*, що дозволяло Арестовичу звертатися до широкої аудиторії, проте цей канал не завжди гарантував об'єктивність інформації, що значно посилювало ризик невірного тлумачення його слів або навіть маніпуляцій; широко аудиторію, на яку його слова мали великий вплив. Однак це також створювало певний ризик, оскільки не всі слухачі могли сприймати його висловлювання в контексті офіційної політики або в контексті обстановки на фронті.

Результат виступів О. Арестовича був суперечливим: *по-перше*, втрачалася довіра до нього, так як частина громадськості сприйняла його слова як незрозумілі чи навіть провокативні. В результаті відбувся зріст критики в його бік, зокрема в медіа та серед громадських діячів. Це могло знизити довіру до влади і призвести до зростання соціальної напруги; *по-друге*, з'явився ризик поширення недостовірної інформації, оскільки деякі з його висловлювань призвели до інформаційного хаосу, коли люди могли сприйняти помилкові трактування ситуації як офіційні, що впливало на оцінку безпеки та довіру до офіційних органів влади і, *по-третє*, у його виступах відбувалася зміна позицій, адже після кількох таких випадків, Арестович намагався виправдати свої висловлювання, проте ці спроби не завжди були успішними, і це ще більше підірвало ефективність його комунікацій. Про це засвідчили результати соціологічних опитувань: якщо у травні 2022 року більшість українців (62%) довіряли О.Арестовичу (не довіряли – 21%), то у грудні 2023 року – довіряли лише 11%, що у 6 разів менше, а не

довіряли – 78% [16]. 17 січня 2023 року О. Арестович написав заяву про звільнення з посади радника Офісу президента, яку задовольнили у той же день [17].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Російсько-українська війна мобілізувала управлінський ресурс представників органів державної влади України, змусивши їх в складних умовах воєнного стану реалізувати кризовий менеджмент для управління українським суспільством. Узагальнення наукових підходів до розуміння змісту кризового менеджменту, уможливило його розуміння в контексті державного управління як комплексну діяльність менеджерів, що включає розробку і реалізацію таких управлінських стратегій, які спрямовані на попередження, реагування, мінімізацію, нейтралізацію негативних наслідків кризових ситуацій та підтримку і/або відновлення стабільності, довіри й ефективності функціонування держави і суспільства в умовах високої невизначеності та ризикованості. Кризовий менеджмент включає керуючу (суб'єктів-менеджерів різного рівня управління) і керовані підсистеми (кризові явища, різні соціальні групи і прошарки населення, суспільство в цілому), комунікативну стратегію, яка реалізується через різноманітні канали комунікації (засоби масової інформації, соціальні мережі, зокрема Twitter, Telegram та Facebook інші мобільні додатки), виконуючи ключову функцію інформаційного управління, сприяючи консолідації суспільства, зниженню рівня паніки та ефективному вирішенню завдань національної безпеки. Комунікативна стратегія засновується на плануванні та реалізації публічних комунікацій, тобто різноманітних соціальних і політичних контактах державних органів влади, зокрема і органів місцевого самоврядування, які спрямовані на підтримку політичної стабільності у державі і забезпечення її національної безпеки. Звісно, їх можна називати і кризовими комунікаціями, оскільки вони реалізуються в контексті саме кризової ситуації, яка вимагає специфічного кризового управління.

В умовах російсько-української війни публічні комунікації представників органів державної влади, вважаємо, мають такі специфічні особливості, як: забезпечення балансу між відкритістю та безпекою інформації; мобілізація суспільства та зміцнення національної єдності; протидія інформаційним загрозам і психологічним операціям противника; адаптація до швидкоплинних змін у воєнно-політичній ситуації; формування стратегічного нарративу, що підтримує моральний дух населення та Збройних Сил України. Проаналізовані нами 4 кейси публічних комунікацій умовах війни, а саме: (1) публічні комунікації державних посадовців у перші дні повномасштабного вторгнення військ РФ на територію України; (2) щоденні виступи президента України Володимира Зеленського перед українським суспільством, починаючи з 24 лютого 2022 року під час війни; (3) «Єдиний марафон» – медійний інформаційно-комунікаційний захід, який був організований українською владою в умовах російсько-української війни і (4) виступи О. Арестовича

на YouTube як позаштатного радника Офісу президента, дозволили зробити наступні висновки і сформулювати їх уроки в контексті кризового менеджменту.

В умовах війни публічні (кризові) комунікації менеджерів державних органів влади з населенням і міжнародною спільнотою, які реалізуються через меседжі [18], відеозвернення, виступи у мас-медіа, листи на сторінках у соціальних мережах, смс у мобільних додатках тощо, стали ефективним елементом кризового менеджменту, який поєднує інформування, мотивацію та стратегічне лідерство в умовах війни, що сприяло збереженню віри в перемогу і єднанню української нації. *Основними уроками* здійснення публічних комунікацій у контексті кризового менеджменту в умовах війни є, *перш за все*, необхідність узгодження комунікаційної стратегії усіх членів уряду і радників, щоб не було суперечностей між різними частинами влади; *по-друге*, збереження балансу між оптимізмом і реальністю, щоб не створювати ілюзії або занадто легковажно ставитися до серйозних загроз; *по-третє*, надання чіткої та оперативної інформації, адже прозорість і відкритість у комунікаціях сприяють довірі до влади та дозволяють швидше мобілізувати ресурси національного спротиву; *по-четверте*, важливість здійснення активної контрпропаганди для ефективного розвінчування фейків, інформаційно-психологічних спеціальних операцій агресора; *по-п'яте*, необхідність оперативно коригувати стратегію комунікації, зокрема в умовах постійної воєнної загрози, інтегруючи нові медіа та технології, що є критично важливим для ефективного охоплення усіх членів суспільства в кризових умовах.

Перспективними можуть бути подальші дослідження змісту, форм і методів впливу публічних комунікацій представників органів державної влади на громадську свідомість для запобігання кризовим ситуаціям і/або мінімізації їх деструктивних наслідків для суспільства.

Список використаної літератури

1. Mitroff I. Crisis Management: Cutting through the confusion. *Sloan Management Review*. 1988. №29(2).
2. Pauchant T., Mitroff I. Transforming the crisis-prone organization. San Francisco: Jossey-Bass. 1992.
3. Grunig J., Hund T. Managing Public Relations. New York, 2001. URL: https://www.researchgate.net/profile/James-Grunig/publication/322802009_Managing_Public_Relations/links/5a70b327a6fdcc (дата звернення 15.01.2025)
4. Салоїд С. В., Максим С. К. Кризовий менеджмент на підприємстві в умовах нестабільного середовища. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2339/2372>. (дата звернення 18.01.2025)
5. Сангуровський М. Перспективи кризового менеджменту в Україні https://razumkov.org.ua/upload/1434698994_file.pdf (дата звернення 10.01.2025)
6. Дима Р. Кризовий менеджмент в умовах війни: як підтримати проєкт. URL: <https://happymonday.ua/kryzovyy-menedzhment-v-umovah-vijny> (дата звернення 08.01.2025)

7. Kuzior, A. Lobanova, M. Tulenkov, V. Karytka. Risk management strategy in business organisations under conditions of martial law. *Scientific Paper of Silesian University of Technology. Organization and Manmanagement*. No.183, 2023, pp. 313-333. URL : <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2023.183.19>

8. Майстренко К.М.. Комунікації у діяльності органів публічної влади. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-13) . URL : <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1368/1848> С. 93-98 (дата звернення 15.01.2025)

9. Романенко Є. О. Публічна комунікація як засіб транспарентності державного управління. Зб. наук. праць Національної академії державного управління при Президентові України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2014. Вип. 1. С. 15–26.

10. Ярова Г.Д. Генезис наукових поглядів на комунікації у публічному управлінні. *Державне управління. Інвестиції : практика і досвід*. 2021. № 11. С. 103-107. С. 106. DOI: 10.32702/23066814.2021.11.103 URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2021/19.pdf (дата звернення 20.01.2025)

11. Публічна політика : навч. посіб. / авт. кол. : С. О. Телешун, С. В. Ситник, І. В. Рейтерович та ін. ; за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. Київ : НАДУ, 2016. 340 с.

12. Єршова Н. Г. Публічні комунікації у публічній політиці: визначення основних понять. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1418> (дата звернення: 19.01.2025). DOI: 10.32702/2307-2156-2019.4.102

13. Публічна комунікація: навч. посібн. для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 052 «Політологія» / авт. кол. : В. І. Шарий, О. В. Черевко, Л. Я. Самойленко, А. О. Овчаренко, О. О. Дем'яненко, Б. М. Калініченко, В. В. Батушан, Н. О. Кравцова; за заг. ред. д. держ. упр. В. І. Шарого. Черкаси: видавець Чабаненко Ю. А., 2020. 330 с. URL : <https://eprints.cdu.edu.ua/4293/1/pybl.pdf>(дата звернення 19.01.2025)

14. Smillie L., Scharfbillig, M., Trustworthy Public Communications, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2024. URL : <https://data.europa.eu/doi/10.2760/695605, JRC137725> (дата звернення 16.01.2025)

15. Грушецький А. Динаміка довіри Президенту В.Зеленському в 2019-2024. Прес-реліз КМІС. URL : <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1466&page=1>(дата звернення 25.01.2025).

16. Грушецький А. Напрямок справ у країні та довіра політичним діячам. Прес-реліз КМІС. URL : <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1336&page=1>(дата звернення 25.01.2025).

17. Ю.Корогодський. Арестовича звільнили з посади радника Офісу президента. LB. ua. URL : https://lb.ua/news/2023/01/17/542822_arestovicha_zvilynili_z_posadi.html(дата звернення 25.01.2025).

18. Лобанова А.С., Славіна Д.М. Публічна комунікація в умовах війни: меседжі державних органів влади (2022-2023 рр.). *Трансформація українського суспільства в цифрову еру* : матеріали ІІ всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 23 березня 2023 р.).Одеса, 2023. С. 24-28.

Lobanova A. S., Karytka V. V. Public communications as a component of crisis management: cases of the Russian-Ukrainian war

The relevance of the scientific article is determined by the fact that in the context of the full-scale invasion of the Armed Forces of the Russian Federation into the territory of Ukraine (February 24, 2022 – early 2025), public (crisis) communications of government authorities have become one of the most important components of managing Ukrainian society. These communications have been perceived by the public in different ways—both positively and critically. The success or failure of such communications has determined the effectiveness and efficiency of the government’s administrative activities, as well as the level of public trust or distrust in them during wartime.

Based on general scientific methods (analysis of scientific sources, critical reflection, synthesis, and generalization of various scientific approaches) and specialized methods (observation, case analysis), the study explores the peculiarities of public communications as a component of crisis management. The content of crisis management has been clarified, revealing that during wartime, at the level of state governance, it includes the governing subsystem (managers at various levels of administration) and the governed subsystems (crisis phenomena, various social groups and strata of the population, and society as a whole). It also encompasses a communication strategy implemented through various communication channels (mass media, social networks such as Twitter, Telegram, and other mobile applications), fulfilling a key function of informational management by contributing to social consolidation, reducing panic, and effectively addressing national security challenges. It has been substantiated that, in wartime conditions, public communications of government authorities possess specific characteristics, such as ensuring a balance between transparency and information security; mobilizing society and strengthening national unity; countering informational threats and psychological operations of the adversary; adapting to rapidly changing military and political circumstances; and shaping a strategic narrative that supports the morale of the population and the Armed Forces of Ukraine.

The study proves that during wartime, public communications of government representatives have specific features, such as ensuring a balance between openness and information security, mobilizing society and strengthening national unity, counteracting information threats and psychological operations of the enemy, adapting to rapidly changing military-political situations, and forming a strategic narrative that supports the morale of the population and the Armed Forces of Ukraine.

The study analyzes four cases of public communications during the war, including: Public communications of government officials in the early days of the full-scale Russian invasion; The daily addresses of Ukrainian President V. Zelensky to the public, starting from February 24, 2022; The “Unified Marathon” – an information and communication event organized by the Ukrainian authorities during the war; The YouTube appearances of O. Arestovych as an external advisor to the President’s Office. These cases are analyzed based on criteria such as case context, key issues, analysis of communication strategies, outcomes, effectiveness, conclusions, and lessons learned.

It has been proven that during wartime, public (crisis) communications between state managers and the population, as well as the international community, have become an effective element of crisis management. This combines information dissemination, motivation, and strategic leadership during war, contributing to maintaining faith in victory and uniting the Ukrainian nation to resist the aggressor.

The study identifies the key lessons of public communications within the context of crisis management during war, including the need to coordinate the communication strategy of all government members and advisors; maintaining a balance between optimism and reality; providing clear and timely information; the importance of active counter-propaganda to effectively debunk fakes and enemy information-psychological operations; and the necessity to promptly adjust communication strategies, integrating new media and technologies to effectively reach all segments of society under crisis conditions.

Key words: *crisis management, public communications, government bodies, social networks, communication channels, communication strategy, case study, the public, Russian-Ukrainian war.*