

Механізми державного управління

УДК 35.073.53:355.02(477)

**Серветник Володимир Віталійович**

*доктор філософії в галузі публічне управління та адміністрування,  
доцент кафедри публічного адміністрування  
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

**Servetnyk Volodymyr**

*PhD in Public Administration, Associate Professor  
Associate Professor of the Department of Public Administration  
Educational and Scientific Institute of Management,  
Economics and Business  
Interregional Academy of Personnel Management  
ORCID: 0009-0000-5936-9927*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, РІШЕННЯ, ІНСТИТУЦІЙНА ЕВОЛЮЦІЯ**

## **TRANSFORMATION OF STATE COMMUNICATION IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW: CHALLENGES, SOLUTIONS, INSTITUTIONAL EVOLUTION**

***Анотація.** Вступ. У сучасних умовах повномасштабної війни, розв'язаної Російською Федерацією проти України у 2022 році, державна комунікація набула надзвичайної ваги як інструмент не лише оперативного інформування, а й зміцнення довіри, мобілізації населення та захисту інформаційного простору від зовнішніх атак. Криза безпрецедентного масштабу актуалізувала потребу в системному переосмисленні функцій, методів і структур державної комунікації. Особливої ваги набули питання*

централізації інформаційної політики, диджиталізації комунікаційних каналів, інституційного розвитку стратегічних підрозділів та взаємодії з громадянським суспільством.

*Мета.* Метою дослідження є виявлення ключових трансформацій державної комунікації України в період 2022–2025 років в умовах воєнного стану; визначення викликів, що постали перед комунікаційною системою; аналіз інституційних змін та застосованих рішень у сфері державного інформування; а також формулювання пропозицій щодо підвищення ефективності державної комунікаційної політики.

*Матеріали і методи.* Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення, зокрема Указ Президента України №152/2022 щодо єдиної інформаційної політики під час воєнного стану; 2) праці вітчизняних та зарубіжних дослідників; 3) звіти та аналітика Центру стратегічних комунікацій, Міністерства цифрової трансформації, Інституту масової інформації. У процесі дослідження було використано такі наукові методи: структурно-функціональний аналіз, інституційний підхід, методи контент-аналізу, порівняльний аналіз міжнародних практик, а також синтез і узагальнення.

*Результати.* У науковій статті розкрито інституційну еволюцію державної комунікації в Україні у відповідь на безпекові виклики. Проаналізовано роль ключових каналів – від Єдиного телемарафону до мобільного застосунку "Дія", соцмереж, відеозвернень Президента та роботи Центру стратегічних комунікацій. Встановлено як позитивні ефекти централізації, так і ризики інформаційної втоми, зниження прозорості та слабкої участі громадських акторів у формуванні комунікаційної політики. Наведено пропозиції щодо створення стратегії комунікацій, навчання публічних комунікаторів, підвищення підзвітності та інтеграції цифрових інструментів.

*Перспективи.* Подальші дослідження доцільно зосередити на оцінюванні ефективності державних комунікацій з позиції реципієнта; розвитку індикаторів довіри та емоційної залученості громадян; вивченні регіональної специфіки інформаційних стратегій; а також аналізі довготривалих наслідків воєнної комунікації для демократії, громадянського суспільства та політичної культури в Україні.

**Ключові слова:** державна комунікація, воєнний стан, стратегічні комунікації, довіра, інформаційна безпека, телемарафон, "Дія", дезінформація, комунікаційна політика, публічне управління.

**Summary.** *Introduction.* In the current context of the full-scale war launched by the Russian Federation against Ukraine in 2022, state communication has acquired exceptional importance as a tool not only for operational information dissemination but also for strengthening public trust, mobilizing the population, and protecting the information space from external attacks. The unprecedented crisis has emphasized the urgent need to systematically reconsider the functions, methods, and structures of state communication. Particular attention has been given to issues of centralizing information policy, digitalizing communication channels, institutional development of strategic units, and fostering interaction with civil society.

*Purpose.* The purpose of the study is to identify the key transformations of state communication in Ukraine during 2022–2025 under martial law; to determine the challenges faced by the communication system; to analyze institutional changes and solutions applied in the field of public information; and to formulate recommendations for increasing the effectiveness of state communication policy.

*Materials and methods.* The materials of the study include: 1) legal and regulatory frameworks, in particular the Decree of the President of Ukraine No. 152/2022 on the implementation of a unified information policy under martial

law; 2) scholarly works of Ukrainian and international; 3) reports and analytics produced by the Centre for Strategic Communication, the Ministry of Digital Transformation, and the Institute of Mass Information. The following scientific methods were employed: structural-functional analysis, institutional approach, content analysis, comparative analysis of international practices, synthesis, and generalization.

*Results.* The article reveals the institutional evolution of state communication in Ukraine in response to security challenges. It analyzes the role of key communication channels – from the Unified Telethon to the “Diia” mobile application, social media, presidential video messages, and the work of the Centre for Strategic Communication. Both the positive effects of centralization and the risks of information fatigue, declining transparency, and weak participation of civic actors in shaping communication policy are highlighted. The study proposes the development of a comprehensive state communication strategy, the professionalization of public communicators, increased accountability, and the integration of digital tools.

*Prospects.* Further research should focus on evaluating the effectiveness of state communication from the recipients' perspective; developing indicators of public trust and emotional engagement; exploring regional peculiarities of information strategies; and analyzing the long-term effects of wartime communication on democracy, civil society, and political culture in Ukraine.

**Key words:** state communication, martial law, strategic communication, trust, information security, telethon, “Diia”, disinformation, communication policy, public administration.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі державна комунікація є не лише технічним інструментом поширення урядової інформації, а й потужним інституційним механізмом формування суспільної довіри до влади, підтримання соціальної згуртованості та ефективного управління

кризовими ситуаціями. В умовах повномасштабної війни, розв'язаної російською федерацією проти України у 2022 році, проблема забезпечення ефективної, стабільної й стратегічно вивіреної державної комунікації постала як одна з ключових для збереження національної єдності, протидії дезінформації та мобілізації суспільства. Перед державними інституціями виникла потреба оперативно адаптувати інструменти комунікації до нових умов: нейтралізовувати інформаційні атаки, формувати чіткі меседжі, підтримувати передбачуваність та довіру в умовах високої невизначеності. Особливого значення набули координація між органами влади, засобами масової інформації, громадянським суспільством і міжнародними партнерами, а також трансформація ролі профільних інституцій – пресслужб, структур стратегічних комунікацій, офіційних каналів інформування. У результаті воєнного стану було актуалізовано потребу не лише в адаптації змісту державної комунікації до умов воєнного часу, але й у переосмисленні її концептуальних засад, функцій та організаційної архітектури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика трансформації державної комунікації в умовах воєнного стану знайшла активне відображення як у вітчизняному, так і в зарубіжному дискурсі. Зокрема, фундаментальне теоретико-прикладне підґрунтя сформовано у праці A. Boin, P. 't Hart, E. Stern, B. Sundelius [10], які розглядають державну комунікацію як ключовий компонент кризового управління, наголошуючи на значенні публічного лідерства у часи тиску. Подібні підходи доповнює дослідження W. T. Coombs [11], в якому концептуалізується управління комунікаційними кризами, визначаються фази комунікаційного реагування та ризику для інституційної довіри.

У контексті України аналітичний звіт USAID [13] акцентує увагу на структурних бар'єрах розвитку стратегічних комунікацій, зокрема фрагментованості каналів, відсутності міжвідомчої координації та потребі

в посиленні спроможностей відповідальних органів. Праці R. M. Entman [12] надають теоретичну основу для аналізу фреймінгу повідомлень, що є особливо актуальним в умовах інформаційної війни.

На національному рівні вагомий внесок здійснено Центром стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, який у своєму звіті [9] узагальнив основні напрями діяльності у 2022–2023 роках, зокрема у сфері протидії дезінформації, комунікації ризиків і зміцнення інформаційної безпеки. Важливу роль у побудові нової інституційної архітектури відіграє також Міністерство культури та інформаційної політики України, яке ініціювало створення цього Центру як структурного ядра стратегічних комунікацій [4].

Із практичної точки зору значний резонанс отримало впровадження Єдиного телемарафону, що розглядається у дослідженні І. Козловського [2] як водночас інструмент протидії фейкам і виклик для плюралізму. І. Коцюба [3], у свою чергу, аналізує зростання рівня довіри до державних інституцій в умовах війни, підкреслюючи роль комунікаційної єдності. Це корелює з указом Президента України №152/2022 [7], яким було офіційно запроваджено єдину інформаційну політику в умовах воєнного стану.

Особливу увагу заслуговує діяльність Офісу Президента України [6] та Інституту масової інформації [1], які виступають як носії офіційних наративів і аналітики медійного середовища відповідно. Інноваційний підхід до цифрових комунікацій демонструє Міністерство цифрової трансформації України [5], яке у 2023 році оприлюднило досягнення цифрової держави у сфері оперативного інформування та електронної взаємодії з громадянами.

На завершення слід згадати діяльність Стратегічного центру комунікацій StratCom [8], який слугує платформою для досліджень, аналітики та просування національної комунікаційної стратегії на міжнародному рівні.

Таким чином, аналіз наукових джерел, аналітичних звітів та практичних кейсів свідчить про високий рівень динаміки в галузі державної комунікації, що обумовлений не лише воєнним контекстом, а й структурними реформами інформаційного простору.

**Мета статті.** Метою статті є дослідити ключові трансформації державної комунікації України у 2022–2025 роках в умовах воєнного стану, зокрема визначити виклики, які постали перед державою; проаналізувати застосовані комунікаційні рішення; окреслити напрями інституційної еволюції органів, відповідальних за комунікацію; а також оцінити позитивні результати й ризики централізації інформаційної політики.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження слугували: 1) нормативно-правова база, що регламентує функціонування інформаційної політики держави в умовах воєнного стану (зокрема Указ Президента №152/2022, звіти профільних міністерств і центрів); 2) публікації та аналітичні огляди вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері державної комунікації, кризового менеджменту, стратегічних комунікацій, а також матеріали професійних медійних організацій.

У процесі дослідження застосовано такі наукові методи:

- загальнонаукові методи аналізу й синтезу – для систематизації підходів до розуміння державної комунікації у кризових умовах;
- структурно-функціональний метод – для виявлення ролі інституцій, залучених до реалізації державної інформаційної політики;
- порівняльно-аналітичний метод – для зіставлення комунікаційних рішень у різні фази війни;
- контент-аналіз – для аналізу офіційних повідомлень, публічних наративів та інформаційної стратегії уряду;
- інституційний підхід – для дослідження трансформації структури органів, відповідальних за стратегічні комунікації;

– прогностичне узагальнення – для формування висновків щодо потенційних наслідків централізації комунікаційної політики.

Застосоване міждисциплінарне бачення дозволило комплексно розглянути державну комунікацію як компонент публічного управління, елемент національної безпеки та інструмент зміцнення довіри в суспільстві.

**Виклад основного матеріалу.** Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну, що розпочалося 24 лютого 2022 року, докорінно трансформувало інформаційний ландшафт країни, активізувавши пошук ефективних форм державної комунікації в умовах надзвичайної безпекової ситуації. З перших годин війни перед українською владою постало завдання забезпечення стійкого каналу інформування населення, нейтралізації панічних настроїв, протидії дезінформації та інформаційним атакам. Як зазначає І. Козловський, одним з ключових рішень у цей період стало впровадження єдиної моделі телевізійної комунікації через формат спільного безперервного мовлення національних телеканалів під назвою “Єдині новини” [2].

Ідея централізації інформаційних повідомлень, яка передбачала акумулювання офіційної інформації від Офісу Президента, Кабінету Міністрів, Збройних Сил України, органів місцевого самоврядування й оперативне її поширення через єдиний телемарафон, мала на меті унеможливити хаос в інфопросторі, уніфікувати наративи та мінімізувати ризики інформаційних маніпуляцій. Така модель, як зауважує І. Коцюба, водночас забезпечувала мобілізаційний ефект та підвищувала рівень довіри громадян до державних інститутів у період кризи [3].

Поряд із традиційним телебаченням, вагоме місце у системі державної комунікації зайняли цифрові канали – офіційні сторінки в соціальних мережах (зокрема Telegram), мобільні сервіси (наприклад, “Дія”), а також щоденні звернення Президента України. За спостереженнями USAID, ці засоби комунікації стали не лише

інструментами оперативного інформування, а й потужним механізмом соціальної згуртованості, що забезпечує відчуття керованості ситуацією та зміцнення горизонтальної довіри [13].

Однак централізація комунікацій викликала і суспільний резонанс. Рішення про обмеження мовлення інших телеканалів, окрім учасників телемарафону, ухвалене у березні 2022 року, спричинило критику з боку частини медіаспільноти, що було зафіксовано Інститутом масової інформації [1]. Відзначалося, що монополізація інформаційного простору може у тривалій перспективі підірвати довіру до ЗМІ та зменшити якість суспільної дискусії.

У структурному вимірі важливою трансформацією стало посилення ролі Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, створеного у 2021 році при Міністерстві культури та інформаційної політики [4]. Як зазначається у Звіті Центру за 2022–2023 роки, ця установа стала координаційним осередком для розробки комунікаційних стратегій, моніторингу інформаційних загроз, спростування фейків і підготовки аналітичних матеріалів [9]. Системна співпраця Центру з РНБО, Генеральним штабом, Міністерством оборони та Службою безпеки України забезпечила цілісну модель інформаційної відповіді держави на виклики війни.

Так, у 2022–2025 роках в Україні сформувалася гібридна модель державної комунікації, яка поєднує централізоване інформування, цифрову взаємодію та елементи стратегічного наративу. Як підкреслюють Bojn et al., в умовах кризи успішна державна комунікація потребує не лише інституційної скоординованості, а й адаптивності до змінного контексту, що повною мірою відображено у практиці українського кризового управління [10].

Однією з ключових ознак сучасної державної комунікації в Україні в умовах воєнного стану стало широке впровадження цифрових інструментів, які забезпечили оперативність, персоналізацію й інклюзивність інформаційного обміну. Як засвідчують аналітичні звіти Міністерства цифрової трансформації, державна платформа "Дія" набула нових функціональних можливостей, перетворившись з адміністративного сервісу на канал кризової комунікації. Зокрема, до її функціоналу було інтегровано системи push-сповіщень про повітряні тривоги, повідомлення про евакуацію, алгоритми дій під час небезпеки, а також можливість доступу до достовірних новин [5].

Соціальні мережі (Facebook, Telegram, Instagram, Twitter/X) стали ключовими майданчиками для офіційної комунікації влади. За дослідженням Інституту масової інформації, понад 70 % українців упродовж перших місяців повномасштабного вторгнення отримували новини саме через ці платформи [1]. Це зумовило необхідність адаптації форматів державних повідомлень до логіки цифрових медіа, що передбачає лаконічність, візуальну насиченість і миттєву реакцію.

Важливим елементом стратегії стало також посилення зовнішньополітичного виміру державної комунікації. Україна вперше у новітній історії реалізувала масштабну міжнародну інформаційну кампанію, яка охопила не лише офіційні дипломатичні канали, а й публічну дипломатію через лідерську комунікацію Президента та координацію наративів з урядами країн-партнерів, НАТО, Європейським Союзом, урядом США. Це забезпечило системне підсилення позицій України у глобальному інфопросторі та збереження уваги до війни протягом тривалого часу [13].

Президент України В. Зеленський став унікальним прикладом персоніфікованої державної комунікації в умовах війни. Як зазначає Центр стратегічних комунікацій [9], саме його звернення – щоденні відео, участь

у міжнародних форумах, спілкування з парламентами різних країн – виконують функцію не лише інформування, а й стратегічного переконання та формування глобального консенсусу. Особливістю цієї моделі є гнучка адаптація змісту звернень до аудиторії: на внутрішньому рівні – це емоційна підтримка, мобілізація та підкреслення єдності; на зовнішньому – аргументи про правову й моральну легітимність боротьби України.

З технічного погляду, комунікаційна команда Офісу Президента запровадила сучасні мультимедійні формати – інфографіки, відеозвіти, зйомки з фронту, міні-розслідування, що поєднують елементи “storytelling та crisis PR”. Такі інструменти посилили ефект достовірності та зменшили залежність від сторонніх медіа у представленні офіційної позиції [6].

Попри досягнення, державна комунікація в умовах війни має і вразливі сторони. Насамперед, централізація каналів інформації, яка була ефективною у фазі екстреної мобілізації, з часом призвела до інформаційної втоми та звинувачень у цензурі. За оцінкою Coombs (2007), у затяжних кризах особливо важливим стає баланс між уніфікацією повідомлень та збереженням демократичної відкритості до альтернативних поглядів [11].

Крім того, досі слабо розвиненою залишається модель горизонтальної комунікації – співпраця держави з громадянським суспільством, незалежними журналістами, науковцями й аналітичними центрами у процесі розробки стратегій комунікації. Також, як наголошує USAID [13], нерівномірність цифрового покриття, зокрема у сільській місцевості, створює комунікаційні розриви, які не можуть бути повністю перекриті наявними каналами.

Отже, державна комунікація України за період повномасштабної війни трансформувалася у комплексну систему з елементами централізації, цифровізації, стратегічного лідерства та глобальної інтеграції. Проте її подальша ефективність залежатиме від здатності до відкритості, гнучкості та інклюзивності в ухваленні інформаційних рішень.

Таблиця 1

**Інструменти державної комунікації під час війни**

| <i>Комунікаційний інструмент</i>                                               | <i>Мета використання</i>                                                            | <i>Основна аудиторія</i>                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Єдиний телемарафон «Єдині новини»                                              | централізоване поширення офіційної інформації, уніфікація повідомлень органів влади | всі громадяни, телевізійна аудиторія                        |
| Офіційні сторінки в соціальних мережах (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube) | оперативне інформування, мобілізація, спростування фейків                           | активні користувачі соцмереж, молодь                        |
| Офіційні канали в месенджерах (Telegram, Viber тощо)                           | розсилка термінових повідомлень, пояснення рішень, комунікація з підписниками       | аудиторія месенджерів, люди середнього віку та молодь       |
| Мобільний застосунок "Дія"                                                     | push-сповіщення, сервіси цифрової держави, інформування про тривоги та події        | користувачі смартфонів, особливо молодь                     |
| Щоденні відеозвернення Президента України                                      | пояснення рішень, звернення до емоцій, мобілізація, підтримка міжнародної уваги     | внутрішня аудиторія, світова спільнота, закордонні партнери |
| Центри стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки                       | аналітика, стратегічне планування, протидія дезінформації                           | журналісти, експертна спільнота, держслужбовці              |
| Міжнародні комунікаційні кампанії (через виступи, форуми, відеозвернення)      | формування проукраїнських наративів за кордоном, залучення підтримки                | міжнародна аудиторія, парламенти, уряди, ЗМІ                |

Джерело: складено автором на основі [5; 9; 10; 12; 13]

У продовження попереднього аналізу, важливо наголосити, що результати дослідження підтверджують необхідність переходу від ситуативної та фрагментарної моделі державної комунікації до цілісної, адаптивної та проактивної стратегії. Досвід 2022–2025 років продемонстрував як ефективні рішення (наприклад, запуск Єдиного телемарафону, інтеграція інструментів "Дії", комунікаційна роль Президента), так і вразливості (надмірна централізація, недостатня участь громадськості, низька прозорість). Спираючись на аналітику Центру

стратегічних комунікацій та USAID [9; 13], можна сформулювати низку системних напрямів вдосконалення державної комунікації у воєнних та посткризових умовах.

По-перше, потребує нагального впровадження єдина Стратегія державних комунікацій, яка б поєднувала кризові, безпекові та стратегічні елементи з урахуванням кращих міжнародних практик [11; 13]. Документ має містити чітко прописані ролі та відповідальність центральних і регіональних органів, індикатори ефективності, механізми зовнішнього аудиту та партнерства з незалежними медіа.

По-друге, ключовим є підвищення професійного рівня державних комунікаторів. Як підкреслює W. Coombs у дослідженні кризового менеджменту [11], лише системна підготовка та антикризові тренінги дозволяють зберегти репутацію інституцій у стресових ситуаціях. В Україні варто створити профільну школу публічних комунікацій на базі академій державного управління або у співпраці з міжнародними організаціями (наприклад, USAID, GIZ, British Council).

По-третє, прозорість і підзвітність інформаційних кампаній має бути забезпечена через відкриті звіти Центру стратегічних комунікацій, соціологічні заміри впливу повідомлень, а також регулярні експертні оцінки [2; 3; 9]. Це допоможе не лише будувати довіру, а й запобігати інформаційним зловживанням.

По-четверте, як засвідчує аналітичний звіт І. Козловського [2], виникає потреба розмежувати державну інформаційну політику від політичного піару –

особливо актуально в контексті функціонування телемарафону, який потребує створення незалежної наглядової ради та забезпечення рівного доступу до ефіру для представників різних органів влади, а також – експертного середовища.

По-п'яте, інтеграція кризової комунікації в управлінські процеси передбачає створення чітких планів дій у кожному державному органі на випадок загроз. Як наголошують Voïn et al. [10], за відсутності підготовлених сценаріїв держави часто діють хаотично та з запізненням. Важливо, щоб кожен орган мав визначених спікерів, стандартні повідомлення та канали поширення інформації, готові до використання.

По-шосте, слід впровадити постійні консультаційні механізми з громадянським суспільством. Це дозволить не лише вчасно виявляти вразливості в комунікаціях, а й підвищити легітимність державної позиції [1; 8].

По-сьоме, особливої уваги потребує технологічна інтеграція цифрових каналів: Telegram-ботів, мобільних додатків, урядових платформ. Вони повинні функціонувати як єдина перевірена інформаційна екосистема, з можливістю двосторонньої комунікації, персоналізованих сповіщень і автоматизованого збору фідбеку [5; 12; 13].

Таким чином, подальший розвиток державної комунікації повинен ґрунтуватися на принципах довіри, відкритості, адаптивності та багаторівневої взаємодії. Інституційне посилення Центру стратегічних комунікацій, модернізація телемарафону, участь суспільства у формуванні наративів – усе це є передумовами формування стійкої інформаційної політики, здатної протистояти як воєнним, так і гібридним загрозам.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Повномасштабна війна, розпочата Російською Федерацією проти України 24 лютого 2022 року, стала потужним каталізатором глибоких трансформацій у сфері державної комунікації. В умовах надзвичайного стану перед владними інституціями постали безпрецедентні завдання: забезпечити мобілізацію громадян, запобігти паніці, протидіяти дезінформації, втримати контроль над інформаційним простором, водночас зберігаючи довіру суспільства до офіційних джерел. Досвід 2022–2025 років засвідчив, що ефективна

державна комунікація можлива лише за наявності стратегічного бачення, інституційної готовності, професіоналізму комунікаторів, координації між рівнями влади та системної взаємодії з громадянським суспільством.

У структурному вимірі варто відзначити посилення ролі Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, трансформацію Урядового контактного центру, створення цілісної антикризової лінії інформування. Важливим кроком стало запровадження "єдиного телемарафону", який на першому етапі забезпечив контрольовану комунікацію держави та оперативну передачу інформації в умовах загрози. Активна роль Президента України, використання цифрових каналів, мобільних додатків (зокрема, "Дії"), офіційних сторінок у соціальних мережах і месенджерах, сприяли не лише донесенню повідомлень, а й формуванню наративів, орієнтованих на єдність, стійкість та відповідальність.

Разом із тим, ця модель показала й низку проблем. Централізація, виправдана на початку війни, з часом призвела до ризиків інформаційної втоми, зниження рівня довіри, нарікань на цензуру та недостатню прозорість. У деяких міністерствах зберігається фрагментарність у роботі з громадськістю, відсутність проактивного планування комунікацій, слабкий аналіз ефективності меседжів. Недостатньою залишається інституційна участь громадських організацій, журналістських об'єднань і незалежних експертів у розробці стратегічних комунікацій, що може обмежувати їхню легітимність і адаптивність.

У цьому контексті обґрунтованими є такі узагальнені рекомендації. По-перше, необхідно інституціоналізувати антикризову комунікацію як постійну функцію публічного управління, забезпечивши наявність у кожному органі влади чітко прописаного плану дій, системи ролей та стандартів комунікації. По-друге, потребує ухвалення оновлена Стратегія комунікації державної політики, яка охоплює як кризовий, так і

довгостроковий періоди, адаптована до цифрового середовища й орієнтована на різні цільові аудиторії. По-третє, варто створити систему незалежного моніторингу ефективності державних інформаційних кампаній, зокрема через регулярні соціологічні опитування, фокус-групи та громадську оцінку.

Важливим напрямом залишається підвищення професіоналізму комунікаторів: необхідно розробити та впровадити національну програму навчання державних службовців у сфері стратегічної комунікації, залучаючи досвід міжнародних партнерів. Також потребує перегляду формат телемарафону – він має стати не інструментом централізації, а простором для плюралізму, у якому представлені різні голоси державних інституцій, експертів, журналістів і громад.

Отже, трансформація державної комунікації в Україні не обмежується відповіддю на поточні виклики війни – вона відкриває вікно можливостей для переосмислення інформаційної політики загалом. Побудова стійкої, відкритої, адаптивної комунікаційної екосистеми, заснованої на довірі, правді та взаємодії з громадянами, має стати не лише елементом безпеки, а й основою демократичного врядування у повоєнний період.

Перспективи подальших досліджень у сфері державної комунікації в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення України відкривають широке міждисциплінарне поле для аналізу. Насамперед актуальним є глибший емпіричний аналіз ефективності окремих каналів та інструментів комунікації – з урахуванням соціально-демографічних особливостей аудиторій, територіального доступу до інформації, рівня цифрової грамотності, а також ступеня довіри до різних джерел.

Окремого дослідження потребує вплив державної комунікації на формування соціального капіталу, громадянської згуртованості та психологічної стійкості населення в умовах затяжної війни. Це вимагає

інтеграції підходів із соціальної психології, комунікативістики, політології та безпекових студій.

Варто також розширити аналіз інституційної взаємодії між державними органами, медіа, експертним середовищем і громадянським суспільством у формуванні комунікаційної політики. Йдеться не лише про спільне продукування контенту, а й про механізми консультацій, перевірки інформації, а також демократичного нагляду за інформаційною безпекою.

Перспективним є також вивчення міжнародного досвіду стратегічних комунікацій у кризових умовах та порівняльний аналіз моделей урядових комунікацій країн НАТО, ЄС, Ізраїлю, Південної Кореї – з метою адаптації найкращих практик до українського контексту.

Окремий напрям – оцінювання ефективності цифрових інновацій у державній комунікації, зокрема інтеграція AI-технологій, big data, автоматизованих аналітичних систем у роботу пресслужб, кризових центрів та чат-ботів, що використовуються в публічному секторі.

Не менш важливим є дослідження поствоєнних трансформацій державної комунікації, зокрема питання, як зберегти набуту ефективність і довіру в умовах миру, переходу до плюралізму, відкритості та децентралізації інформаційного простору.

Таким чином, подальші наукові пошуки мають бути зосереджені не лише на оцінці уже реалізованих практик, а й на формуванні моделі стійкої, гнучкої, інституційно збалансованої комунікаційної системи, здатної одночасно відповідати на загрози та зміцнювати демократію.

## **Література**

1. Інститут масової інформації. (n.d.). URL: <https://imi.org.ua/> (дата звернення: 01.08.2025).

2. Козловський, І. (2023). *Телемарафон: пропаганда чи необхідність?* VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org/telemarafon-propaganda-chy-neobhidnist> (дата звернення: 01.08.2025).

3. Коцюба, І. (2023). *Війна і довіра: чому українці стали більше вірити державі?* VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org/viyna-i-dovira> (дата звернення: 01.08.2025).

4. Міністерство культури та інформаційної політики України. (2021). *Створення Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки*. URL: <https://mcsc.gov.ua/projects/a-href=https-spravdi-gov-ua-tsentr-stratehichnykh-komunikatsiy-ta-informatsiynoi-bezpeky-a/> (дата звернення: 01.08.2025).

5. Міністерство цифрової трансформації України. (2023). *Що зробила цифрова держава під час війни: досягнення 2022–2023*. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 01.08.2025).

6. Офіс Президента України. (n.d.). URL: <https://www.president.gov.ua/> (дата звернення: 01.08.2025).

7. Президент України. (2022). *Указ №152/2022: Про рішення РНБО України від 18 березня 2022 року “Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану”*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1522022-41761> (дата звернення: 01.08.2025).

8. Центр стратегічних комунікацій StratCom. (n.d.). URL: <https://stratcomua.org/ua> (дата звернення: 01.08.2025).

9. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. (2023). *Звіт про основні напрями діяльності, 2022–2023*. URL: <https://spravdi.gov.ua> (дата звернення: 01.08.2025).

10. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316339756>

11. Coombs, W. T. (2007, October 30). Crisis management and communications. Institute for Public Relations. URL: <https://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (дата звернення: 01.08.2025).

12. Entman, R. M. (2010). Media framing biases and political power: Explaining slant in news of Campaign 2008. *Journalism*, 11(4), 389–408. <https://doi.org/10.1177/1464884910367587>

13. USAID. (2022). Strategic communications in Ukraine: Challenges and opportunities. Analytical report. URL: <https://www.usaid.gov> (дата звернення: 01.08.2025).

### References

1. Instytut masovoi informatsii. (n.d.). *Ofitsiyni sait* [Institute of Mass Information. Official website]. <https://imi.org.ua/> [in Ukrainian].

2. Kozlovskyi, I. (2023). *Telemarafon: propaganda chy neobkhdnist?* [Telethon: Propaganda or necessity?]. VoxUkraine. <https://voxukraine.org/telemarafon-propaganda-chy-neobkhdnist> [in Ukrainian].

3. Kotsiuba, I. (2023). *Viina i dovira: chomu ukraintsi staly bilshe viryty derzhavi?* [War and trust: Why Ukrainians began to trust the state more?]. VoxUkraine. <https://voxukraine.org/viyna-i-dovira> [in Ukrainian].

4. Ministerstvo kultury ta informatsiinoi polityky Ukrainy. (2021). *Stvorennia Tsentru stratehichnykh komunikatsii ta informatsiinoi bezpeky* [Establishment of the Center for Strategic Communications and Information Security]. <https://mcs.gov.ua/projects/a-href=https-spravdi-gov-ua-tsentr-stratehichnykh-komunikatsiy-ta-informatsiynoi-bezpeky-a/> [in Ukrainian].

5. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. (2023). *Shcho zrobyla tsyfrova derzhava pid chas viiny: dosiahnennia 2022–2023* [What the digital state did during the war: Achievements 2022–2023]. <https://thedigital.gov.ua> [in Ukrainian].

6. Ofis Prezydenta Ukrainy. (n.d.). *Ofitsiyni sait* [Office of the President of Ukraine. Official website]. <https://www.president.gov.ua/> [in Ukrainian].
7. Prezydent Ukrainy. (2022). *Ukaz №152/2022: Pro rishennia RNBO Ukrainy vid 18 bereznia 2022 roku "Shchodo realizatsii yedynoi informatsiinoi polityky v umovakh voiennoho stanu"* [Decree No. 152/2022: On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of March 18, 2022 "On the implementation of a unified information policy under martial law"]. <https://www.president.gov.ua/documents/1522022-41761> [in Ukrainian].
8. Tsentr stratehichnykh komunikatsii StratCom. (n.d.). *Ofitsiyni sait* [Center for Strategic Communications StratCom. Official website]. <https://stratcomua.org/ua> [in Ukrainian].
9. Tsentr stratehichnykh komunikatsii ta informatsiinoi bezpeky. (2023). *Zvit pro osnovni napriamy diialnosti, 2022–2023* [Report on key areas of activity, 2022–2023]. <https://spravdi.gov.ua> [in Ukrainian].
10. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316339756>
11. Coombs, W. T. (2007, October 30). *Crisis management and communications*. Institute for Public Relations. <https://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>
12. Entman, R. M. (2010). Media framing biases and political power: Explaining slant in news of Campaign 2008. *Journalism*, 11(4), 389–408. <https://doi.org/10.1177/1464884910367587>
13. USAID. (2022). *Strategic communications in Ukraine: Challenges and opportunities. Analytical report*. <https://www.usaid.gov>