

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет соціальних наук і соціальних технологій
Кафедра зв'язків з громадськістю

Кваліфікаційна робота

на тему:

**«КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ МІНІСТЕРСТВ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ПУБЛІЧНИХ
СКАНДАЛІВ (2015-2025)»**

Виконала Чудновська Дар'я Олександрівна
студентка 2-го року навчання другого
(магістерського) рівня вищої освіти освітньо-
наукової програми «Зв'язки з громадськістю»
спеціальності 061. Журналістика

Науковий керівник: Коник Д. Л., кандидат
соціологічних наук, доцент

Рецензент: Круглашов А. А., кандидат політичних
наук, доцент

Кваліфікаційна робота захищена з оцінкою

Секретар ЕК: _____ « ____ »
_____ 2026 р.

Київ–2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	7
1.1. Поняття, сутність і принципи кризових комунікацій.....	7
1.2. Теоретичні моделі та підходи кризових комунікацій.	14
1.3. Кризові комунікації органів публічної влади.	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ	32
РОЗДІЛ 2. ОГЛЯД КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ МІНІСТЕРСТВ УКРАЇНИ У РЕЗОНАНСНИХ СКАНДАЛАХ ЗА УЧАСТЮ ОЧІЛЬНИКІВ (2015–2025).....	34
2.1. Типологія криз органів публічної влади. Методологія та обґрунтування опису кейсів.	34
2.2. Аналіз кризових комунікацій міністерств України у резонансних скандалах за участю представників (2015–2025 рр.)	38
2.3. Виявлені тенденції у кризових комунікаціях. Систематизація інструментів.....	58
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ	63
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИЯВЛЕНИХ ТЕНДЕНЦІЙ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ.	67
3.1. Методологія дослідження.	67
3.2. Результати дослідження.	70
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ	109
ВИСНОВКИ	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	120
ДОДАТКИ	131

ВСТУП

У сучасному світі комунікація є невід'ємною частиною діяльності органів публічної влади. Саме через комунікацію вони пояснюють зміст і логіку своїх рішень, реагують на суспільні запити, забезпечують прозорість діяльності та підтримують легітимність державної політики. Надзвичайно важливою комунікація стає у кризових ситуаціях, коли від оперативності, послідовності та переконливості повідомлень залежить не лише сприйняття конкретної події, а й здатність інституцій зберігати довіру громадськості та підтримувати суспільну стабільність загалом. Більш того, війна Росії проти України посилила роль державних комунікацій як складника національної безпеки, суспільної стійкості та протидії дезінформації.

Особливої важливості питання кризових комунікацій набуває для міністерств України як центральних органів виконавчої влади, відповідальних за формування та реалізацію державної політики. Міністерства постійно перебувають у центрі суспільної уваги, взаємодіють із медіа, громадськістю, міжнародними партнерами та іншими державними інституціями. Часто в разі публічних скандалів, пов'язаних з представниками органу, суспільна критика спрямовується не лише на конкретну посадову особу, а й на міністерство як інституцію, уряд і систему державного управління загалом.

Актуальність дослідження зумовлена недостатнім рівнем наукового опрацювання кризових комунікацій міністерств України саме у контексті публічних скандалів за участю високопосадовців. Попри активний розвиток досліджень у сфері стратегічних, політичних та урядових комунікацій, більшість наукових праць зосереджується або на загальних теоретичних моделях кризового реагування, або на комунікації держави в умовах воєнних чи інформаційних загроз. Натомість питання того, як саме міністерства реагують на репутаційні та політичні кризи, пов'язані з міністрами та їхніми заступниками, залишається дослідженим фрагментарно. Це актуалізує потребу у дослідженні того, які інструменти кризових комунікацій

використовують міністерства України, наскільки ефективними є ці інструменти та які практики потребують удосконалення.

Значна частина класичних підходів до кризових комунікацій була сформована на основі досвіду бізнесу, комерційних організацій або корпоративного сектору. Водночас державні інституції мають іншу природу діяльності: вони несуть політичну та соціальну відповідальність перед громадянами, а їхня комунікація пов'язана з питаннями легітимності, довіри та суспільної стабільності. Тож *наукове значення* роботи полягає у встановленні того, як загальні теоретичні моделі кризового реагування можуть бути застосовані до публічного сектору та які інструменти є ефективними.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів для вдосконалення комунікаційних практик органів виконавчої влади України. Запропоновані рекомендації можуть бути враховані під час розробки кризових протоколів, удосконалення міжвідомчої координації, підготовки спікерів, використання аналітичних інструментів і підвищення прозорості комунікацій.

Об'єкт дослідження: система кризових комунікацій міністерств України.

Предмет дослідження: кризові комунікації органів публічної влади у ситуаціях скандалів, пов'язаних з міністрами та заступниками міністрів.

Мета дослідження: визначити особливості, інструменти, ефективність кризових комунікацій міністерств України у відповідь на публічні скандали за участю їхніх очільників з метою розробки рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційних практик у подібних ситуаціях.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких *завдань*:

- проаналізувати теоретичні підходи до розуміння кризових комунікацій;
- визначити особливості кризових комунікацій органів публічної влади, зокрема міністерств;

- дослідити міжнародні практики кризових урядових комунікацій;
- проаналізувати випадки кризового реагування українських міністерств у ситуаціях публічних скандалів;
- визначити основні інструменти та стратегії кризових комунікацій міністерств;
- встановити, шляхом проведення експертних інтерв'ю, ефективність визначених інструментів і стратегій;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення кризових комунікацій органів виконавчої влади України.

Методологічною основою дослідження є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, у роботі використано методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до кризових комунікацій, а також міжнародних практик урядових комунікацій; контент-аналіз – для дослідження офіційних повідомлень міністерств і публічної комунікації у кризових ситуаціях; а також метод експертного інтерв'ю – для отримання оцінок фахівців у сфері державних і кризових комунікацій щодо ефективності кризового реагування українських міністерств.

Джерельну базу дослідження становлять наукові праці з кризових та урядових комунікацій, зокрема роботи Т. Кумбса, В. Бенуа, а також сучасні аналітичні документи, напрацювання комунікаційних служб інших країн тощо. Окрему групу джерел становлять офіційні комунікаційні матеріали міністерств України, публічні заяви посадовців, повідомлення на офіційних сайтах, дописи у соціальних мережах, медійні публікації та експертні оцінки, що стосуються обраних кейсів публічних скандалів.

Структура роботи зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів (кожен з яких поділено на підрозділи), висновків, списку використаних джерел і додатків.

У розділі I «Теоретико-методологічні засади кризових комунікацій в органах публічної влади» розглянуто основні підходи до розуміння кризових комунікацій, їх сутності, функцій і принципів. Окрему увагу приділено теоретичним моделям

кризового реагування, зокрема Situational Crisis Communication Theory (SCCT) та Image Repair Theory. Також у розділі проаналізовано особливості урядових комунікацій і комунікацій органів публічної влади, міжнародні практики кризового реагування державних інституцій та специфіку функціонування комунікацій органів виконавчої влади.

У розділі II «Огляд кризових комунікацій міністерств України у резонансних скандалах за участю очільників (2015–2025)» здійснено емпіричне дослідження публічних скандалів за участю міністрів і заступників міністрів України у 2015-2025 рр. Вибір періоду зумовлений тим, що після початку російської агресії проти України у 2014 р. суттєво зросла роль державних і стратегічних комунікацій у діяльності органів влади. У межах розділу проаналізовано комунікаційні реакції міністерств, офіційні заяви, персоналізована комунікація посадовців, швидкість реагування, узгодженість повідомлень тощо. Окрема увага приділена висвітленню типових моделей кризового реагування, основних комунікаційних інструментів і характерних проблем у кризових комунікаціях міністерств України.

У розділі III «Дослідження ефективності виявлених тенденцій кризових комунікацій» представлено результати експертних інтерв'ю з фахівцями у сфері державних, політичних, стратегічних і кризових комунікацій. У межах розділу оцінено ефективність виявлених комунікаційних практик і визначено перспективи вдосконалення системи урядових комунікацій в Україні.

У висновках узагальнено результати дослідження, сформульовано основні теоретичні та практичні висновки відповідно до поставлених завдань, а також окреслено перспективи подальших досліджень у сфері кризових комунікацій органів публічної влади. На основі проведеного аналізу та експертних оцінок сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності кризових комунікацій міністерств у ситуаціях публічних скандалів.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Поняття, сутність і принципи кризових комунікацій.

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення кризи, що зумовлено складною та багатовимірною природою цього явища, а також різноманіттям дослідницьких підходів до його осмислення. Залежно від дисциплінарної перспективи криза може бути трактована як загроза функціонуванню організації, як переломний етап розвитку системи або як стан невизначеності, що потребує негайного реагування. Відповідно, частина визначень має вузькоорганізаційний характер і фокусується на діяльності інституцій, тоді як інші узагальнюють кризу як ширше соціальне або управлінське явище.

Одним з найперших і фундаментальних є визначення О. Лербінгера, за яким криза – це «подія, що вже спричиняє або потенційно здатна спричинити репутаційні втрати та поставити під загрозу майбутню стабільність, розвиток і навіть існування організації». Зокрема, у роботі *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility* 1997 р. дослідник наводить основні типи кризи у трьох вимірах: фізичний світ, людські реалії та управлінські невдачі. Лербінгер виділяє 7 основних типів криз, розрізнених за шляхом виникнення. У другому виданні 2012 р. автор розширює класифікацію до 9 типів, системно поєднуючи внутрішні та зовнішні джерела криз, а також підкреслюючи роль людського фактора та навмисних дій (Lerbinger, 2012).

Автор ситуаційної теорії кризових комунікацій Т. Кумбс визначає кризу як «непередбачувану подію, що ставить під загрозу взаємини з зацікавленими сторонами й може серйозно вплинути на продуктивність організації». Кумбс акцентує: криза непередбачувана, але не несподівана. Організації знають, що кризи їх спіткають –

вони просто не знають, коли. Тобто за думкою дослідника, кризи можливо передбачити (Coombs, 2012).

Водночас С. Слеттер і Д. Ловетт зазначають, що «кризу слід розуміти як стан, що загрожує життю компанії, реалізації її цілей, обмежує час, доступний для вжиття коригувальних заходів, та дивує осіб, які ухвалюють рішення, своєю появою, створюючи таким чином умови сильного тиску» (Slatter та ін., 2006).

За визначенням британського королівського Інституту зв'язків з громадськістю, криза – це «значна загроза для діяльності або репутації, яка може мати негативні наслідки, якщо її не вирішити належним чином». Криза може завдати потенційної шкоди не лише безпосередньо організації, а й іншим стейкхолдерам і галузі загалом. В Інституті наголошують, що криза може створити три взаємопов'язані загрози, що стосуються: (1) громадської безпеки; (2) фінансових збитків; (3) репутаційних втрат. Більш того, деякі кризи, як-от виробничі аварії та пошкодження продукції, можуть призвести до травм і навіть втрати життя (Crisis Management and Communications, 2014).

Дослідники виокремлюють три основні фази кризи (Zakiri, 2020, с. 121; Coombs, 2012):

1. Передкризовий період:

ідентифікація і оцінка потенційних ризиків. Етап передбачає аналіз середовища для систематичного виявлення та оцінки ризиків за ступенем важливості. Потім, пріоритизація відповідних ризиків для організації, оцінка ймовірності виникнення конкретної кризи, її очікуваної частоти та потенційного впливу на діяльність.

2. Реагування на кризу:

«кризовий режим», під час якого характерні обмежений час для ухвалення рішень, складність і неоднозначність. Зусилля мають бути спрямовані на стримування кризи та мінімізацію збитків, щоб якомога швидше взяти ситуацію під контроль.

3. Посткризова фаза:

криза більше не є основним фокусом для керівництва, хоча все ще потребує певної уваги. Тепер організація може зосередити свої ресурси на відновленні. Посткризова фаза шукає способи кращої підготовки до наступної кризи та виконує зобов'язання, взяті під час кризової фази, а також має на меті відшкодувати будь-яку репутаційну шкоду, завдану під час кризи.

Таким чином, за визначеннями різних науковців, криза являє комбінацію кількох ключових характеристик. По-перше, криза загрожує нормальному функціонуванню підприємства, а в найгірших випадках може навіть перешкоджати його подальшому існуванню. По-друге, вона негативно впливає на довіру до підприємства та його ефективність. По-третє, кризові ситуації, як правило, мають масштабний вплив на діяльність організації, однак часто виникають або розвиваються під впливом факторів, які організація не може повністю контролювати. По-четверте, для кризи характерна невизначеність щодо наслідків і шляхів її подолання.

У кризові часи головним завданням є управління комунікаційним процесом, спрямованим на поширення точки зору організації та запобігання поширенню чуток і дезінформації. Тобто йдеться про управління кризовою комунікацією, складним динамічним процесом, де робота фахівця зі зв'язків з громадськістю вбачається в оптимальній інтерпретації подій, що відбуваються навколо кризи, та в подальшому інформаційному впливі на їх сприйняття людьми (Viazova та ін., 2023).

Кризові комунікації є комплексом цілеспрямованих дій, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризи для організації та її стейкхолдерів. Вони охоплюють не лише передачу інформації, а й управління змістом повідомлень, вибір каналів комунікації, визначення тональності та побудову взаємодії з різними аудиторіями на всіх етапах. З огляду на саме визначення кризи, провідною особливістю кризових комунікацій є їх функціонування в умовах обмеженого часу,

інформаційної невизначеності та підвищеної уваги з боку громадськості, що вимагає від суб'єктів комунікації високого рівня координації та відповідальності.

Кризові комунікації можна розділити на внутрішні та зовнішні. Подальші напрацювання зосереджені на вивченні саме зовнішнього аспекту – тобто кризових комунікацій організації з громадськістю.

Т. Л. Селнау та М. В. Сігер визначають кризову комунікацію як «безперервний процес створення спільного сенсу між групами, спільнотами, окремими особами та установами, дотичних до кризи, з метою підготовки до загроз і шкоди, їх зменшення, обмеження та реагування на них». Автори підкреслюють, що кризові комунікації значно ускладнені різноманітністю залучених комунікаторів – як відправників, так і одержувачів. Оскільки кризи руйнують фундаментальне відчуття нормальності, ефективна комунікація в цих випадках є критично важливою, а подекуди може бути буквально питанням життя і смерті (Sellnow & Seeger, 2020).

Оскільки кожна криза створює інформаційну прогалину, організація має більше шансів вплинути на поширення потенційно негативної історії, коли вона швидко заповнює цю порожнечу. Мовчання постраждалої організації працює проти неї, оскільки ЗМІ та суспільство вважають, що їй є що приховувати. Більш того, перші години після кризової події мають вирішальне значення для організації, оскільки дозволяють отримати контроль над висвітленням події не лише в описі того, що сталося, а й у її формулюванні того, як це було (Lerbinger, 2012, с. 46).

Систематизуючи напрацювання колег, Д. Ілієва стверджує, що план кризової комунікації має ґрунтуватися на кількох основоположних складниках (Ілієва, 2022, с. 178).

1. Створення плану кризової комунікації та його дотримання – щоб вся організація говорила «одним голосом». План має містити такі компоненти: мета (обґрунтування необхідності плану); вимоги до активації (визначення того, хто може ініціювати план і за яких умов); процедури (включно з

розподілом відповідальності та визначенням інструментів (електронна пошта, голосова пошта, інтранет, прес-реліз, Twitter тощо), які будуть використані для реалізації плану).

2. Скликання команди кризової комунікації, яка відповідає за збір інформації, розробку та поширення ключових повідомлень, а також за співпрацю зі ЗМІ.
3. Забезпечення знань, обізнаності, навчання та тренувань у сфері кризової комунікації. Великі організації можуть служити прикладом не лише з розробкою протоколів і першочерговою увагою до цінностей, інклюзії, етики та різноманітності, а й зі встановленням та навчанням цих принципів серед членів організації. Нехтування глибокими знаннями про протоколи та належним навчанням щодо виконання цієї послідовності кроків у кризові часи може призвести до поглиблення ще більших катастроф усіх типів.
4. Формування ключових повідомлень – елемент, що вимагає врахування всіх потенційних криз, з якими може зіткнутися організація, та створення ключових повідомлень для реагування на них. Також слід врахувати потенційні питання, які можуть бути поставлені ЗМІ, та підготувати відповіді. Команда може розробити оцінку вразливості або матрицю ризиків, щоб визначити ймовірність виникнення різних типів криз в організації.
5. Визначення каналів, через які ключові повідомлення будуть донесені до співробітників (як-от наради відділів, інтранет компанії тощо). Співробітники також повинні бути поінформовані про політику організації щодо медіа та соціальних мереж і розуміти, чи їм дозволено спілкуватися зі ЗМІ.
6. Врахування відповідних культурних змінних, які впливають на позитивний чи негативний процес комунікації між владою, командою втручання, персоналом неурядових організацій і широкою громадськістю.

У роботі Crisis Management and Crisis Situation in the Organization автори зазначають, що належні кризові комунікації мають охоплювати:

- Виявлення та оцінку ризику, який може призвести до кризи.
- Підготовку плану дій, який буде реалізовано у разі кризи.
- Навчання співробітників у сфері кризового управління.
- Розробку та впровадження ефективних стратегій кризового управління, що допоможе організаціям обмежити наслідки кризи та забезпечити безперервність їхньої діяльності (Ciekankowski та ін., 2023, с. 344).

Варто також розглянути основні принципи кризової комунікації. Зокрема, Дж. Грунінг пропонує чотири аспекти, які, на думку дослідника, слід використовувати в більшості кризових ситуацій (Gruning, 2011, с. 22):

- Принцип взаємовідносин: організації можуть краще протистояти як проблемам, так і кризам, якщо вони встановили добрі, довгострокові стосунки з громадськістю.
- Принцип підзвітності: організації повинні взяти на себе відповідальність за кризу, навіть якщо це не була їхня провина.
- Принцип розкриття інформації: під час кризи організація повинна розкрити все, що їй відомо про кризу чи проблему. Якщо ж деталі ситуації не встановлені, організація повинна пообіцяти повне висвітлення, як тільки отримає додаткову інформацію.
- Принцип симетричної комунікації: під час кризи організація повинна вважати суспільні інтереси щонайменше такими ж важливими, як і власні.

Отже, кризові комунікації слід розглядати як комплексний управлінський процес, що поєднує стратегічне планування, оперативне реагування та подальше відновлення репутації після кризи. Кризові комунікації не обмежені суто інформаційним супроводом подій і є важливим інструментом впливу на сприйняття ситуації ключовими аудиторіями. У кризових умовах саме комунікація значною

мірою визначає, чи трансформується подія у масштабну репутаційну загрозу, чи буде локалізована завдяки вчасним і послідовним діям.

Водночас ефективність кризових комунікацій безпосередньо залежить від рівня підготовленості організації до потенційних криз. Наявність заздалегідь розроблених сценаріїв реагування, чітко визначених ролей і відповідальності, а також здатність швидко адаптуватися до змін інформаційного середовища є критичними чинниками успіху. Відсутність таких елементів, навпаки, призводить до фрагментарності комунікації, суперечливих меседжів і втрати контролю над публічним наративом.

Таким чином, розуміння поняття, сутності та принципів кризових комунікацій формує необхідну теоретичну основу для аналізу конкретних стратегій і моделей реагування. Це, у свою чергу, дозволяє перейти до розгляду теоретичних підходів, які систематизують можливі варіанти комунікаційної поведінки організацій у кризових ситуаціях і дають змогу оцінити їх ефективність.

1.2. Теоретичні моделі та підходи кризових комунікацій.

Сучасні підходи до кризових комунікацій спрямовані на систематизацію можливих сценаріїв реагування організацій на кризові ситуації, а також на визначення факторів, що впливають на ефективність цих реакцій. Серед найбільш впливових теоретичних моделей виокремлюють ситуаційну теорію кризових комунікацій та іміджеві теорії відновлення репутації.

Автором ситуаційної теорії кризових комунікацій (Situational Crisis Communication Theory, SCCT) є американський дослідник Т. Кумбс. Основою теорії є ухвалення рішень на основі доказів (evidence-based management), а не логічних припущень. SCCT впливає з теорії атрибуції, де центральним елементом є концепція відповідальності за кризу. Стейкхолдери завжди намагаються вирішити, чи винна у тому, що сталося, сама організація, чи фактори зовнішнього середовища, які неможливо контролювати. Якщо громадськість покладає відповідальність саме на організацію, ставлення до неї у суспільстві, як правило, є набагато жорсткішим.

Щоб правильно оцінити ситуацію, теорія пропонує систему з двох частин:

1. Визначення загального типу кризи залежно від рівня покладеної відповідальності:

- Криза жертви (Victim): організація сама є жертвою обставин, тому відповідальність за неї вважається дуже низькою.
- Випадкова криза (Accidental): організація несе мінімальну відповідальність, оскільки на виникнення ситуації вплинули зовнішні фактори, наприклад, погодні умови.
- Криза, якій можна було запобігти (Preventable): найскладніший тип для управління, оскільки стейкхолдери твердо переконані, що провина лежить безпосередньо на організації.

2. Виявлення факторів, що посилюють провину. Існують два фактори, які змушують людей приписувати організації значно більшу відповідальність: історія попередніх криз і негативна репутація до початку кризи. Якщо ж присутній хоча б один з факторів, організація несе більшу відповідальність в очах громадськості.

Основна мета теорії – надати кризовим менеджерам чіткі комунікативні поради щодо того, що потрібно говорити та робити під час кризи. Для всіх без винятку типів криз має застосовуватися "базова реакція", яка складається з двох кроків:

1. Запобігання подальшій фізичній шкоді: надання людям інформації, яка допоможе їм захистити себе (наприклад, заклики до евакуації або попередження не купувати небезпечний продукт).
2. Допомога в моральному усвідомленні ситуації: надання "коригувальної інформації" про те, що саме робить організація для запобігання повторенню подібної кризи у майбутньому, а також вираження щирого співчуття постраждалим.

Головне правило теорії полягає в тому, що зі зростанням відповідальності організації за кризу має відповідно змінюватися і її реакція. Чим більше стейкхолдери звинувачують організацію, тим більше її дії мають сприйматися як прийняття цієї відповідальності (asbcast, 2009).

У цьому контексті Кумбс виокремлює чотири основні групи стратегій:

- Стратегії заперечення (deny) застосовуються у випадках, коли організація прагне дистанціюватися від кризи та заперечити будь-яку причетність до неї. Такі комунікації передбачають перенесення відповідальності на інші суб'єкти або заперечення самого факту наявності виклику. Основні дії: спростування неправдивої інформації, роз'яснення фактів громадськості та ЗМІ, переключення уваги на фактичне джерело проблеми. Такі стратегії можуть бути ефективними лише за умов, коли організація дійсно не несе відповідальності за подію,

оскільки в іншому випадку їх використання здатне суттєво погіршити репутаційні наслідки через втрату довіри.

- Стратегії зменшення (diminish) орієнтовані на зниження рівня сприйнятої відповідальності організації або серйозності самої кризи. Вони реалізуються через пояснення обставин, які пом'якшують вину (наприклад, відсутність наміру або зовнішні фактори), або через аргументацію, що наслідки події не є настільки значними, як це подано у публічному дискурсі. Такі підходи доцільні у випадках, коли відповідальність організації є частковою або неоднозначною.
- Стратегії відновлення (rebuild) застосовуються у ситуаціях високої відповідальності та передбачають активні дії, спрямовані на відновлення довіри, як-от публічні вибачення, визнання провини та надання компенсації постраждалим сторонам. У межах цієї групи стратегій особливого значення набуває демонстрація готовності до змін і реальних кроків щодо усунення причин кризи. Саме ці стратегії вважаються найбільш ефективними у випадках, коли організація не може уникнути відповідальності.
- Допоміжні стратегії (bolstering) не використовуються ізольовано, а доповнюють вище описані підходи. Вони спрямовані на підсилення позитивного іміджу організації шляхом нагадування про її попередні досягнення, вираження вдячності аудиторії або підкреслення спільних цінностей. Такі стратегії допомагають пом'якшити негативне сприйняття та зміцнити емоційний зв'язок зі стейкхолдерами, однак самі по собі не здатні компенсувати серйозні репутаційні втрати (Situational Crisis Communication Theory (SCCT) Explained, 2025).

Загалом, класифікація стратегій реагування у межах SCCT дозволяє розглядати кризові комунікації як структурований процес вибору відповіді залежно від контексту. Практична цінність теорії полягає у можливості адаптації

комунікаційної поведінки до очікувань аудиторії, що є ключовим чинником збереження або відновлення репутації в умовах кризи.

Паралельно з SCCT значного розвитку набула теорія відновлення іміджу (Image Repair Theory), запропонована В. Бенуа. В основі підходу лежить припущення, що репутація формується через публічне сприйняття, а отже, її відновлення можливе через стратегічне конструювання повідомлень. Згідно з IRT, необхідність відновлення іміджу виникає за виконання двох умов: 1) звинувачена організація є відповідальною за дію або бездіяльність; 2) ця дія або бездіяльність є образливою (Image Restoration Theory Explained (Core Concepts + Applications), 2025).

Для відновлення іміджу Бенуа пропонує п'ять альтернативних стратегій, які компанія чи особа може застосовувати окремо або в комбінації залежно від контексту кризи:

- Стратегія заперечення (denial) передбачає відмову визнавати сам факт правопорушення або причетність до нього. Подібно до SCCT, стратегія може реалізовуватися як через пряме заперечення звинувачень, так і через перенесення відповідальності на інший суб'єкт. Застосування цієї стратегії є доцільним лише за умов відсутності вини, оскільки у протилежному випадку вона може спричинити додаткові репутаційні втрати через розкриття неправдивості заяв.
- Стратегія уникнення відповідальності (evasion of responsibility) спрямована на зменшення рівня вини без повного її заперечення. Стратегія передбачає кілька підходів, зокрема посилення на провокацію, відсутність наміру, недостатню поінформованість або обставини, що не залежали від організації. У цьому випадку комунікація будується навколо аргументації, що подія сталася не внаслідок свідомих дій або була частково зумовлена зовнішніми чинниками.
- Стратегія зменшення негативного сприйняття (reducing offensiveness) передбачає спробу змінити оцінку події аудиторією. Вона реалізується

через різні тактики, зокрема підкреслення позитивних характеристик організації (bolstering), мінімізацію шкоди, диференціацію (порівняння з більш серйозними порушеннями) тощо. Основною метою є не стільки заперечення факту кризи, скільки зниження її репутаційної значущості.

- Стратегія коригувальних дій (corrective action) полягає у демонстрації конкретних кроків, спрямованих на усунення наслідків кризи та запобігання її повторенню в майбутньому. Це може охоплювати внутрішні реформи, зміну процедур, кадрові рішення або інші дії, що свідчать про здатність організації вчитися на помилках. Важливим складником цієї стратегії є не лише обіцянка змін, а й їх практична реалізація.
- Стратегія вибачення (mortification) передбачає повне визнання провини та публічне вибачення перед постраждалими сторонами. Вона є найбільш радикальною, але водночас і потенційно найефективнішою у випадках, коли відповідальність є очевидною. Вибачення може супроводжуватися обіцянками виправлення ситуації та компенсаційними заходами, що підсилює його вплив на відновлення довіри (Benoit, 1997).

Таким чином, теорія відновлення іміджу пропонує системний підхід до аналізу комунікаційних реакцій у кризових ситуаціях, акцентуючи увагу на змісті та формі повідомлень. Застосування IRT дозволяє ідентифікувати домінуючі стратегії та оцінити їх відповідність контексту кризи, що є важливим для подальшого дослідження практик кризових комунікацій.

Загалом розглянуті теоретичні моделі та підходи не є взаємовиключними, а радше доповнюють один одного. SCCT забезпечує ситуаційно орієнтовану логіку вибору стратегії, а от іміджеві теорії – інструментарій формування повідомлень. Їх комплексне застосування створює підґрунтя для системного аналізу кризових комунікацій та дозволяє більш глибоко інтерпретувати практики реагування на кризові ситуації.

1.3. Кризові комунікації органів публічної влади.

На відміну від кризових комунікацій бізнесу чи комерційних організацій, комунікація органів публічної влади чинить вплив не лише на репутацію окремої інституції, а й на підтримання суспільної довіри до держави, забезпечення легітимності управлінських рішень і стабільність політичної системи загалом. Непослідовна чи неефективна кризова комунікація у сфері публічного управління може мати значно ширші наслідки: посилення суспільної напруги, зниження довіри до влади, поширення дезінформації тощо. Саме тому кризові комунікації органів публічної влади потребують окремого теоретичного осмислення, врахування специфіки державного управління та використання механізмів координації, реагування й взаємодії з громадськістю.

Відповідно до Регламенту Європейського Парламенту і Ради ЄС 2016/1011 від 8 червня 2016 року, «орган публічної влади» означає:

- a) будь-який урядовий або інший орган публічного адміністрування, у тому числі суб'єкти, яким доручено управління публічним боргом або які втручаються в таке управління;
- b) будь-який суб'єкт чи особу, які виконують публічні адміністративні функції відповідно до національного права, або мають публічні обов'язки чи функції, або надають публічні послуги, зокрема заходи у зв'язку із зайнятістю, економічною діяльністю та інфляцією, під контролем суб'єкта в розумінні пункту (a) (Регламент 2016/1011 від 8 червня 2016 року, 2016).

Тож органами публічної влади є органи державної влади, зокрема законодавчі, виконавчі та судові, а також органи місцевого самоврядування, які здійснюють управління на відповідних територіальних рівнях. Ключовими характеристиками таких органів є публічний характер їх діяльності, підзвітність громадянам, функціонування в межах правового поля та спрямованість на задоволення суспільних

потреб. У цьому контексті комунікаційна діяльність органів публічної влади виступає важливим інструментом забезпечення прозорості, відкритості та ефективної взаємодії з громадськістю, особливо в умовах кризових ситуацій.

Важливо зазначити, що в науковій літературі існує два ключових поняття, що стосуються комунікацій у сфері публічного управління – «комунікації органів публічної влади» та «урядові комунікації». Вони часто використовуються як близькі за змістом, однак не є повністю тотожними. Поняття урядових комунікацій зазвичай стосується комунікаційної діяльності органів виконавчої влади – уряду, міністерств, урядових агентств та інших структур, які забезпечують реалізацію державної політики. Натомість поняття комунікацій органів публічної влади є ширшим і охоплює комунікаційну діяльність усіх суб'єктів публічної влади: органів виконавчої, законодавчої та судової влади, органів місцевого самоврядування, державних агентств та інших публічних інституцій. Тобто урядові комунікації є складовою ширшої системи комунікацій органів публічної влади. Водночас у практичному та дослідницькому контексті ці поняття часто перетинаються, оскільки саме органи виконавчої влади мають найбільший обсяг щоденної взаємодії з громадськістю, відповідають за реалізацію державної політики та найбільш активно залучені до кризових комунікацій.

За визначенням, поданому в Енциклопедичному словнику з державного управління, урядова комунікація – це «вся діяльність установ та організацій державного сектору, спрямована на передачу та обмін інформацією, головним чином з метою представлення та пояснення рішень та дій уряду, сприяння легітимності цих втручань, захисту визнаних цінностей та сприяння підтримці соціальних зв'язків» (Pasquier, 2012). Урядова комунікація охоплює всі формальні види діяльності, письмові чи усні, та за участю однієї особи (міжособистісна комунікація), певної групи людей (групова комунікація або міні-комунікація) або невизначеного кола одержувачів (масова комунікація).

М. Паск'єр виокремлює два типи урядової комунікації: активна та пасивна. Активна комунікація – це термін для позначення всієї інформації, яка надається

громадськості або певним цільовим групам органами влади та адміністрацією без запрошення та, як правило, організовано. Таким чином, більшість комунікаційних заходів, проведених урядовими організаціями, можна вважати активними, оскільки вони плануються, організовуються та фінансуються цими суб'єктами. На противагу цьому, пасивна комунікація стосується інформації, яку адміністрація передає тим особам, які її запитують, відповідно до чинних законів про доступ до інформації (Pasquier, 2012).

Практичні вимоги до сучасних комунікацій органів влади окреслені Н. Гринчаком і А. Синяковим, які виділяють три ключові аспекти: інклюзивність, двосторонність і переконливість. Інклюзивність передбачає охоплення релевантних аудиторій і врахування їхніх інформаційних потреб; двосторонність – наявність механізмів зворотного зв'язку та діалогу; переконливість – здатність повідомлення формувати очікувану поведінку або ставлення. Разом з тим, автори відзначають, що ці загальні вимоги потребують конкретизації в умовах кризових комунікацій, оскільки у кризі пріоритети й техніки взаємодії змінюються: наприклад, може домінувати потреба в оперативності та верифікації фактів, або ж – у чіткому розподілі відповідальності за повідомлення. Таким чином, Гринчак і Синяков закладають підґрунтя для визначення спеціалізованих вимог саме для кризових ситуацій органів влади (Hrynychak & Syniakov, 2023, с. 116).

Л. Самойленко, В. Шарий та А. Загребельна підкреслюють, що кризова ситуація вимагає термінових і ефективних дій від влади: відкритості, визнання помилок, готовності до діалогу та постійного зворотного зв'язку з громадськістю. Дослідники аргументують, що лише через системну прозору взаємодію можлива відбудова довіри та легітимності (Самойленко та ін., 2024, с. 1208). Отже, підсилюється теза про те, що комунікації мають не лише інструментальний, а й стратегічний характер у забезпеченні функціонування публічної влади.

Т. Федорів запропонувала шестиетапний «життєвий цикл» висвітлення кризи, дотичної до органів влади, у засобах масової комунікації (ЗМК):

1. “Продромальний”, початковий або “сигнальний” етап: поява невеликих повідомлень у мас-медіа; рівень аналізу та деталізації теми у мас-медіа досить низький і поверховий.
2. Зондування: якщо діяти на випередження, можна задати напрям розвитку теми. Відсутність відповіді призводить до небажаних реакцій і того, що інтерпретацію ситуації контролюватимуть ЗМК протягом усього періоду розвитку кризи.
3. Гострий етап: найкоротший і найінтенсивніший етап кризи. ЗМК починають повідомляти про фінансові, ресурсні, людські збитки / шкоду.
4. Етап підхоплення: ефект “вовчої зграї”, на якому всі основні ЗМК намагаються висвітлити тему кризи.
5. “Хронічний” етап: мас-медіа намагаються повертатись до теми, з’ясовуючи проблеми вини і відповідальності, а також долі потерпілих.
6. Етап відновлення репутації: журналісти узагальнюють і з’ясовують, що зроблено, щоб криза не повторилась (Федорів, 2012, с. 144).

Отже, розуміючи умовний «життєвий цикл» можна більш ефективно прогнозувати та вибудовувати кризові комунікації. У зв’язку з цим особливого значення набуває дотримання базових принципів, які забезпечують ефективність кризових комунікацій органів влади:

- Прозорість – надання суспільству достовірної інформації у найкоротший термін;
- Послідовність – узгодженість повідомлень, які надходять від різних структур, для мінімізації плутанини;
- Оперативність – швидка реакція на кризу, що знижує ризики неконтрольованого поширення дезінформації;
- Емпатія – урахування потреб та емоційної реакції населення для підвищення довіри до органів влади (Осипова, 2025, с. 58).

Консолідуючи попередні напрацювання колег, К. Слесь пропонує перелік основних функцій кризової комунікації в публічному управлінні (Слесь, 2025, с. 10), представлені у Табл. 1.

Таблиця 1 - Основні функції кризової комунікації в публічному управлінні

Функція	Зміст
Інформаційна	Оперативне поширення перевірених даних
Координаційна	Узгодження дій між структурами та підрозділами
Пояснювальна	Надання роз'яснень щодо рішень і дій влади
Мотиваційна	Формування установки на конструктивну поведінку
Профілактична	Попередження негативних наслідків дезінформації
Репутаційна	Підтримка довіри до інституційної спроможності держави

О. Корнієвський підсилює ці ідеї зосередженням на ядрових елементах кризових комунікацій органів влади: інформаційна прозорість і довіра, протидія дезінформації, співпраця з громадськістю, бюджетна прозорість і підтримка морального духу. Його підхід перетинається з рекомендаціями колег, але водночас підкреслює морально-психологічний і легітимізаційний вимір комунікацій – тобто комунікація має не лише інформувати, а й формувати соціальну підтримку дій влади під час криз (Корнієвський, 2025, с. 89).

Однією з ключових особливостей кризових комунікацій органів влади є необхідність міжвідомчої координації. На відміну від бізнесу, де кризова комунікація зазвичай централізована в межах однієї організації, державні кризи часто охоплюють декілька міністерств та агентств. Саме тому у міжнародній практиці особливу увагу приділяють створенню централізованих механізмів координації кризових повідомлень. Розгляньмо кілька прикладів.

Велика Британія. З 2013 р. у Великій Британії функціонує Урядова комунікаційна служба (Government Communication Service), що представляє спільноту з близько 6000 фахівців з комунікацій, які працюють у державних департаментах та агентствах по всій країні. На сайті служби зазначено, що

«комунікація є одним із чотирьох основних важелів уряду, поряд із законодавством, регулюванням та оподаткуванням». Фахівці урядової комунікаційної служби Великої Британії, зокрема:

- Описують і пояснюють цілі та політики поточного уряду;
- Надають підтримку, пропонуючи ясність для громадськості в кризові часи;
- Сприяють економічному зростанню, підтримують розвиток і процвітання бізнесу;
- Захищають довкілля – сприяють сталому розвитку та захисту довкілля;
- Допомагають нужденним – забезпечують доступ людей до необхідної підтримки;
- Інформують про законодавчі вимоги;
- Уточнюють змінні пріоритети: допомагають громадськості зрозуміти розвиток урядової політики;
- Заохочують зміну поведінки – просувають важливі соціальні питання;
- Просувають державні послуги;
- Підвищують репутацію Великої Британії: просувають Британію серед людей за кордоном (What we do, 2025).

Фахівці Урядової комунікаційної служби працюють в межах чітко визначених функціональних стандартів уряду Великої Британії. Зокрема, стандарт GovS011: Communication детально визначає основоположні засади ведення урядових комунікацій. Окремо регламентований і блок щодо кризових комунікацій: «мета управління комунікаціями під час надзвичайної ситуації або кризи полягає в забезпеченні потоку достовірної, точної, актуальної та своєчасної інформації тим, хто її потребує» (HM Government, 2023, с. 24).

Поглиблює засади ведення урядових кризових комунікацій Британії окремий документ – Crisis Communications: Operating Model, розроблений фахівцями Урядової комунікаційної служби у 2023 р. Модель побудована навколо трьох основних стовпів: Prepare (підготовка), Respond (реагування), Recover (відновлення). Такий підхід

демонструє розуміння кризових комунікацій як безперервного процесу, що охоплює не лише реакцію на кризу, а й підготовку до неї та подальше відновлення довіри після завершення кризової ситуації. В основі моделі лежить система PRIMER, яка описує шість основних етапів кризових комунікацій:

- Plan – підготовка комунікаційного плану;
- Rehearse – тестування кризових сценаріїв і проведення навчань;
- Implement – запуск кризового реагування;
- Maintain – підтримка стабільності роботи комунікаційної системи;
- Evaluate – оцінка ефективності комунікацій;
- Recover – відновлення довіри та аналіз отриманого досвіду.

Модель передбачає трирівневу систему кризового реагування залежно від масштабу надзвичайної ситуації. Перший рівень охоплює локальні або обмежені кризи, де провідну роль відіграє профільне міністерство. Другий рівень передбачає масштабніші надзвичайні ситуації, що потребують міжвідомчої координації та залучення COBR (Cabinet Office Briefing Rooms) – головного механізму управління надзвичайними ситуаціями у Великій Британії. Під час масштабної кризи COBR координує роботу різних міністерств та агентств, а урядові комунікації інтегруються у процес ухвалення рішень на найвищому рівні. Третій рівень стосується катастрофічних криз національного масштабу, як-от пандемія або масштабний воєнний напад, коли кризову комунікацію координує безпосередньо No10 Communication – комунікаційний підрозділ прем'єр-міністра Великої Британії (Crisis communications: Operating model, 2023).

Британська модель є особливо цінною з кількох причин. По-перше, вона демонструє високий рівень інституціоналізації кризових комунікацій, коли комунікація інтегрована в систему державного кризового управління. По-друге, британський підхід акцентує важливість підготовчого етапу: наявності кризових планів, навчань, сценаріїв і систем моніторингу інформаційного середовища. По-третє, модель показує значення координації між різними органами влади та необхідність чіткого розподілу ролей у кризових ситуаціях.

Швеція. Традиційно урядові комунікації у Швеції були частиною політичної роботи кожного міністра уряду окремо, і різні міністри спілкувалися особисто на прес-конференціях, інтерв'ю та промовах. Однак протягом останніх десятиліть відбулось значне розширення системи урядових комунікацій. Як наслідок, кожен міністр має власний прес-відділ з прес-радниками та прес-секретарями, а кожне міністерство – власний інформаційний відділ для управління потребами в комунікаціях (Press contacts, б. д.).

У 2001 р. було створено Інформаційний центр Rosenbad – центральний департамент внутрішніх і зовнішніх комунікацій уряду. Підрозділ відповідав за внутрішні та зовнішні комунікації на центральному рівні в урядових установах, а також міг допомагати різним міністерствам у їхній комунікаційній та інформаційній діяльності. Тобто структура урядових комунікацій була поділена на три системи: політичні призначенці у прес-відділах різних міністерств, державні службовці в інформаційних відділах різних міністерств та державні службовці в Інформаційному центрі. Прес-відділи займалися політичною комунікацією та просуванням уряду, тоді як інформаційні відділи вели політично неупереджену інформаційну комунікацію. На централізованому рівні Інформаційний відділ керував зовнішньою комунікацією, приділяючи особливу увагу вебсайту центрального уряду.

Протягом 2010 р. в структурі комунікації було запроваджено три нововведення. По-перше, створено секретаріат координації кризового управління, який координував би комунікацію уряду з міністерствами у разі кризи. По-друге, у межах Інформаційного відділу створено офіс координації внутрішньої та зовнішньої інформації та комунікації для веб-сайту уряду. Цим відділом керував редактор і щотижневий ротаційний персонал з інформаційних департаментів різних міністерств. По-третє, після національних виборів 2010 р. у Швеції вперше було призначено державного секретаря з питань комунікацій. Цю посаду обійняв Пер Шлінгманн, запрошений переможною на виборах Поміркованою партією Moderaterna, для якої він успішно розробляв політичні кампанії. Шлінгманн мав великий вплив на стратегічну трансформацію партії і його широко сприймали як видатного комунікаційного

стратега або «спін-доктора» у Швеції на той час. Ці нові посади, підрозділи та стратегії свідчили про запланований розвиток стратегічної та скоординованої урядової комунікації (Falasca & Nord, 2013).

У чинній Комунікаційній політиці урядових установ Швеції, зазначено, що «уся комунікація в урядових установах базується на загальних комунікаційних цілях і наборі основних цінностей: відкритості, об'єктивності, зрозумілості, релевантності та актуальності» (The Government Offices' communication activities, 2022).

Загальні цілі комунікації в урядових установах Швеції ґрунтуються на спільному завданні підтримувати уряд в управлінні державою та впровадженні політик. До цілей зовнішньої комунікації належать:

- надання чіткої, цілісної та пояснювальної картини роботи та політик уряду;
- сприяння впливу рішень уряду;
- зміцнення довіри до уряду та урядових установ як інституцій;
- сприяння відкритому діалогу;
- підтримка уряду та урядових установ у разі серйозних інцидентів і надзвичайних ситуацій (Communications policy for the Government Offices, 2022).

Шведський досвід є цінним прикладом розвитку інституційної системи урядових комунікацій: він демонструє, що ефективні кризові комунікації потребують не лише професійних пресекретарів або активної присутності міністрів у медіа, а й централізованих механізмів координації, спеціалізованих кризових структур і чітко визначених комунікаційних принципів. Особливо актуальним це є в умовах інформаційних загроз, воєнного стану та високої суспільної чутливості до діяльності органів влади.

Водночас система урядових комунікацій України перебуває у стані трансформації, що особливо посилилася після 2014 р. під впливом політичних, безпекових та інформаційних викликів. Якщо до початку російської агресії урядові

комунікації здебільшого виконували функцію формального інформування громадськості про діяльність органів влади, то після 2014 р. вони почали поступово перетворюватися на окремий напрям державного управління, пов'язаний із формуванням суспільної довіри, координацією державних наративів і протидією інформаційним загрозам.

Відповідно до Стратегії інформаційної безпеки, затвердженої Радою національної безпеки і оборони України у 2021 р.:

кризові комунікації – комплекс заходів, що реалізуються державними органами України у кризовій ситуації і передбачають їх діалог із цільовою аудиторією з питань, що стосуються кризової ситуації і протидії їй;

урядові комунікації – комплекс заходів, що передбачають діалог уповноважених представників Кабінету Міністрів України з цільовою аудиторією з метою роз'яснення урядової позиції та/або політики з певних проблемних питань (Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року "Про Стратегію інформаційної безпеки", 2021).

У 2015 р. було проведено аудит стану комунікативних ресурсів в міністерствах України (Баровська, 2016, с. 24). Результати показали, що

- 87% міністерств не мають комунікаційної стратегії;
- лише 1 міністерство з 17 має відділи стратегічних комунікацій та планування;
- 93% не мають антикризового плану (більшість під кризою розуміє негативні висловлювання про міністерства у ЗМІ).

Серед основних проблем, виявлених під час аудиту: 1) відсутність єдиної системи комунікаційного менеджменту в уряді; 2) невідповідність чинного законодавства та більшості державних процедур до сучасних потреб; 3) відсутність загальної функції стратегічних комунікацій – функціонал спеціалістів зведений до тактичних дій, які частіше реактивні та направлені на вирішення поточних проблем;

4) неналагоджена співпраця між відділами та міністерствами; 5) невідповідність повідомлень окремих міністерств до стратегії чи політики уряду та ін.

У січні 2016 р. за ініціативи Міністерства інформаційної політики було розроблено концепцію реформи урядових комунікацій і дорожню карту її втілення (МІНКУЛЬТ, 2016). Концепція спиралась на кілька основоположних принципів:

- розмежування політичного та державного складників комунікаційного процесу;
- визнання стратегічної ролі комунікацій у процесі управління та ухвалення рішень (тобто комунікація – це стратегічна функція, що бере участь у виробленні рішень, а не просто пояснює його);
- визнання функції комунікацій як профільної для кожного міністерства;
- розподіл стратегічних і виконавчих функцій;
- планування і постійна оцінка – безперечні засади діяльності;
- дотримання Кодексу Етики комунікацій;
- фіксовані професійні стандарти і єдина база знань.

Концепцію реформи та дорожню карту було підтримано на засіданні Кабінету міністрів 20 січня 2016 р. Втім, після зміни складу Кабінету Міністрів, реформу було призупинено (Розробка концепції реформування системи урядових комунікацій, б. д.).

У 2021 р. при Міністерстві культури та інформаційної політики було створено Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (далі – ЦКСІБ; Презентовано Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, 2021). Основні напрями роботи ЦКСІБ:

1. Розбудова стратегічних комунікацій:

- напрацювання наративів для зміцнення позицій України з тем, які найбільше таргетуються агресором;
- розробка меседжів для скоординованої державної комунікації;

- об'єднання зусиль держави та громадського сектору для координації протидії дезінформації.

2. Протидія дезінформації та формування стійкості до неї:

- створення онлайн-ресурсу для: реагування на інформаційні загрози; формування єдиної бази інформаційної присутності агресора; доступу до інструментів із формування стійкості; підтримки українських наративів;
- проведення інформаційних кампаній;
- формування публічного майданчика для обговорення проблем і розробки рішень з протидії дезінформації.

3. Об'єднання зусиль зі світом:

- регулярне інформування міжнародної спільноти про гібридну агресію Російської Федерації;
- вибудова співпраці з країнами, які мають схожі з Україною інформаційні загрози;
- розробка механізмів протидії дезінформації спільно з міжнародними партнерами (Про Центр, б. д.).

У 2025 р. ЦКСІБ було передано зі сфери управління Міністерства культури до сфери управління Державного комітету телебачення і радіомовлення (Деякі питання діяльності центральних органів виконавчої влади, 2025).

І. Грабовець і Л. Черноус, дослідивши кризові комунікації органів влади, наголошують, що в українському контексті значну роль відіграє персоніфікований рівень мовлення, тобто висловлення перших осіб: міністрів, топ-менеджерів відомств, лідерів місцевих громад тощо (Грабовець & Черноус, 2025, с. 219). Такий фокус відкриває важливий дослідницький напрям – аналіз ефективності кризових комунікацій органів влади у випадках, коли криза пов'язана власне з представником цього органу. Це актуалізує питання про етичні стандарти, процедури оприлюднення

особистих заяв, а також про механізми внутрішнього контролю й узгодження публічних висловлень посадовців.

На підставі розглянутих джерел формується чітка логічна лінія та простежуються конкретні прогалини: по-перше, органи виконавчої влади в Україні є активними суб'єктами комунікації; по-друге, існують загальні тактики реагування на кризу, які потребують адаптації до публічного сектору; по-третє, сучасні вимоги до комунікацій вимагають конкретизації в умовах кризи; по-четверте, персоніфікований рівень комунікації (заяви перших осіб) може бути як ресурсом, так і ризиком, особливо якщо скандал пов'язаний з самими посадовцями.

Таким чином, на підставі критичного осмислення наявних напрацювань впливає логічна потреба проведення дослідження, що емпірично перевіряє релевантність запропонованих тактик та інструментів кризової комунікації для міністерств України у 2015–2025 рр.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

У науковому дискурсі відсутнє єдине універсальне визначення поняття «кризи», що пояснюється різноманітністю кризових явищ за їх природою, масштабом і наслідками. Відповідно, у науковому дискурсі співіснує низка підходів, кожен із яких акцентує увагу на окремих аспектах кризи, формуючи підґрунтя для подальшого аналізу кризових комунікацій.

З огляду засад і принципів кризових комунікацій впливає, що зазначене явище є складним управлінським процесом, який поєднує оперативне інформування, стратегічне управління репутацією та взаємодію зі стейкхолдерами в умовах невизначеності. Їх сутність полягає у здатності організації впливати на публічне сприйняття кризової події, мінімізуючи її негативні наслідки та забезпечуючи збереження довіри. Особливого значення набуває інституційна підготовленість до криз, що передбачає наявність чітких процедур, визначених ролей і налагоджених каналів комунікації.

У межах теоретичного аналізу розглянуто ключові моделі та підходи до кризових комунікацій. Зокрема, ситуаційна теорія кризових комунікацій (SCCT) акцентує увагу на залежності вибору стратегії від рівня відповідальності організації, тоді як теорія відновлення іміджу фокусується на риторичних механізмах реагування на звинувачення. У сукупності ці підходи формують багатовимірну аналітичну рамку для дослідження кризових комунікацій.

Особливу увагу приділено кризовим комунікаціям в органах влади, які мають специфічний характер, зумовлений високим рівнем публічності, політичною відповідальністю та необхідністю підтримання довіри до інституцій. На відміну від приватного сектору, де ключовим орієнтиром часто виступає репутація організації як економічного суб'єкта, у сфері публічного управління кризові комунікації безпосередньо пов'язані з легітимністю влади, стабільністю управлінських процесів і соціальною довірою.

У межах розділу також проаналізовано міжнародний досвід урядових комунікацій на прикладі Великої Британії та Швеції. Дослідження британського кейсу дозволило розглянути інституціоналізовану модель кризових комунікацій, інтегровану у систему державного кризового управління, зокрема принципи *Prepare – Respond – Recover*, механізми міжвідомчої координації та роль аналітичного моніторингу інформаційного середовища. Аналіз шведського досвіду, у свою чергу, продемонстрував особливості професіоналізації та централізації урядових комунікацій, розвиток спеціалізованих комунікаційних структур, а також поєднання політичного та адміністративного складників державної комунікації. Розгляд цих кейсів дозволив визначити ключові міжнародні підходи до організації урядових кризових комунікацій, виокремити кращі практики координації, стратегічного планування та взаємодії з громадськістю, а також сформулювати теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу кризових комунікацій міністерств України.

Таким чином, огляд теоретико-методологічних засад засвідчив, що кризові комунікації органів публічної влади є багатовимірним явищем, ефективність якого визначається як вибором відповідних стратегій, так і здатністю організації адаптуватися до умов конкретної кризи. Отримані результати створюють підґрунтя для подальшого дослідження практичних кейсів кризових комунікацій та їх інтерпретації крізь призму експертного досвіду.

РОЗДІЛ 2.

ОГЛЯД КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ МІНІСТЕРСТВ УКРАЇНИ У РЕЗОНАНСНИХ СКАНДАЛАХ ЗА УЧАСТЮ ОЧІЛЬНИКІВ (2015–2025)

2.1. Типологія криз органів публічної влади. Методологія та обґрунтування опису кейсів.

Подібно до відсутності єдиного визначення кризи, у науковій літературі відсутня і єдина універсальна типологія криз, що пояснюється різною природою кризових явищ та окремими дослідницькими підходами. Кризи можуть бути класифіковані за широким переліком критеріїв: за об'єктом, тематикою, тривалістю, масштабами та ін. Приклади класифікацій кризи, запропоновані дослідниками, систематизовано у табл. 2.

Таблиця 2 - Типології криз у дослідженнях різних авторів (створено автором)

Coombs, 2007, с. 168	Lerbinger, 2012	Kuipers & Welsh, 2017, с. 3	
<i>За кластером (становище організації)</i>	<i>За характером походження</i>	<i>За типом</i>	<i>За темою</i>
Кризи жертви (Victim): <ul style="list-style-type: none"> ● природні катастрофи; ● чутки; ● насильство у робочому середовищі; ● фальсифікація продукції / зловмисність; 	Кризи фізичного світу (Crises of the Physical World): <ul style="list-style-type: none"> ● природні катастрофи; ● біологічні кризи; ● кризи сучасних технологій; 	Збройний конфлікт / гуманітарна допомога (Armed Conflict / Humanitarian Aid);	Ризик (Risk);
		Бізнес (Business);	Готовність (Preparedness);
		Інформаційно-комунікаційні технології / Кіберпростір (ICT / Cyber);	Політичне лідерство (Political leadership);

Випадкові кризи (Accidental): <ul style="list-style-type: none"> ● виклики; ● аварії через технічну помилку; ● шкода продукту через технічну помилку; 	Кризи людських реалій (Crises of the Human Climate): <ul style="list-style-type: none"> ● конфронтація; ● зловмисність; 	Критична інфраструктура (Critical Infrastructure);	Кризова комунікація (Crisis Communication);
		Клімат / довкілля (Climate / Environment);	Транскордонний конфлікт (Transboundary);
Кризи, яким можна було запобігти (Preventable): <ul style="list-style-type: none"> ● аварії через людську помилку; ● шкода продукту через людську помилку; ● організаційні помилки без травм; ● організаційні помилки через неправомірні дії керівництва; ● організаційні помилки з травмами. 	Кризи управлінських невдач (Crises of Management Failure): <ul style="list-style-type: none"> ● неправильне управління; ● спотворені цінності; ● обман; ● неправомірна поведінка. 	Природні катастрофи (Natural Disasters);	Стійкість громади (Community Resilience);
		Бунти / натовпи (Riots / Crowds);	Ухвалення рішень (Decision Making);
		Тероризм (Terrorism);	Наслідки (Aftermath);
		Забруднення / токсичні речовини (Pollution / Toxic);	Організація безпеки (Organizing for Safety).
		Здоров'я (Health).	

Оскільки в науковій літературі відсутня єдина усталена типологія криз органів публічної влади, для аналізу було виокремлено три типи публічних скандалів, які найчастіше виникають у діяльності органів виконавчої влади. Для кожного типу обрано один показовий кейс, що дозволяє проаналізувати логіку комунікаційної реакції, використані канали та інструменти комунікації, роль посадовців і характер взаємодії з громадськістю.

Перший тип представлений корупційною кризою, пов'язаною з підозрами у нецільовому використанні коштів та інших порушеннях економічного характеру. Другий тип – криза етики та професійної доброчесності, що пов'язана з порушенням етичних норм і суспільно неприйнятною поведінкою посадовця. Третій тип становить політична криза, зокрема пов'язана з політичними рішеннями та зв'язками посадових

осіб. Такий підхід дозволяє охопити різні за природою кризові ситуації та порівняти особливості кризових комунікацій міністерств у кожному з типів скандалів.

У межах дослідження опис кейсів використовується для виявлення основних стратегій та інструментів кризових комунікацій міністерств України. Вибір міністерств як основного об'єкта аналізу зумовлений їхньою ключовою роллю у системі виконавчої влади та високим рівнем публічної видимості діяльності. Міністерства є центральними органами, відповідальними за формування та реалізацію державної політики, а їхні керівники є не лише адміністративними, а й політичними акторами. У зв'язку з цим будь-які кризові ситуації за участю міністрів або їхніх заступників швидко набувають значного суспільного резонансу, що робить їх особливо релевантними для дослідження кризових комунікацій.

Як описано у попередньому розділі, автори наукових досліджень наголошують, що саме центральні органи виконавчої влади є найбільш вразливими до репутаційних криз через поєднання високого рівня підзвітності та інтенсивної комунікаційної активності. Політичні лідери, які перебувають у центрі ухвалення рішень, стають фокусом суспільної уваги під час криз, а отже – і головними об'єктами комунікаційного тиску. Крім того, міністерства характеризуються високим рівнем інституційної формалізації комунікаційної діяльності, що дозволяє аналізувати їхні дії як системні практики, а не поодинокі випадки.

Додатковим аргументом є те, що кризові ситуації у міністерствах часто мають міжгалузевий характер і виходять за межі окремої політики, впливаючи на ширші суспільні процеси.

Ю. Дзюрах і В. Шинкаренко зазначають, що на центральному рівні влади, до якого належать міністерські структури, ключовими інструментами є стратегічне планування комунікацій під час криз, формування єдиних офіційних меседжів, брендovanі національні інформаційні кампанії, а також оперативні пресбрифінги та публічні звернення. Автори підкреслюють, що такі заходи спрямовані на широку аудиторію – населення країни, міжнародних партнерів і засоби масової інформації –

що ускладнює процес. Основним ефектом застосування таких комунікацій є підвищення довіри до державних інституцій, забезпечення узгодженості меседжів на національному та міжнародному рівнях, а також зміцнення легітимності державних рішень (Дзюрах & Шинкаренко, 2026, с. 244).

Дослідники зазначають, що виникнення та посилення інституційних комунікацій органів влади України особливо помітні з початку збройної агресії 2014 р., коли стратегічні комунікації в оборонній і соціально-орієнтованих сферах стали пріоритетними. Цей факт підкреслює доцільність і нагальність дослідження кризових комунікацій міністерств як активних комунікаторів виконавчої гілки влади саме протягом 2015-2025 рр. (Коваленко, 2023, с. 153).

Для аналізу кризових комунікацій у межах зазначеної типології застосовано кейс-орієнтований підхід. Його сутність полягає у вивченні конкретних випадків публічних скандалів як емпіричних одиниць аналізу, що дозволяє простежити реальні практики комунікаційного реагування. Такий підхід є доцільним, оскільки кризові комунікації мають високий рівень контекстуальності, і їх неможливо повною мірою зрозуміти без урахування конкретних обставин кожної ситуації.

Відбір кейсів здійснювався за низкою критеріїв. По-перше, аналіз охопив лише ті випадки, які отримали значний публічний резонанс і були широко висвітлені у медіа. По-друге, обов'язковою умовою є безпосередня участь у скандалі міністра або його заступника, що дозволяє зосередитися на кризах найвищого рівня відповідальності. По-третє, кейси відібрані за наявності зафіксованої комунікаційної реакції з боку органу влади, що забезпечує можливість їх подальшого аналізу.

Методологія дослідження передбачає опис і порівняльний аналіз відібраних кейсів за низкою параметрів. Зокрема, аналізуються швидкість реакції, характер і зміст комунікаційних повідомлень, обрані канали поширення інформації, а також ступінь персоналізації комунікації. Окрему увагу приділено відповідності фактичних практик теоретичним моделям кризових комунікацій, розглянутим у попередньому розділі.

2.2. Аналіз кризових комунікацій міністерств України у резонансних скандалах за участю представників (2015–2025 рр.)

«Яйця по 17 грн» (Міністерство оборони України, 2023)

Скандал навколо закупівель продуктів харчування для Збройних сил України, який у медіа отримав назву «яйця по 17 грн», став одним із найбільш резонансних прикладів репутаційної кризи в системі урядових комунікацій під час повномасштабної війни. Його значущість полягає не лише у змісті звинувачень, а й у характері комунікаційної реакції Міністерства оборони (далі – МО, Міноборони), яка еволюціонувала від заперечення до часткового визнання проблеми та кадрових рішень.

До 2023 р. система забезпечення харчування військових в Україні базувалася на комплексних контрактах, які передбачали не лише постачання продуктів, а й логістику, зберігання та інші супутні послуги. Така модель ускладнювала прозорість ціноутворення, оскільки вартість окремих товарів не завжди відображала їх ринкову ціну в чистому вигляді. Це створювало передумови для інформаційних криз у разі оприлюднення фрагментованих даних.

21 січня 2023 р. українське видання «Дзеркало тижня» оприлюднило матеріал про закупівлю Міністерством оборони продуктів харчування для військових за значно завищеними цінами. Зокрема, зазначалося, що яйця закуповувалися за ціною близько 17 грн за штуку, що суттєво перевищувало ринкову вартість. У першому ж абзаці публікації згаданий і власне міністр: «Вибачатися повинне Міністерство оборони Олексія Резнікова, яке під час великої війни, схоже, збільшило апетити щодо розкрадань».

Публікація швидко набула широкого розголосу в медіа та соціальних мережах. Приклади цін, опублікованих за даними видання, систематизовано у табл. 3 (Ніколов, 2023).

Таблиця 3 - Порівняння цін, зазначених у контракті, із актуальними роздрібними цінами у мережі "Сільпо", за товарами (за даними ZN.UA)

Продукт	Ціна МО (грн)	Ціна у «Сільпо» (грн)	Різниця (рази)
Яйця курячі	17	7	2,4
Куряче стегно (охолоджене)	120	80	1,5
Буряк	25	11	2,3
Капуста білоголова свіжа	30	12	2,5
Картопля свіжа	22	8	2,8
Огірки свіжі	100	60	1,7
Цибуля ріпчаста	42	25	1,7
Часник свіжий	120	99	1,2
Крупа гречана	83	67	1,2
Крупа ячна	23	15	1,5
Олія соняшникова	109	72	1,5

У виданні зазначили, що контракт розміром 13 мільярдів гривень Міноборони уклало з ТОВ «Актив компанії» – фірмою, що має статутний капітал у тисячу гривень і зареєстрована за адресою масової реєстрації у Києві. У 2021 р. податкова служба анулювала у цієї фірми свідоцтво платника ПДВ через відсутність поставок і ненадання декларацій. З огляду на попередню історію діяльності компанії, автори стверджували, що «Актив компанії», найшвидше, є «прокладкою», створеною професіоналами сфери постачання харчів для військових» (Ніколов, 2023).

Від імені міністерства угоду підписав тогочасний директор департаменту держзакупівель Богдан Хмельницький, який раніше вже був підозрюваний у розкраданнях на поставках амуніції для військових (Розкрадання \$500 тисяч: у керівника з Міноборони пройшли обшуки, у міністерстві відреагували, 2022).

Першою офіційною реакцією Міністерства оборони на публікації щодо можливих порушень став текстовий коментар, оприлюднений 22 січня 2023 р. на офіційних каналах органу (передусім на сторінці у Facebook та на телеграм-каналі). У дописі чітко зазначено, що «Міноборони сповідує принцип нульової толерантності до корупції», та оголошено про проведення службової перевірки стосовно процесу та результатів закупівель. Наголошено, що у разі виявлення порушень в діяльності посадових осіб, вони нестимуть відповідальність згідно закону (Міністерство

оборони України, 2023а). Більш детальну інформацію пообіцяли оприлюднити за кілька днів.

Важливим елементом комунікації стала апеляція до інституційних процедур. У тексті зазначено, що міністр оборони ініціював проведення засідання профільного парламентського комітету із залученням представників антикорупційних органів. Це дозволяє змістити акцент із публічного конфлікту в площину формалізованого контролю, що є характерним для урядових комунікацій. Такий підхід, з одного боку, демонструє відкритість до перевірки, з іншого – відтерміновує надання детальних пояснень.

Варто виокремити і заяви про підготовку матеріалів до Служби безпеки України щодо поширення «завідомо неправдивих відомостей». Це є прикладом стратегії, спрямованої на зміну ролей у кризі: міністерство прагнуло перетворити себе з об'єкта звинувачень на сторону, що зазнає шкоди від інформаційної атаки.

23 січня 2023 р. на офіційних каналах МО було опубліковано текст з цитатою тогочасного очільника органу Резнікова (Міністерство оборони України, 2023б). Замість фокусування на конкретному звинуваченні основний акцент допису зміщений на системні питання: забезпечення армії, функціонування ринку харчування та важливість довіри до інституцій в умовах війни. Змістовно комунікація побудована навколо кількох ключових аргументів. По-перше, наголошено на демонополізації ринку постачання харчування як досягненні міністерства, що має підсилити його репутацію як реформаторського актора. По-друге, пояснена специфіка закупівель: Міноборони закуповує не окремі продукти, а комплексну послугу, що охоплює логістику, доставку та інші супутні витрати. Це є спробою пом'якшити сприйняття завищених цін через раціоналізацію структури контракту.

Окремий блок комунікації присвячений безпосередньо поясненню ситуації з яйцями. Міністр стверджує, що аномальна ціна виникла внаслідок технічної помилки постачальника – неправильного перенесення одиниць виміру з кілограмів у штуки.

При цьому наголошується, що фактична ціна відповідає ринковим показникам, а сама помилка була виявлена ще на етапі внутрішньої перевірки наприкінці грудня 2022 р.

Подібно до першої реакції, у цьому дописі теж наявна спроба делегітимізації джерела кризи. У тексті прямо зазначено, що оприлюднення інформації могло бути частиною інформаційної атаки з метою підриву довіри до МО та впливу на міжнародну підтримку України. Тобто криза інтерпретується не як внутрішня проблема управління, а як зовнішньо спровокований виклик.

Крім того, у дописі простежується апеляція до прозорості та підзвітності. Міністр заявляє про готовність надати всі документи парламенту, залучити правоохоронні органи та підтримати створення тимчасової слідчої комісії. Така риторика спрямована на формування образу відкритості та контролю, що є важливим елементом відновлення довіри, і свідчить про багаторівневий характер кризової комунікації, де одне повідомлення виконує одразу кілька функцій.

Наступним етапом кризової комунікації органу став допис на каналах МО із розгорнутою позицією міністра Олексія Резнікова від 25 січня 2023 р. (Міністерство оборони України, 2023с). На відміну від первинної реакції, ця комунікація має більш системний характер, оскільки поєднує елементи пояснення, визнання окремих недоліків та окреслення подальших змін.

Передусім змінюється тональність повідомлення: замість жорсткого заперечення переважає риторика підзвітності, відкритості та інституційної взаємодії. Міністр акцентує увагу на участі в засіданнях парламентських комітетів, що виконує функцію легітимації його позиції через механізми демократичного контролю. Тобто комунікація переноситься з площини конфлікту в площину процедурної відповідальності.

Змістовно повідомлення містить кілька ключових аспектів. По-перше, відбувається повторне спростування центрального звинувачення про «яйця по 17 грн». По-друге, міністр надає додаткові пояснення щодо виявлених помилок у

документах, підкреслюючи, що вони були зафіксовані ще до публічного розголосу, а відповідні контракти не були завершені з юридичної точки зору. Це дозволяє знизити рівень відповідальності інституції, демонструючи наявність внутрішніх механізмів контролю.

Водночас у комунікації з'являється часткове визнання проблеми: Резніков зазначає, що чинна система закупівель (каталог продуктів) створює потенційні ризики зловживань. Це є переходом від повного заперечення до більш складної стратегії, яка поєднує захист репутації з визнанням системних недоліків. Міністр окреслює новий план, який має замінити чинну модель закупівель і зменшити корупційні ризики. Тобто кризова ситуація використовується як підстава для обґрунтування подальших інституційних змін.

Окрему увагу приділено формуванню позитивного образу міністра як особисто відповідального та проактивного лідера. У тексті наголошується на його попередньому досвіді боротьби з корупцією, цінностях та особистій залученості до процесу реформування. Це відповідає персоналізації кризової комунікації, коли репутація інституції частково переноситься на її керівника.

Також варто відзначити зміну риторики щодо медіа. Якщо на попередньому етапі комунікація містила елементи делегітимізації інформації, то у цьому повідомленні з'являється більш збалансована позиція: міністр визнає роль журналістів як партнерів у боротьбі з корупцією, хоча й зберігає застереження щодо витоків документів. «Я можу не погоджуватися з висновками чи трактовками окремих журналістів, але їхню роботу я поважаю», – зазначив Резніков. Це може свідчити про адаптацію комунікаційної стратегії до умов публічного тиску.

24 січня 2023 р. заступник міністра оборони В'ячеслав Шаповалов, який відповідав за тилове забезпечення, подав у відставку. У повідомленнях зазначалося, що це зроблено для того, щоб не створювати загрози для стабільності забезпечення війська та не шкодити розслідуванню. Того ж дня було звільнено і підписанта угоди,

Богдана Хмельницького. 1 лютого 2023 р. обом представникам було оголошено про підозру (Заяц, 2023).

Паралельно міністр оборони продовжував публічну комунікацію, наполягаючи, що системної корупції не було доведено, але визнаючи необхідність змін у процедурах. Зокрема, у березні 2023 р. Резніков назвав останній медійний скандал довкола начебто завищених цін на харчування для військових замовною інформацією.

"Ми зареєстрували агентство оборонних закупівель і запустили агентство, яке буде займатись тиловим забезпеченням. Але 24 лютого (2022 року – ред.) переді мною постало питання пріоритетності: вдягнути та нагодувати кратно збільшену чисельність ЗСУ або продовжити займатись процедурами. Звичайно, я був вимушений відкласти реформи. І це мене наздогнало. Я хочу попросити всіх, хто має критичне мислення, знайти першу публікацію про нібито яйця за 17 грн, роздрукувати форматом А3 сторінку додатка і надіслати мені обведене червоним маркером, де ви бачите, що штука – 17 грн. Ви там цього не знайдете. Тому міф про яйце за 17 грн залишається міфом", – додав він (Павленко, 2023).

У лютому 2024 р., фактично за рік після інциденту, на сайті міністерства опублікували матеріал під назвою «Яєць по 17 гривень» більше не буде. Що зробили для цього?». У тексті висвітлено, як Міністерство оборони співпрацює з правоохоронними органами для ліквідації корупційних ризиків, і запроваджує нову архітектуру закупівель відповідно до стандартів країн НАТО («Яєць по 17 гривень» більше не буде. Що зробили для цього?, 2024). Така публікація свідчить про завершений комунікаційний цикл кризи – включно з висвітленням винесених уроків і вжитих заходів для поліпшення ситуації.

Таким чином, кризові комунікації Міноборони у цьому кейсі пройшли кілька етапів. Початково домінувала стратегія заперечення та зменшення значущості проблеми, що виявлялося, зокрема, у твердженнях про технічні помилки. Однак під впливом суспільного тиску відбулося зміщення до більш відкритої моделі

комунікації, яка охопила визнання проблемних аспектів, ініціювання перевірок і кадрові рішення.

Суттєвою перевагою кризових комунікацій у цьому кейсі є відносно оперативне, як для державних органів, висвітлення подій. Перший допис з коментарем Міноборони був опублікований на наступний же день після виходу журналістського матеріалу.

На початковому етапі МО застосувало стратегії заперечення (denial). Поширена інформація була охарактеризована як маніпулятивна та така, що шкодить інтересам оборони. За SCCT, такі стратегії є доцільними, коли організація має низький рівень відповідальності за кризу або коли звинувачення є неправдивими. Однак у цьому кейсі, навіть за відсутності доведеного факту корупції, сам характер ситуації – публічний скандал, пов'язаний із бюджетними витратами в умовах війни – формував високий рівень атрибуції відповідальності в очах аудиторії.

З точки зору теорії Бенуа, первинна реакція також містила елементи стратегії уникнення відповідальності через акцент на зовнішньому характері інформаційної атаки. Однак відсутність швидкого переходу до більш гнучких стратегій, як-от пояснення чи коригувальні дії, обмежила ефективність цієї комунікації.

На наступному етапі відбулася спроба раціоналізації ситуації через пояснення механізмів закупівель і технічної помилки. Це відповідає стратегії зменшення (diminish) у межах SCCT, коли організація визнає наявність проблеми, але знижує її значущість або пояснює її некритичний характер. Водночас у комунікації відбулося зміщення фокусу з конкретного епізоду на системні досягнення (демонополізація ринку, забезпечення армії, складність логістики в умовах війни). Такий підхід частково дозволяє змінити контекст сприйняття, однак не повністю нейтралізує початковий репутаційний удар.

Найбільш релевантною з точки зору теорій кризових комунікацій є третя фаза реагування, де простежується перехід до відновлювальних стратегій (rebuild).

Міністерство поєднує кілька ключових елементів: повторне спростування звинувачень, визнання наявності процедурних недоліків, демонстрацію внутрішніх перевірок і кадрових рішень, а також пропозицію системних змін (перехід до нової моделі харчування).

Отже, кризові комунікації Міноборони у цьому кейсі можна оцінити як частково ефективні. Вони продемонстрували здатність до адаптації та переходу до більш релевантних стратегій, однак початковий етап реагування не повною мірою відповідав рівню суспільної чутливості ситуації. Найбільш результативними виявилися елементи, пов'язані з коригувальними діями, інституційною відкритістю та окресленням реформ, що в підсумку дозволило частково стабілізувати репутаційні втрати.

«Гогілашвілі та блокпост» (Міністерство внутрішніх справ, 2021)

Резонансним етичним скандалом у системі органів публічної влади України став інцидент за участю заступника міністра внутрішніх справ Олександра Гогілашвілі у 2021 р. Особливість цього кейсу полягає у тому, що джерелом кризи стали не управлінські рішення чи корупційні підозри, а саме публічна поведінка представника влади, яка була сприйнята суспільством як несумісна зі стандартами державної служби.

Інцидент стався 11 грудня 2021 р. на одному з блокпостів поблизу Краматорська, у зоні Операції Об'єднаних сил. Автомобіль, у якому перебував Олександр Гогілашвілі, був зупинений працівниками поліції для перевірки документів. Після прохання правоохоронців пред'явити документи між посадовцем і поліцейськими виник словесний конфлікт. На відеозаписі, який згодом потрапив у публічний простір, заступник міністра демонстрував агресивну поведінку, використовував нецензурну лексику, емоційно реагував на дії правоохоронців і наголошував на своєму статусі посадової особи (Факти ICTV, 2021).

"Я три роки вже заступник міністра! Три роки! І сумно, що ти не знаєш... Тепер ти знаєш, але тепер і я тебе знаю, дружок, і для тебе це приємним не буде...", – сказав Гогілашвілі на відео (Зеленський сказав звільнити з МВС чоловіка своєї секретарки Гогілашвілі після скандалу, 2021).

Відео конфлікту набуло широкого поширення у соціальних мережах та українських медіа. Саме відеоформат став ключовим елементом кризи, оскільки аудиторія отримала можливість безпосередньо спостерігати поведінку посадовця, а не лише читати її опис у медіа. Як наслідок, суспільна реакція виявилася надзвичайно швидкою та переважно негативною.

Основним тригером суспільного обурення стала не сама процедура перевірки на блокпості, а демонстративна апеляція до статусу та публічне приниження працівників поліції. В умовах війни та суспільного запиту на рівність перед законом така поведінка була сприйнята як прояв привілейованості влади та неповаги до інституцій, які забезпечують безпеку держави. Зокрема, на сервісі електронних петицій громадяни навіть опублікували пропозицію «застосувати дисциплінарне покарання щодо Гогілашвілі Олександра Генріховича, 1973 року народження, заступника міністра внутрішніх справ України, а саме, звільнити за вчинення аморального проступку, не сумісного з продовженням даної роботи» (Гребінець, 2021).

Суспільний резонанс підсилив той факт, що після інциденту журналісти та активісти оприлюднили низку додаткових компрометуючих фактів про минуле Гогілашвілі:

- Систематичність поведінки: журналісти знайшли відео з поліцейських бодікамер, зняте в Києві за два тижні до подій на Донеччині. На ньому Гогілашвілі так само агресивно поводився з патрульними та використовував нецензурну лайку.

- Сумнівні факти у біографії: у 1998 р. Гогілашвілі був засуджений на 5 років за підробку державних документів у РФ. Попри отримання українського паспорта у 2015 р., Гогілашвілі зберіг російське громадянство.
- Звинувачення щодо наркотрафіку: оприлюднено документи, за якими Гогілашвілі нібито був причетний до "кришування" обігу наркотичних речовин: він вимагав гроші з наркозбувальників, а тих, хто відмовлявся платити, "зливав" правоохоронцям (5 канал, 2021).
- Зв'язки з Офісом Президента: Олександр Гогілашвілі є чоловіком Марії Левченко – особистої помічниці президента Володимира Зеленського ще з часів роботи у "95 Кварталі". На пресконференції у травні 2020 р. з нагоди річниці свого обрання на посаду Зеленський заявив, що довіряє Марії та підкреслив: "жодного кума чи військового друга я не призначив і не буду призначати" (Зеленський сказав звільнити з МВС чоловіка своєї секретарки Гогілашвілі після скандалу, 2021). При цьому Марія Левченко не подавала декларацію, оскільки на ті роки була офіційно оформлена та отримувала дохід у ТОВ "95 квартал" (5 канал, 2021).

Першою офіційною реакцією Міністерства внутрішніх справ (далі – МВС) на скандал за участю заступника міністра став короткий текстовий допис, оприлюднений 11 грудня 2021 р. із приміткою «важливо» на офіційних каналах у соцмережах. У повідомленні міністерство не намагалось заперечувати сам факт інциденту або ставити під сумнів достовірність відео. Натомість основний акцент було зроблено на процедурному реагуванні: наведено цитату тогочасного міністра внутрішніх справ Дениса Монастирського, який повідомив про ініціювання дисциплінарного провадження та відсторонення Гогілашвілі від посади на час перевірки. Монастирський запевнив, що «особисто вивчить усі деталі того, що сталося, і прийме відповідні управлінські рішення» (МВС України, 2021).

Допис МВС мав стриманий і формалізований характер. У тексті відсутня пряма оцінка поведінки посадовця, публічне вибачення від імені міністерства чи чітка моральна позиція щодо інциденту. Замість цього наголошується на необхідності

встановити всі обставини, що дозволяє інституції уникнути негайного публічного засудження власного представника до завершення формальної процедури.

Того ж дня подібний текстовий коментар було розміщено і на персональній сторінці Монастирського у Facebook. Тези про проведення дисциплінарного провадження та ухвалення відповідних управлінських рішень збігались дослівно (Монастирський, 2021).

Гогілашвілі, у свою чергу, 11 грудня теж опублікував текстовий допис на власній сторінці у Facebook, прокоментувавши інцидент на блокуванні. Заступник «вибачився за свою надмірну емоційність» і повідомив, що «згоден з рішенням почати дисциплінарне провадження, готує рапорт на ім'я міністра МВС і буде всіляко сприяти його проведенню». Список людей, які можуть залишати коментарі до цього допису, Олександр обмежив (Гогілашвілі, 2021а).

12 грудня 2021 р. президент Володимир Зеленський прокоментував ситуацію, підкресливши, що демократична держава не може існувати без рівності тих, хто обіймає будь-які державні посади, й тих, хто їм підпорядковується. «На інцидент за участю заступника міністра внутрішніх справ Олександра Гогілашвілі може бути лише одна реакція. Прошу міністра внутрішніх справ та Кабінет Міністрів розглянути питання про звільнення заступника очільника МВС» – написав Зеленський у своєму телеграм-каналі (Zelenskiy / Official, 2021).

13 грудня 2021 р. на сайті Кабінету Міністрів України було опубліковано розпорядження про звільнення Олександра Гогілашвілі з посади заступника міністра внутрішніх справ за власним бажанням (Про звільнення Гогілашвілі О.Г. з посади заступника Міністра внутрішніх справ України, 2021).

У той же день Гогілашвілі оприлюднив допис, у якому подякував колегам за роботу та повідомив, що написав заяву на звільнення. «Так, я винен. Це показовий приклад для всіх, як не треба себе поводити. Мені соромно за свою емоційність та нестриманість, але мені не соромно за роботу, яку ми зробили за більш як 2 роки» – зазначив Олександр. До допису ексзаступник додав документ про підсумки, кількісні

та якісні показники проведеної роботи (Гогілашвілі, 2021b). Як і до попереднього допису, за деякий час після публікації список людей, які можуть залишати коментарі, було обмежено. Це свідчить про закритість Гогілашвілі до зворотного зв'язку громадян.

17 грудня 2021 р. Гогілашвілі дав інтерв'ю виданню «Бабель», де спростував наявність російського громадянства (Панфілович, 2021). Фактично ця комунікація стала останнім маневром у перебігу кризи. Жодних коментарів щодо інциденту на блокпості відтоді МВС не надавало.

З точки зору кризових комунікацій, реакцією МВС була спроба швидко продемонструвати контроль над ситуацією та знизити рівень репутаційних втрат через інституційне дистанціювання від поведінки посадовця. Оскільки інцидент уже мав візуальне підтвердження та високий рівень суспільного резонансу, стратегія повного заперечення була неможливою. Із оприлюдненням нових фактів з біографії Гогілашвілі, первинна етична криза поступово почала трансформуватися у ширшу кризу довіри.

Ініціюванням дисциплінарного провадження у МВС показали, що не намагаються захищати свого представника або ігнорувати суспільний резонанс. Додатковим позитивним аспектом цієї комунікації стала швидкість реагування. Саме це дозволило частково перехопити ініціативу у формуванні кризового наративу.

Водночас слабкою стороною кризових комунікацій МВС стало недостатнє висвітлення фінального етапу кризи, а саме – профілактичної роботи з посадовцями задля уникнення подібних ситуацій.

З позиції SCCT цей кейс належить до категорії *preventable crises* – тобто криз, яких можна було уникнути та за які організація несе високий рівень репутаційної відповідальності. За Кумбсом, для таких ситуацій найбільш релевантними є стратегії *rebuild*: вибачення, визнання проблеми та дії для її виправлення. У кризових комунікаціях МВС цей підхід був втілений частково.

У межах теорії відновлення іміджу Бенуа реакція МВС відповідає стратегії коригувальних дій (corrective action), коли організація демонструє готовність усунути наслідки кризи та запобігти повторенню подібних ситуацій. Звільнення Гогілашвілі стало важливим елементом відновлення репутації, оскільки засвідчило, що реакція не обмежилася символічними кроками.

Таким чином, кризові комунікації МВС у кейсі Олександра Гогілашвілі загалом можна оцінити як відносно ефективні з точки зору управлінського реагування та локалізації репутаційної шкоди, однак недостатньо сильні у вимірі ціннісної та публічної комунікації. Відеозапис конфлікту став сильним емоційним тригером, який визначив категоричне сприйняття події ще до появи офіційних коментарів. За таких умов у МВС були змушене діяти у вже сформованому негативному інформаційному полі.

«Міністр тимчасовий, Могилянка – вічна» (Міністерство освіти і науки, 2022)

Одним із найбільш тривалих скандалів у сфері публічного управління став кейс міністра освіти і науки України Сергія Шкарлета. На відміну від криз, пов'язаних із одноразовими інцидентами або корупційними звинуваченнями, цей скандал розвивався поступово та мав комплексний характер. Він поєднав питання академічної доброчесності, політичної довіри, суспільної легітимності посадовця та комунікаційної взаємодії держави з професійною спільнотою. Криза швидко вийшла за межі одного університету, перетворившись на ширшу дискусію про стан управління освітою в Україні.

Передумовою конфлікту стали репутаційні та політичні фактори, пов'язані з постаттю Сергія Шкарлета, які сформували високий рівень недовіри до нього в частини академічного середовища та студентської спільноти.

По-перше, від початку перебування на посаді очільник Міністерства освіти і науки загалом (далі – МОН) мав репутаційні проблеми через звинувачення в академічному плагіаті. Зокрема, у 2020 р. етичний комітет Нацагентства з питань вищої освіти виявив плагіат у трьох роботах тоді в.о. міністра освіти Сергія Шкарлета. Що важливо, головою Нацагентства на той час був Сергій Квіт (У роботах в.о. міністра Шкарлета є плагіат - Нацагентство з вищої освіти - BBC News Україна, 2020).

По-друге, Шкарлет мав зв'язки з Партією Регіонів. На місцевих виборах 2010 р. він балотувався до Чернігівської обласної ради від цієї партії і був обраний. За словами Шкарлета, у 2004 і 2010 р. він підтримував на президентських виборах Віктора Януковича та Партію регіонів; мав гарні стосунки з тодішнім міністром освіти – Дмитром Табачником (Сергій Шкарлет став міністром освіти попри шлейф плагіату. Що про нього відомо, 2020).

Безпосередньою причиною кризи стали вибори на посаду президента Києво-Могилянської Академії (далі – Могилянка, НаУКМА). 27 січня 2022 р. в університеті відбувся другий тур, за результатами якого переміг Сергій Квіт, набравши 52,80% голосів (Результати II туру виборів президента НаУКМА 2022, 2022).

Квіт уже очолював Могилянку раніше, був міністром освіти і науки України у 2014-2016 рр. і мав підтримку значної частини університетської спільноти. Оскільки саме Квіт раніше публічно критикував Шкарлета через звинувачення у плагіаті, ситуація отримала додатковий політичний підтекст (Боротьба за Могилянку. Як вибори президента перетворились на політичний скандал, 2022).

1 лютого 2022 р. на офіційному сайті університету було опубліковане відкрите звернення могилянської спільноти щодо виборів президента НаУКМА. У повідомленні зазначено, що «27 січня 2022 р. спільнота обрала президентом університету Сергія Квіта. Одноставне рішення Виборчої комісії щодо встановлення результатів виборів підтримали обидва кандидати на посаду президента». Також було зазначено, що спільнота очікує «від Міністерства освіти і науки України

щонайшвидшого завершення формальних процедур щодо підписання контракту з обраним президентом НаУКМА Сергієм Квітом» (Відкрите звернення могилянської спільноти щодо виборів президента НаУКМА, 2022).

Того ж дня Сергій Шкарлет дав публічний коментар, де заявив, що МОН не визнаватиме результати виборів президента НаУКМА та оголосить повторний конкурс (Шкарлет заявив, що МОН не визнає вибори президента у Могилянці, 2022). Міністр пояснив це наявністю процедурних порушень під час голосування, зафіксованих спостерігачем МОН, а саме – викрадення скриньок для голосування і відсутність їх на ділянці близько години (На виборах президента «Могилянки» викрали скриньку для голосування, 2022). До того ж, за словами міністра, повідомлення щодо порушення процедури виборів надійшло і від одного з кандидатів – в.о. президента НаУКМА Олександри Гуменної (Ukrinform, 2022).

На офіційному сайті МОН 1 лютого було оприлюднено «Заяву Міністерства освіти і науки України щодо ситуації навколо виборів керівника Національного університету «Києво-Могилянська академія». За заявою, днем раніше Сергій Шкарлет провів робочі зустрічі з представниками НаУКМА, де «надав вичерпну інформацію щодо вимог чинного законодавства про вибори керівника закладу вищої освіти, а також нагадав, що основним статутним завданням закладу є організація та реалізація освітнього процесу. Окрім того, Міністр дав відповіді на поставлені запитання». У заяві зазначалось, що, оскільки у засобах масової інформації та соціальних мережах було оприлюднено відомості про можливі акції громадської непокори, МОН поінформувало Службу безпеки України про можливі акції протесту, зокрема і біля будівлі Міністерства.

Змістовно заява складалась з двох частин: висвітлення хронології подій та заклики громадян до розсудливості. У публікації підкреслили, що «рішення про результати виборів має буде законним та обґрунтованим, тобто ухвалено відповідно до вимог чинного законодавства в межах наявної компетенції, без порушень виборчого процесу і на основі чесного волевиявлення виборців», але чітких кроків щодо подальшого розвитку подій описано не було. Тимчасове виконання обов'язків

Президента НаУКМА було покладено на декана правничого факультету Дениса Азарова (Міністерство освіти і науки України - Заява Міністерства освіти і науки України щодо ситуації навколо виборів керівника Національного університету «Києво-Могилянська академія», 2022).

2 лютого 2022 р. МОН видало наказ про оголошення повторного конкурсу на посаду президента НаУКМА (Міністерство освіти і науки України - Міністерство освіти і науки України оголошує конкурс на зайняття посади президента Національного університету «Києво-Могилянська академія», 2022). Університетська спільнота сприйняла це рішення як спробу втручання в автономію закладу освіти. Для студентів, викладачів і випускників проблема полягала не лише у формальному невизнанні результатів, а в тому, що міністерство фактично поставило під сумнів право університетської спільноти самостійно обирати керівника. У комунікаційному вимірі це швидко сформувало наратив «МОН проти автономії університету».

Того ж дня на офіційній сторінці НаУКМА у Facebook було опубліковано спільну заяву органів студентського самоврядування університету. У тексті повідомили про створення страйкового комітету з організації акцій протесту проти рішення міністра освіти і науки Сергія Шкарлета. Про дату та час протесту обіцяли повідомити наступного дня (Національний університет "Києво-Могилянська академія", 2022) .

У ніч на 4 лютого 2022 р. МОН офіційно скасувало попередній наказ «Про оголошення конкурсу на заміщення посади президента Національного університету «Києво-Могилянська академія». На сайті міністерства зазначалось, що рішення ухвалено за результатами узгоджувальної наради під головуванням Прем'єр-міністра за участю Голови ВРУ, Міністра освіти і науки, народних депутатів України та представників НаУКМА (Міністерство освіти і науки України - Скасовано наказ МОН від 02 лютого 2022 р. № 23-к «Про оголошення конкурсу на заміщення посади президента Національного університету «Києво-Могилянська академія», 2022).

Попри скасування наказу, 4 лютого 2022 р. студенти НаУКМА вийшли на акцію протесту під Кабінет Міністрів України. Учасники вимагали підписати контракт із Сергієм Квітом, не втручатися в автономію університетів і відправити у відставку Сергія Шкарлета. Студенти тримали плакати з написами "#SaveMohylyanka", "Шкарлет тимчасовий, Могилянка - вічна", "МОН, згадай закон", "Освітою не торгують", "Шкарлета виправить закон" тощо ("Міністр тимчасовий, Могилянка - вічна". Студенти вимагають відставки Шкарлета, 2022). Врешті студентське самоврядування оголосило безстроковий страйк, а до протесту долучилися студенти інших закладів вищої освіти (Касіян & Іванців, 2022).

Протест був не лише реакцією на конкретний наказ МОН, а й публічним проявом накопиченої недовіри до міністра. Плакати та гасла учасників прямо пов'язували кейс Могилянки з ширшим питанням легітимності Шкарлета як очільника освітньої сфери. У цьому сенсі криза стала персоналізованою: об'єктом критики було не лише міністерство як інституція, а й конкретний міністр.

Другий протест відбувся 14 лютого 2022 р. У День закоханих акція відбулась під лозунгом «Якщо любиш – піди!» (Прищепя & Бугайченко, 2022).

Того ж дня на офіційному сайті МОН був опублікований допис під назвою «Освітнянська і наукова спільноти, профспілки та студентство підтримують позицію МОН у ситуації довкола виборів керівника НаУКМА». У тексті було перелічено заклади, які направили листи на підтримку Шкарлета до Офісу Президента України та Комітету ВРУ з питань освіти, науки та інновацій.

«У заявах колективів закладів вищої освіти йдеться про те, що вибори ректора НаУКМА перетворилися з чіткої процедури обрання керівника ЗВО на політичний тиск, що призводить до знецінення авторитету держави та системи вищої освіти в цілому. Висловлюється думка про недопустимість маніпуляційних механізмів тиску на МОН та освітянську спільноту... Колективи ЗВО висловлюють беззаперечну підтримку Міністру освіти і науки Сергію Шкарлету» – зазначено в публікації (Міністерство освіти і науки України - Освітнянська і наукова спільноти, профспілки

та студентство підтримують позицію МОН у ситуації довкола виборів керівника НаУКМА, 2022).

Публікації із подібним змістом на сайті МОН було оприлюднено також 16 і 18 лютого. Перелік адресантів листів поновлювався (Міністерство освіти і науки України - Підтримку позиції МОН у ситуації навколо виборів у НаУКМА продовжують висловлювати освітяни та науковці, 2022).

З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 р. фокус публічної уваги змістився зі скандалу – акції протесту більше не відбувались. 21 березня 2022 р. МОН підписало контракт президента НаУКМА з Сергієм Квітом (Вибори президента КМА, 2022).

Зарік після скандалу, у березні 2023 р., Сергій Шкарлет подав заяву про відставку (Міністр освіти та науки Сергій Шкарлет подав у відставку. Чим він відомий?, 2023). Формально факт звільнення не був прямо пов'язаний зі скандалом, однак у публічному дискурсі він значною мірою сприймався як завершення тривалого репутаційного конфлікту.

З точки зору кризових комунікацій, кейс Шкарлета та Могилянки демонструє кілька важливих аспектів. По-перше, МОН обрало юридично-процедурну рамку комунікації, пояснюючи рішення порушеннями під час виборів. Однак для цільової аудиторії – студентів, викладачів і випускників – центральним був не лише процедурний аспект, а цінність автономії університету. Саме невідповідність між рамкою міністерства і рамкою аудиторії стала одним із чинників ескалації.

По-друге, у першій фазі МОН фактично застосувало стратегію зменшення відповідальності та раціоналізації: міністерство наполягало, що діє не проти Могилянки, а відповідно до процедури. Проте в умовах уже наявної недовіри до Шкарлета така стратегія виявилася слабкою. З позиції SCST цей кейс належав до криз із високим рівнем атрибуції відповідальності: попередня негативна репутація суттєво підсилює рівень відповідальності, який аудиторія покладає на організацію чи її представника під час нової кризи. У випадку Шкарлета звинувачення у плагіаті та

політичні асоціації з Партією регіонів сформували високий рівень недовіри ще до конфлікту навколо Могилянки. Відповідно, навіть процедурні рішення МОН автоматично інтерпретувалися через призму цієї недовіри.

По-третє, кризова комунікація МОН була реактивною, а не проактивною. Міністерство не змогло заздалегідь пояснити логіку своїх дій так, щоб уникнути фрейму «втручання в автономію». Натомість ключова комунікаційна дія, скасування наказу про повторний конкурс, відбулася вже після протестної мобілізації та публічного тиску. Це свідчить про втрату контролю над початковим наративом.

По-четверте, у кейсі простежується слабкість ціннісної комунікації. Для Могилянки питання автономії було не формальністю, а частиною ідентичності університету. Відповідно, ефективна кризова комунікація мала б містити не лише юридичні аргументи, а й чітке визнання поваги до університетської автономії, довіри до академічної спільноти та готовності до діалогу. Відсутність такого акценту на початковому етапі сприяла посиленню конфлікту.

З позиції теорії відновлення іміджу Бенуа, скасування наказу можна розглядати як елемент коригувальної дії, оскільки міністерство фактично відмовилося від рішення, яке викликало кризу. Водночас ця дія не супроводжувалася достатньо сильною комунікаційною рамкою визнання помилки. Тому вона виконала функцію адміністративної деескалації, але не повною мірою репутаційного відновлення.

Подальша комунікація міністерства через публікацію заяв на підтримку Шкарлета від окремих колективів була спробою використати стратегію *bolstering* – посилення власної позиції через демонстрацію підтримки з боку інших стейкхолдерів. Проте ефективність цього кроку була обмеженою, оскільки він не усував основної причини конфлікту та сприймався частиною аудиторії як спроба адміністративної мобілізації лояльних структур.

Таким чином, кейс Шкарлета і Могилянки є прикладом затяжної репутаційної кризи, у якій ключову роль відіграють не юридичні наслідки, а питання символічної

довіри та ціннісної відповідності посадовця сфері, яку він представляє. Комунікаційно МОН змогло частково деескалювати кризу через скасування наказу, однак уникнути ширшого репутаційного ефекту для міністра та самого відомства не вдалось.

2.3. Виявлені тенденції у кризових комунікаціях. Систематизація інструментів

Аналіз кейсів публічних скандалів за участю представників міністерств України дає змогу виокремити низку спільних тенденцій у кризових комунікаціях органів виконавчої влади. Попри різну природу криз – корупційно-фінансову у випадку Міністерства оборони, етичну у випадку Міністерства внутрішніх справ та політико-ціннісну у випадку Міністерства освіти і науки – усі вони демонструють, що публічний скандал для міністерства майже завжди виходить за межі репутації окремої посадової особи. У таких ситуаціях під сумнів ставиться не лише поведінка чи рішення конкретного міністра або заступника міністра, а й здатність інституції діяти прозоро, відповідально та відповідно до суспільних очікувань. На основі огляду можна виокремити кілька провідних тенденцій.

Першою виявленою тенденцією є переважання реактивної моделі комунікації. У всіх розглянутих кейсах міністерства починали комунікувати вже після того, як скандал набув публічного розголосу в медіа або соціальних мережах. У випадку Міністерства оборони перша офіційна реакція з'явилася наступного дня після публікації журналістського матеріалу про закупівлі харчування для військових. У кейсі МВС реакція була оперативною, однак також стала відповіддю на вже поширене відео конфлікту Олександра Гогілашвілі на блокпості. У ситуації з МОН комунікація розгорнулася після того, як університетська спільнота публічно заявила про невизнання позиції міністерства щодо виборів президента НаУКМА. Отже, міністерства переважно реагували на вже сформований публічний порядок денний, а не випереджали його через проактивне пояснення ризиків або попереднє формування рамки сприйняття ситуації.

Другою тенденцією є зміщення від заперечення або процедурного пояснення до коригувальних дій під впливом суспільного тиску. У кейсі Міноборони початкова комунікація містила елементи заперечення та делегітимізації джерела кризи:

поширену інформацію було представлено як маніпулятивну та потенційно пов'язану з інформаційною атакою. Однак надалі комунікація еволюціонувала до часткового визнання процедурних проблем, ініціювання перевірок, кадрових рішень і пояснення майбутньої реформи закупівель. Подібно, у кейсі МВС перша реакція була процедурною – дисциплінарне провадження та відсторонення посадовця, – але завершилася звільненням Гогілашвілі. У кейсі МОН скасування наказу про повторний конкурс також стало коригувальною дією, однак без достатньо чіткої комунікаційної рамки визнання помилки.

Третьою тенденцією є переважання юридично-процедурної рамки над ціннісною комунікацією. Міністерства часто намагаються пояснювати кризу через формальні процедури: перевірки, дисциплінарні провадження, засідання комітетів, накази, юридичні підстави або службові рішення. Такий підхід є логічним для органів публічної влади, оскільки їхня діяльність має відбуватися в межах правового поля. Водночас у ситуаціях високого суспільного резонансу лише процедурного пояснення недостатньо. Зокрема, МОН наголошувало на порушеннях під час виборів президента НаУКМА, однак для студентської й академічної спільноти центральним було питання автономії університету. У кейсі Гогілашвілі формальна реакція МВС була швидкою, але їй бракувало чіткої ціннісної оцінки поведінки посадовця. У кейсі Міноборони технічні пояснення щодо одиниць виміру та специфіки закупівель не повністю відповідали емоційному суспільному запиту на справедливість і добросовісність під час війни. Це свідчить про потребу поєднувати юридичну точність із ціннісною рамкою – поясненням, чому ситуація є неприйнятною, які висновки зроблено і як інституція запобігатиме повторенню подібних випадків.

Четвертою тенденцією є обмежена робота з посткризовим відновленням. Найбільш вдало цей етап був представлений у кейсі Міноборони, де за рік після скандалу було оприлюднено матеріал про зміни в системі закупівель і заходи, спрямовані на недопущення повторення ситуації з «яйцями по 17 гривень». Така комунікація фактично закрила кризовий цикл і продемонструвала, що інституція винесла уроки з події. Натомість у кейсі МВС після звільнення Гогілашвілі не було

достатньо помітної комунікації про профілактику подібної поведінки посадовців, етичні стандарти чи внутрішні зміни. У кейсі МОН скасування наказу про повторний конкурс знизило напругу, однак не супроводжувалося повноцінним репутаційним відновленням або комунікацією про повагу до університетської автономії. Це демонструє слабкість фази recover у кризових комунікаціях українських міністерств: увага зосереджена на погашенні гострої фази скандалу, тоді як довгострокове відновлення довіри часто залишається поза фокусом.

П'ятою тенденцією є активне та паралельне використання цифрових каналів, зокрема офіційних сайтів, Facebook, Telegram та персональних сторінок посадовців. У всіх кейсах саме цифрові платформи стали ключовим каналом поширення реакції міністерств або посадових осіб. Це забезпечувало оперативність, однак водночас створювало ризики фрагментації повідомлень. У випадку МВС офіційний допис міністерства, допис міністра, дописи Гогілашвілі та повідомлення президента формували кілька паралельних комунікаційних ліній. У кейсі Міноборони офіційні канали були використані для поширення розгорнутих позицій міністра. У кейсі МОН сайт міністерства став основним майданчиком для публікації офіційних заяв і матеріалів на підтримку позиції міністра. Отже, цифрові канали дають міністерствам змогу реагувати швидко, але потребують чіткої координації між інституційною та персональною комунікацією.

Шостою тенденцією кризових комунікацій міністерств є також обмежений рівень взаємодії з аудиторією. Комунікація переважно здійснювалася у форматі одностороннього інформування через офіційні канали, без активного залучення механізмів діалогу. Це особливо помітно у кейсі Гогілашвілі, де посадовець навіть обмежив можливість коментування своїх дописів у Facebook. Подібний підхід демонструє прагнення контролювати інформаційний простір, однак одночасно може посилювати дистанцію між владою та громадськістю.

На основі аналізу кейсів можна систематизувати основні інструменти кризових комунікацій, використані міністерствами України. Інструменти, приклади використання та їхні функції наведено у Табл. 4.

Таблиця 4 - Перелік основних інструментів кризової комунікації, задіяних у кейсах українських міністерств (створено автором)

Інструмент кризової комунікації	Приклади використання у кейсах	Функція інструменту
Офіційна заява міністерства	Реакції МО, МВС і МОН на офіційних каналах	Фіксація інституційної позиції, демонстрація контролю над ситуацією
Апеляція до процедур	Перевірки, дисциплінарні провадження, парламентські комітети, накази	Перенесення кризи в правову та управлінську площину
Персональна комунікація посадовців	Заяви Резнікова, Монастирського, Гогілашвілі, Шкарлета	Персоналізація відповідальності, пояснення позиції, спроба відновлення довіри
Спростування / заперечення	Початкова реакція МО на звинувачення щодо закупівель	Захист інституції від звинувачень, зменшення репутаційної шкоди
Пояснення та раціоналізація	Пояснення МО щодо комплексної послуги закупівель; пояснення МОН щодо процедур виборів	Надання контексту, зменшення рівня звинувачень
Коригувальні дії	Звільнення Гогілашвілі; скасування наказу МОН; зміни в закупівлях МО	Демонстрація відповідальності та готовності виправити ситуацію
Апеляція до зовнішньої підтримки	Публікації МОН про підтримку позиції міністерства з боку частини освітян	Посилення легітимності позиції через третіх сторін
Посткризова комунікація про зміни	Матеріал МО про оновлену архітектуру закупівель	Демонстрація уроків, відновлення довіри, закриття кризового циклу
Взаємодія з медіа / інтерв'ю	Інтерв'ю Гогілашвілі; коментарі Резнікова	Пояснення позиції ширшій аудиторії
Обмеження коментарів / зворотного зв'язку	Дописи Гогілашвілі з обмеженими коментарями	Зменшення негативної реакції в персональному акаунті

Зіставлення кейсів показує, що важливими інструментами кризових комунікацій є ті, які демонструють не лише позицію, а й дію. Офіційна заява або пояснення можуть бути необхідними на початковому етапі, однак вони не гарантують деескалації, якщо не супроводжуються перевіркою, кадровими рішеннями, зміною процедур або публічним визнанням проблеми. У цьому сенсі кризові комунікації міністерств мають бути тісно пов'язані з управлінським реагуванням: комунікація не

може компенсувати відсутність реальних дій, але може пояснити їхню логіку, посилити довіру та знизити рівень суспільної напруги.

Водночас аналіз засвідчує, що слабким місцем кризових комунікацій міністерств України залишається невідповідність між рамкою міністерства і рамкою аудиторії. Органи влади часто комунікують у процедурній або юридичній логіці, тоді як суспільство оцінює кризу через ціннісні категорії: справедливість, добросовісність, повага, рівність перед законом, автономія, відповідальність тощо. Якщо міністерство не враховує цю різницю, його комунікація може бути формально правильною, але суспільно неефективною. Найбільш виразно це проявилось у кейсі МОН і НаУКМА, де процедурні аргументи міністерства не відповідали ціннісному сприйняттю кризи університетською спільнотою.

Отже, виявлені тенденції свідчать, що кризові комунікації міністерств України у публічних скандалах мають змішаний характер: вони поєднують оперативність, процедурність і персоналізацію, але часто залишаються реактивними, недостатньо ціннісно чутливими та неповністю завершеними на етапі посткризового відновлення.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

У другому розділі здійснено аналіз кризових комунікацій міністерств України на прикладі трьох публічних скандалів протягом 2015-2025 рр. Оскільки в науковій літературі відсутня єдина універсальна класифікація криз органів публічної влади, у дослідженні кейси було обрано за характером проблеми, яка стала джерелом скандалу. Зокрема, розглянуто кейс Міністерства оборони України щодо закупівель харчування для військових, відомий як «яйця по 17 грн»; кейс Міністерства внутрішніх справ України, пов'язаний з поведінкою заступника міністра Олександра Гогілашвілі на блокпості; а також кейс Міністерства освіти і науки України щодо невизнання результатів виборів президента Національного університету «Києво-Могилянська академія» за участю міністра Сергія Шкарлета. Така вибірка дозволяє проаналізувати кризові комунікації у трьох типах ситуацій: корупційно-фінансовій, етичній і політико-ціннісній кризі.

У корупційно-фінансовому кейсі Міністерства оборони основний комунікаційний виклик полягав у необхідності пояснити суспільству чутливу тему використання бюджетних коштів під час війни. Початкова стратегія міністерства містила елементи заперечення та делегітимізації джерела кризи, однак згодом комунікація трансформувалась у часткове визнання системних проблем, апеляції до перевірок, кадрових рішень і демонстрації реформ. Це свідчить про поступовий перехід від стратегії захисту до більш складної моделі відновлення репутації.

У кейсі Міністерства внутрішніх справ кризова ситуація була спричинена поведінкою посадовця, яка суперечила суспільним очікуванням щодо стандартів державної служби. Комунікація МВС була відносно швидкою і зосереджувалася на процедурному реагуванні: оголошенні дисциплінарного провадження, відстороненні посадовця та подальшому звільненні. Така стратегія дозволила частково локалізувати репутаційну шкоду для інституції. Водночас слабким місцем цього кейсу стала недостатність ціннісної комунікації: міністерство не надало чіткої публічної оцінки

поведінки посадовця і не продемонструвало подальших системних кроків для запобігання подібним ситуаціям.

Кейс Міністерства освіти і науки України навколо виборів президента НаУКМА продемонстрував інший тип кризи – політико-ціннісний. У цьому випадку ключовим чинником ескалації стала невідповідність між юридично-процедурною рамкою, яку використовувало міністерство, та ціннісною рамкою аудиторії, для якої центральним питанням була автономія університету. МОН пояснювало свої дії порушеннями процедури, однак студентська, академічна та експертна спільноти сприйняли ситуацію як втручання в університетське самоврядування. Це свідчить про те, що у кризових комунікаціях органів публічної влади формально правильна аргументація не завжди є ефективною, якщо вона не враховує цінності, очікування та попередній рівень довіри ключових аудиторій.

У межах розділу було виявлено кілька спільних тенденцій кризових комунікацій міністерств України. По-перше, кризове реагування переважно має реактивний характер. Міністерства починають активно комунікувати вже після того, як скандал набув публічного розголосу і негативний наратив почав домінувати в медійному просторі. Це свідчить про недостатній рівень попереднього кризового планування, моніторингу ризиків і сценарної підготовки.

По-друге, простежується перехід від заперечення, раціоналізації або процедурного пояснення до коригувальних дій. У розглянутих кейсах початкова реакція часто була спрямована на спростування, зменшення значущості проблеми або переведення її у формально-юридичну площину. Водночас під впливом суспільного тиску міністерства переходили до більш практичних кроків: кадрових рішень, скасування попередніх рішень або декларування інституційних змін.

По-третє, для кризових комунікацій міністерств характерне переважання юридично-процедурної рамки над ціннісною комунікацією. Органи влади часто апелювали до перевірок, наказів, законодавчих підстав, службових процедур або компетенції відповідних органів. Такий підхід є закономірним для державних

інституцій, однак у ситуаціях високого суспільного резонансу є недостатнім. Аудиторія очікує не лише формального пояснення, а й чіткої позиції щодо цінностей – доброчесності, відповідальності, поваги до громадян, інституційної автономії та справедливості.

По-четверте, виявлено слабкість посткризового відновлення. Міністерства здебільшого концентрувалися на погашенні гострої фази скандалу, тоді як комунікація про зроблені висновки, запроваджені запобіжники та довгострокові зміни залишалася обмеженою. Найбільш повно етап відновлення був представлений у кейсі Міністерства оборони, де згодом було пояснено зміни у системі закупівель. Натомість у кейсах МВС і МОН посткризова комунікація не забезпечила повноцінного репутаційного відновлення та не показала системної роботи над запобіганням подібним ситуаціям у майбутньому.

По-п'яте, аналіз засвідчив активне використання цифрових каналів: офіційних сайтів, Facebook, Telegram і персональних сторінок посадовців. Ці канали забезпечували оперативність реагування, однак водночас створювали ризики фрагментації повідомлень, особливо коли паралельно комунікували міністерство, міністр, інші посадовці або вищі політичні актори. Це підкреслює потребу у чіткій координації між інституційною та персональною комунікацією.

По-шосте, у розглянутих кейсах помітним є обмежений рівень взаємодії з аудиторією. Комунікація переважно здійснювалася у форматі одностороннього інформування: міністерства публікували заяви, пояснення або рішення, але рідко створювали простір для діалогу, відповіді на запитання чи врахування реакцій ключових аудиторій. Такий підхід дозволяє контролювати офіційну позицію, але може посилювати дистанцію між владою та громадськістю.

Застосування теоретичних моделей кризових комунікацій дозволило встановити, що для криз із високим рівнем атрибуції відповідальності найбільш релевантними є стратегії визнання проблеми, коригувальних дій і відновлення довіри. Зокрема, з позиції SCCT, у випадках, коли суспільство покладає значну

відповідальність на інституцію або її представника, стратегії заперечення чи зменшення проблеми мають обмежену ефективність. Натомість підхід Бенуа до відновлення іміджу дозволяє краще пояснити значення таких інструментів, як вибачення, визнання помилки, виправлення наслідків і демонстрація змін.

Таким чином, кризові комунікації міністерств України у досліджених кейсах характеризуються оперативним, але переважно реактивним реагуванням, домінуванням процедурних пояснень, поступовим переходом до коригувальних дій, активним використанням цифрових каналів і недостатньо розвинутою посткризовою комунікацією. Найбільш ефективними виявляються ті дії, які поєднують швидке інформування з конкретними управлінськими рішеннями та поясненням подальших змін. Водночас відсутність ціннісної рамки, слабка двостороння взаємодія й недостатня комунікація на етапі відновлення знижують здатність міністерств повноцінно відновлювати довіру після публічних скандалів.

РОЗДІЛ 3.

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИЯВЛЕНИХ ТЕНДЕНЦІЙ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ.

3.1. Методологія дослідження.

Для дослідження ефективності кризових комунікацій міністерств України під час публічних скандалів обрано якісну методологію, а саме – проведення глибинних інтерв'ю. Такий підхід дозволяє не лише проаналізувати теоретичні аспекти кризових комунікацій, а й виявити практичні механізми ухвалення комунікаційних рішень, особливості взаємодії між органами влади та медіа, а також оцінити ефективність комунікаційних стратегій у реальних кризових ситуаціях.

Одне з найперших визначень інтерв'ю – «розмова, у якої є мета» (Webb & Webb, 1932, с. 130). У цьому контексті дослідники сприймають інтерв'ю як тунель – до чиєїсь пам'яті, історії чи серця.

К. Ранджит підкреслює дві суттєві характеристики глибинного інтерв'ювання: (1) воно передбачає особисту, повторювану взаємодію між дослідником та інформаторами; (2) воно спрямоване на розуміння точок зору других. Оскільки метод передбачає тривалий час, проведений з інформатором, передбачається, що взаєморозуміння між дослідником та інформатором покращиться, а відповідне розуміння та довіра між ними призведуть до отримання глибокої та точної інформації (Ranjit, 2011, с. 160).

Вибір саме експертних інтерв'ю зумовлений кількома чинниками. По-перше, експертні інтерв'ю підходять для тих ситуацій, коли може виявитися важким або неможливим отримати доступ до певної соціальної сфери (Vogner та ін., 2009). Кризові комунікації міністерств значною мірою залежать від внутрішніх процедур, неформальних практик, особистого досвіду комунікаційників та управлінських

рішень, які не завжди можуть бути повноцінно проаналізовані через відкриті документи або контент-аналіз публічних повідомлень. По-друге, публічні скандали зазвичай мають динамічний і контекстуальний характер, що потребує отримання інтерпретацій та оцінок безпосередньо від фахівців, залучених до комунікаційної діяльності органів влади.

Метод експертного інтерв'ю є поширеним у дослідженнях публічного управління, політичної комунікації та кризового менеджменту, оскільки дозволяє отримати глибоку інформацію про професійні практики, механізми реагування та внутрішню логіку ухвалення рішень. У межах цього дослідження експертне інтерв'ю розглядається як метод збору якісних даних шляхом цілеспрямованої бесіди з фахівцями, які мають безпосередній досвід роботи у сфері державних кризових комунікацій.

Для дослідження використано напівструктурований формат інтерв'ю. Напівструктуроване інтерв'ю – це метод, який поєднує аспекти як структурованого, так і неструктурованого інтерв'ю. Такий формат поєднує наявність заздалегідь визначених тематичних блоків із можливістю уточнювати відповіді, змінювати послідовність питань і поглиблювати окремі аспекти залежно від професійного досвіду респондента (Lewis-Beck та ін., 2004). Напівструктуроване інтерв'ю дозволяє зберегти порівнюваність відповідей різних експертів, водночас не обмежуючи їх у висловленні власного бачення проблематики.

До участі в дослідженні відібрано експертів, які відповідають наступним критеріям:

- мають досвід роботи у пресслужбах або комунікаційних підрозділах органів державної влади протягом 2015-2025 рр.;
- мають практичний досвід кризових комунікацій;
- мають журналістський або аналітичний досвід висвітлення діяльності органів влади.

Такий підхід дозволяє забезпечити різноплановість оцінок та охопити як внутрішній погляд представників державних інституцій, так і зовнішню оцінку фахівців з комунікацій.

Інтерв'ю побудовані навколо кількох тематичних блоків. Перший блок стосується загальної оцінки стану кризових комунікацій міністерств України та ключових змін, які відбулися у 2015-2025 рр. Другий блок присвячений найбільш поширеним помилкам і викликам у кризовому реагуванні державних органів. Третій блок охоплює питання ефективності конкретних інструментів комунікації: пресбрифінгів, офіційних заяв, соціальних мереж, персоналізованої комунікації посадовців, співпраці з медіа та громадськими організаціями. Окрему увагу приділено впливу персонального фактору – ролі міністрів та інших публічних посадовців у формуванні або загостренні кризових ситуацій. Заключний блок інтерв'ю спрямований на отримання рекомендацій щодо вдосконалення кризових комунікацій міністерств України. Розроблений гайд експертного інтерв'ю представлений у Додатку 1.

Важливим принципом дослідження стало забезпечення етичності збору інформації. Усі учасники інтерв'ю були поінформовані про мету дослідження, формат використання їхніх відповідей і право на анонімність. За бажанням респондентів окремі коментарі могли бути використані без зазначення імені або посади. Такий підхід сприяв більш відкритому обговоренню проблемних аспектів кризових комунікацій у державному секторі.

Використання експертних інтерв'ю як основного методу дослідження дозволяє поєднати теоретичні підходи до кризових комунікацій із практичним досвідом українських фахівців. Це створює можливість не лише проаналізувати тенденції у кризових комунікаціях міністерств України, а й оцінити ефективність застосовуваних стратегій, виявити системні проблеми та сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення кризового реагування.

3.2. Результати дослідження.

У межах дослідження було проведено шість експертних інтерв'ю. До участі були залучені як представники міністерств, діяльність яких пов'язана зі скандалами, проаналізованими в розділі 2, зокрема Міністерства оборони України та Міністерства освіти і науки України, так і працівники інших центральних органів виконавчої влади: Міністерства молоді та спорту України, Міністерства розвитку громад та територій України, Міністерства енергетики України та ін. Такий добір респондентів дав змогу поєднати досвід безпосередньої участі у кризових комунікаціях із ширшим професійним баченням особливостей реагування міністерств на публічні скандали. Скрипти проведених інтерв'ю наведено в додатках 2-7.

Під час аналізу отриманих даних використано метод тематичного аналізу. Відповіді респондентів систематизовано відповідно до основних тематичних блоків. Це дозволяє виявити повторювані тенденції, спільні проблеми та відмінності у підходах експертів.

Основні теми кризових ситуацій

Аналіз експертних інтерв'ю з фахівцями різних міністерств свідчить про те, що хоча природа криз тісно пов'язана зі специфікою діяльності конкретного відомства, існує низка спільних і найбільш поширених тем, які провокують суспільний резонанс та репутаційні загрози.

- Фінансові питання, закупівлі та рівень оплати праці

Респонденти зазначають: «за будь-якою проблемою стоїть проблема коштів». До цієї категорії належать, наприклад, питання прозорості тендерів, використання коштів на відновлення та реалізацію житлових програм. У гуманітарному блоці,

зокрема в освіті, перманентною кризовою темою залишаються гроші та зарплати вчителів.

- Технічні збої цифрових продуктів та кібератаки

Для міністерств із високим рівнем цифровізації послуг значна частка криз зумовлена технічними чи організаційними труднощами в роботі масових сервісів і застосунків. Причиною збоїв часто є те, що подібні сервіси розробляються в рекордно короткі терміни та запускаються як MVP (мінімально життєздатний продукт) з обмеженим функціоналом, після чого стикаються з колосальним щоденним навантаженням. Крім внутрішніх технічних проблем, подібні кризи також спричинені зовнішніми чинниками, зокрема масованими російськими кібератаками на державні реєстри.

- Кадрові призначення та ціннісні конфлікти

Процес обрання чи призначення нових керівників часто супроводжується публічними скандалами. Наприклад, в освітній сфері гучні кризи неодноразово виникали довкола виборів ректорів у провідних університетах. Крім того, виникають так звані ціннісні кризи на кшталт мовного питання.

- Наслідки російських атак і питання безпеки

В умовах воєнного часу окремою та надзвичайно складною категорією криз є комунікація наслідків ворожих обстрілів критичної, портової чи енергетичної інфраструктури (наприклад, удари по столичних ТЕЦ). У таких ситуаціях міністерства опиняються перед викликом: з одного боку, необхідно інформувати населення про ліквідацію наслідків та демонструвати, що держава діє, а з іншого – потрібно жорстко дозувати інформацію, щоб не розкрити чутливі дані ворогу і «не нашкодити» обороні.

Фахівці зазначають, що вибір стратегії реагування міністерства під час публічного скандалу не може бути універсальним і залежить від кількох чинників: масштабу кризи, валідності звинувачень, рівня суспільного резонансу, дотичності міністерства або його посадових осіб до проблеми, потенційних репутаційних і безпекових наслідків тощо. Водночас у відповідях респондентів простежується спільна логіка: ефективна кризова комунікація має бути своєчасною, фактологічною, людяною та підкріпленою конкретними діями.

Однією з ключових стратегій, яку виокремлювали експерти, є **проактивне реагування**. Воно передбачає, що міністерство не очікує повного розгортання кризи, а оперативно фіксує свою обізнаність про ситуацію, пояснює наявні факти та окреслює подальші кроки. Такий підхід особливо важливий у випадках, коли проблема вже набула суспільного розголосу або потенційно може вплинути на довіру до інституції. Представник Міністерства оборони, описуючи роботу з кризами навколо цифрових сервісів, наголосив, що перша реакція має з'являтися навіть тоді, коли команда ще не має повної інформації: «Навіть якщо немає деталей, варто вийти з комунікацією: “Почули, розбираємось. Дуже прикро, що сталася ця ситуація”». Це свідчить про необхідність первинного сигналу для аудиторії: міністерство бачить проблему, не ігнорує її та працює над вирішенням.

Подібну позицію висловлювали й інші респонденти. Зокрема, у відповідях представниці Міністерства молоді та спорту підкреслювалося, що зволікання створює інформаційний вакуум, який швидко заповнюється медіа, лідерами думок і користувачами соціальних мереж. За її словами, орган влади може втратити «золотий час», коли ще можливо пояснити ситуацію або визнати помилку, а надалі позицію відомства фактично формують інші актори. Отже, проактивність у кризових комунікаціях виконує не лише інформаційну, а й управлінську функцію: вона дозволяє міністерству зберегти суб'єктність у публічному обговоренні.

Окремо респонденти зазначали, що у деяких випадках можливою є стратегія **обмеженого реагування або контрольованого невтручання**. Так, представник Міністерства оборони пояснив, що у випадку точкової проблеми, яка зачепила лише

частину користувачів, міністерство може обрати не масове повідомлення на всіх офіційних ресурсах, а адресну комунікацію з постраждалими користувачами в коментарях або напряду. Такий підхід дозволяє вирішити проблему для цільової аудиторії, не розширюючи її резонанс серед тих, кого вона не зачепила. Представник Міністерства освіти і науки зауважив, що іноді певні «кризові» закиди можна пропустити, якщо ситуація не є критичною, адже публічне реагування може лише повернути до неї додаткову увагу. Подібну думку висловила ще одна респондентка, зазначивши, що інколи «краще не виходити в комунікацію, аби не легітимізувати чийсь наклеп». Таким чином, мовчання не завжди є комунікаційною помилкою; воно може бути стратегічним рішенням, якщо базується на оцінці ризиків, масштабу та джерела кризи.

Разом із тим експерти чітко відмежовували стратегічне невтручання від **ігнорування реальної проблеми**. Якщо криза стосується суспільно значущої теми, має доказову базу або пов'язана з відповідальністю органу влади, пасивність може суттєво погіршити ситуацію. Респонденти неодноразово наголошували, що ігнорування, запізнiла реакція або спроба «перечекати» кризи сприймаються аудиторією як відсутність відповідальності. Особливо критичною така поведінка є для державних інституцій, адже їхня комунікація впливає не лише на репутацію конкретного міністерства, а й на загальний рівень довіри до влади.

Ще однією важливою стратегією, виявленою за результатами інтерв'ю, є **фактологічний захист**. Йдеться про оборонну позицію, яка не зводиться до емоційного заперечення, а ґрунтується на перевірених даних, документах, процедурах і зрозумілому поясненні контексту. Респонденти зазначали, що оборонна комунікація має ґрунтуватися «виключно на фактах», а захист без доказів може лише посилити конфлікт.

У випадках, коли проблема є реальною, респонденти вважали більш доречною стратегію **визнання проблеми з демонстрацією подальших дій**. Вона передбачає, що міністерство не обмежується формальним коментарем, а пояснює, що саме сталося, хто відповідає за реагування, які рішення вже ухвалено і що буде зроблено

далі. Один із респондентів сформулював базову структуру антикризового повідомлення через три елементи: 1) вибачення у разі нанесення шкоди; 2) пояснення контексту; 3) опис поточних і подальших дій. Подібну думку висловив і колега, запропонувавши наступну структуру:

1. Визнати, що щось сталося.
2. Написати, що ми робимо для вирішення.
3. Пояснити людині, що робити їй.
4. Вказати, коли очікувати виправлення.

Тобто постає важливою думка, що для експертів ефективна стратегія реагування пов'язана не лише зі змістом повідомлення, а і з його корисністю для аудиторії. Комунікація має зменшувати невизначеність, а не просто фіксувати позицію відомства. У кризі аудиторія очікує не абстрактної заяви, що ситуація «перебуває на контролі», а зрозумілого пояснення: що відбулося, чому це сталося, кого це стосується, що робить міністерство та коли буде наступне оновлення. Окреме місце у відповідях посідає прагнення людяної комунікації, яка передбачає емпатію, просту мову та готовність визнавати незручні факти. Респонденти наголошували, що повідомлення не має звучати як бюрократична відписка, а має бути «вивіреном, зрозумілим і людським»; за потреби міністерство не повинно боятися **перепросити**. Для органів влади це особливо важливо, оскільки суха адміністративна мова часто сприймається як дистанціювання від проблеми або небажання говорити з громадянами на рівних.

Також респонденти згадували **перенесення комунікації з рівня окремої кризи на ширшу рамку політики або реформи**. Такий підхід описала представниця Міністерства молоді та спорту, згадуючи кейс, коли відповідь на критику щодо одного навчального закладу була інтегрована не в окрему захисну заяву, а в ширшу комунікацію про бачення майбутнього спортивної науки та спорту в Україні. У цьому випадку міністерство не просто реагувало на негативний інформаційний привід, а намагалось змінити рамку дискусії: від локального конфлікту – до стратегічного бачення й довгострокових змін загалом. Така стратегія може бути ефективною тоді,

коли криза пов'язана не лише з конкретним інцидентом, а й із ширшим нерозумінням політики міністерства.

Водночас застосування такої стратегії потребує обережності. Якщо проблема є гострою, персоналізованою або потребує негайного визнання помилки, надмірне переведення уваги на «ширшу рамку» може бути сприйняте як уникнення прямої відповіді. Тому цей підхід доцільний радше для криз, пов'язаних із системними змінами, реформами, кадровими або інституційними рішеннями, які потребують пояснення логіки міністерства, а не лише реагування на окрему претензію.

Окремо в межах стратегій реагування варто виокремити підхід, близький до **дизайн-мислення**, який простежується в інтерв'ю з представником Міністерства оборони. Логіка підходу полягає в тому, що кризова комунікація вибудовується не лише навколо захисту позиції міністерства, а передусім навколо потреб і досвіду користувача або цільової аудиторії. У такій моделі команда намагається заздалегідь передбачити, де саме в аудиторії можуть виникнути нерозуміння, недовіра, страх або негативна реакція, і ще до запуску продукту чи рішення «вшиває» відповідні пояснення в комунікацію. Респондент описує це як комунікаційне «краш-тестування» сервісів: команда шукає потенційні точки недовіри та завчасно формує повідомлення, які можуть їх зняти або послабити. Такий підхід є важливим для кризових комунікацій міністерств, оскільки зміщує фокус із реактивного спростування критики на превентивне проектування комунікації з урахуванням очікувань аудиторії. У результаті міністерство не просто пояснює проблему після її появи, а намагається зменшити ймовірність її виникнення через краще розуміння користувацького досвіду, потенційних бар'єрів і чутливих питань. Це дозволяє розглядати дизайн-мислення як одну з перспективних стратегій антикризового реагування, особливо для комунікації державних сервісів, де довіра аудиторії залежить не лише від офіційних заяв, а й від того, наскільки люди відчують, що їхні потреби, страхи та практичні проблеми враховані ще на етапі підготовки рішення.

Застосування цих стратегій не є взаємовиключним і, за словами експертів, часто може поєднувати різні елементи залежно від фази кризи та наявної інформації.

Наприклад, на початковому етапі міністерство може обмежитися коротким підтвердженням обізнаності про ситуацію та повідомленням про збір фактів; після уточнення обставин – перейти до детальнішого пояснення, фактологічного спростування або визнання проблеми; а на завершальному етапі – комунікувати ухвалені рішення, результати перевірок чи зміни, спрямовані на недопущення подібних ситуацій у майбутньому. Таким чином, ефективна стратегія реагування є не статичною, а адаптивною: вона повинна змінюватися разом із розвитком кризи, зберігаючи при цьому послідовність позиції, зрозумілість повідомлень і зв'язок комунікації з реальними управлінськими діями.

Канали кризової комунікації

Аналіз експертних інтерв'ю засвідчив, що ефективність кризової комунікації міністерств значною мірою залежить не лише від змісту повідомлення, а й від правильного вибору каналів його поширення. Респонденти не визначали один універсальний канал, який був би однаково ефективним для всіх кризових ситуацій. Натомість у відповідях простежується спільна логіка: канали комунікації мають відповідати масштабу кризи, місцю її виникнення, цільовій аудиторії, рівню суспільного резонансу та потребі в офіційній верифікації інформації.

Найбільш ефективною під час публічних скандалів експерти вважають **мультиканальну комунікацію**, коли міністерство використовує кілька каналів і кожен з них виконує певну функцію. Тому вибір каналів у кризовій ситуації має бути не механічним, а стратегічним.

У відповідях респондентів **соціальні мережі** постають як один із ключових каналів сучасної кризової комунікації. Їхня роль зумовлена тим, що саме в соціальних мережах публічні скандали часто виникають, набувають емоційного забарвлення та швидко поширюються. Представник Міністерства освіти і науки зазначив, що кризу логічно «закривати» на тому самому майданчику, де вона виникла: якщо обговорення почалося у Facebook, доцільно реагувати саме там. Водночас, залежно від ситуації,

позиція може дублюватися у Facebook, Telegram і на сайті, оскільки різні канали охоплюють різні аудиторії та виконують різні функції.

Особливо важливою є роль соціальних мереж у ситуаціях, які потребують швидкої реакції або безпосередньої взаємодії з аудиторією. Представники Міністерства оборони, описуючи роботу з кризами навколо цифрових сервісів, наголошували, що у випадку технічних збоїв найбільш доцільно використовувати саме соціальні мережі, адже користувачам потрібно швидко отримати коротке пояснення, інструкцію та оновлення щодо вирішення проблеми. Один із респондентів пояснив, що сайт у таких випадках не є пріоритетним, оскільки він виконує радше функцію «літопису новин», тоді як соціальні мережі краще підходять для оперативної комунікації.

Соціальні мережі також дозволяють не лише поширювати офіційну позицію, а й точково працювати з аудиторією. Якщо проблема зачіпає невелику групу користувачів, міністерство може не масштабувати її через усі офіційні ресурси, а комунікувати напряду з тими, кого вона стосується. Представник Міністерства оборони пояснив, що якщо йдеться про десятки людей, команда може виходити до них безпосередньо в коментарях або особистій взаємодії; якщо ж ситуація зачіпає сотні тисяч, тоді залучаються офіційні масові канали. Таким чином, соціальні мережі виконують подвійну функцію: вони можуть бути як масовим каналом кризового інформування, так і інструментом адресної взаємодії.

Водночас експерти підкресливали, що соціальні мережі не можуть повністю замінити інші канали комунікації. Їхня перевага полягає у швидкості, доступності та можливості прямого контакту з аудиторією, але водночас вони є середовищем високої емоційності, фрагментарності й ризику перекручення інформації. Саме тому позиція, поширена в соціальних мережах, має бути чіткою, фактологічною та синхронізованою з іншими каналами міністерства. Представниця Міністерства розвитку громад та територій наголошувала, що важливо, аби всі канали «говорили одним голосом»: без різних версій і суперечливих повідомлень.

Окрему роль у кризових комунікаціях міністерств відіграють **офіційні сайти**. На думку експертів, сайт є важливим, але недостатнім каналом кризового реагування. Його основна функція полягає не у швидкому охопленні широкої аудиторії, а в офіційному закріпленні позиції міністерства. Представник Міністерства оборони зазначив, що офіційний сайт є «базою», де журналіст може переконатися в офіційності інформації та взяти посилання; однак самостійної публікації на сайті недостатньо без поширення в соціальних мережах. Отже, сайт виконує роль джерела верифікації, але не може бути єдиним каналом кризової комунікації. Схожу позицію висловив представник Міністерства освіти і науки, який зазначив, що сайт потрібен для того, щоб умовно «узаконити» інформацію, адже сторінка міністра або відомства в соціальних мережах не завжди сприймається як достатньо офіційне джерело. Це особливо необхідно для медіа, партнерів та інших інституцій, яким потрібне формальне джерело для посилання.

Таким чином, офіційний сайт у кризовій комунікації має допоміжну, але необхідну функцію. Він не є каналом швидкого реагування у вузькому сенсі, однак підсилює легітимність повідомлення, створює офіційну точку посилання та зменшує ризик перекручення позиції міністерства. Найефективніше сайт працює в поєднанні з іншими каналами: коротке повідомлення або пояснення може бути опубліковане в соціальних мережах, а розгорнута позиція, документи, довідкова інформація чи повний текст заяви розміщені на сайті.

Традиційні медіа вже не є єдиним посередником між міністерством і суспільством, однак залишаються важливими для пояснення складних тем, масштабування позиції та роботи з аудиторіями, які не стежать за офіційними сторінками відомств. Водночас взаємодія з медіа може мати різні формати. Це може бути публічна заява, коментар, інтерв'ю, включення в ефір, цільова розсилка або надання бекграунду журналістам. Один з респондентів звернув увагу на цільову розсилку як інструмент, що дозволяє передати матеріал медіа, не завжди виносячи конфлікт на офіційні ресурси міністерства. Такий підхід може бути доречним, коли

міністерство хоче пояснити свою позицію журналістам, але не прагне додатково привертати увагу до самого скандалу.

Представники Міністерства оборони також наголошували на залученні медіа, але підкреслювали, що їхня роль залежить від масштабу кризи. У випадку великих криз може бути доцільним включення в телемарафон або надання ширших коментарів, тоді як для технічних збоїв цифрових сервісів достатньо швидких повідомлень у соціальних мережах. Крім того, після вирішення проблеми комунікаційники можуть звертатися до медіа, які писали про кризу, з проханням оновити матеріал або додати інформацію про її вирішення. Це показує, що медіа важливі не лише на етапі виникнення кризи, а й на етапі її завершення, коли потрібно змінити тональність інформаційного поля.

Значущою для вибору каналів є також **аудиторна специфіка**. Експерти наголошували, що різні аудиторії споживають інформацію через різні канали, тому кризове повідомлення не завжди має бути однаковим для всіх. Для широкої громадськості ефективними можуть бути соціальні мережі, Telegram-канали й медіа; для журналістів – сайт, пресрелізи, коментарі й офрекорд-зустрічі; для профільних груп – прямі роз'яснення, розсилки або спеціалізовані канали; для міжнародних партнерів – окремі наративи, які демонструють план дій, прозорість і здатність держави ефективно реалізовувати політики. У безпекових темах, за словами представниці Міністерства розвитку громад та територій, міністерство може обмежуватися точковою або внутрішньою комунікацією, оскільки надмірна публічність може створити додаткові ризики.

Отже, на думку респондентів, вибір каналів кризової комунікації має ґрунтуватися на кількох критеріях. По-перше, важливо визначити, де саме виникла або поширюється криза, і реагувати в тому середовищі, де перебуває основна аудиторія. По-друге, потрібно оцінити масштаб проблеми: точкові кризи можуть потребувати адресної взаємодії, тоді як масштабні – офіційної мультिकанальної комунікації. По-третє, слід враховувати функцію повідомлення: якщо потрібна формальна верифікація, доцільно використовувати сайт; якщо потрібна швидкість –

соціальні мережі; якщо потрібне пояснення складного контексту – медіа або інтерв'ю тощо. По-четверте, усі канали мають бути синхронізовані, щоб уникнути суперечливих повідомлень.

Таким чином, результати експертних інтерв'ю показують, що найбільш ефективною для міністерств під час публічних скандалів є не ізольована публікація заяви на одному ресурсі, а скоординована система каналів. Соціальні мережі забезпечують швидкість і безпосередній контакт з аудиторією, традиційні медіа допомагають масштабувати та пояснювати позицію, офіційний сайт надає повідомленню формальної легітимності. Відповідно, ефективність кризового реагування визначається не кількістю використаних каналів, а тим, наскільки їх вибір відповідає характеру кризи, потребам аудиторії та стратегічній меті міністерства.

Персоніфікована комунікація та роль посадовців

Окрему частину дослідження приділено ролі персоніфікованої комунікації та участі посадових осіб у кризових комунікаціях. Респонденти не розглядають участь міністра або іншого високопосадовця як обов'язкову умову кожного кейсу. Натомість залучення посадовця має залежати від масштабу кризи, рівня суспільного резонансу, характеру звинувачень, дотичності посадової особи до проблеми та потреби в демонстрації політичної або управлінської відповідальності.

У відповідях експертів простежується спільне розмежування між комунікацією від імені інституції та комунікацією від імені конкретної посадової особи. На думку респондентів, базову офіційну позицію, оперативні оновлення, технічні деталі, бекграунд і уточнення найчастіше мають комунікувати прессекретар, пресслужба або комунікаційний підрозділ. Натомість міністр або очільник органу влади має долучатися тоді, коли ситуація виходить за межі технічного інциденту та потребує персональної відповідальності, політичного лідерства або додаткового рівня довіри.

Одна з респонденток стверджує: «Міністр має комунікувати тоді, коли ситуація має високий суспільний резонанс, стосується безпеки людей, великих рішень, відповідальності держави або потребує політичного лідерства. Натомість пресекретар або комунікаційний підрозділ можуть комунікувати технічні деталі, уточнення, бекграунд та оперативні оновлення». Такий підхід дозволяє уникнути надмірної персоналізації там, де достатньо інституційного пояснення, і водночас забезпечити видимість відповідальної особи у кризах високого рівня.

Важливо, що участь очільника органу влади експерти пов'язують не лише з формальним статусом посади, а й із суспільним очікуванням. У кризових ситуаціях громадяни часто очікують побачити відповідальну особу, яка здатна пояснити позицію міністерства та показати, що ситуація перебуває під управлінським контролем. Тому в кризах загальнонаціонального рівня або в ситуаціях, що зачіпають безпеку, довіру до держави чи масштабні управлінські рішення, присутність очільника може мати стабілізувальний ефект.

Один з респондентів запропонував розглядати міністра фактично як окремий канал комунікації, ефективність якого залежить від того, наскільки швидко через нього можна поширити повідомлення та як швидко воно розійдеться. За словами експерта, у багатьох випадках офіційної сторінки міністерства достатньо, оскільки медіа стежать за цими каналами, а повідомлення швидко поширюється далі. Міністр доцільний тоді, коли потрібна персоналізація, пряме звернення до цільової аудиторії або емоційне підсилення офіційної позиції. Його участь може сигналізувати, що проблема має пріоритет, що міністерство не дистанціюється від відповідальності та що рішення ухвалюються на найвищому рівні. Водночас надмірне використання персонального голосу очільника може знецінювати цей ресурс, якщо міністр коментуватиме кожну дрібну або технічну кризу. Тому персоніфікована комунікація має застосовуватися вибірково – тоді, коли вона справді додає ваги, довіри або ясності.

Окремим критерієм залучення очільника є те, чи звернена криза безпосередньо до нього як до суб'єкта відповідальності. Представник Міністерства

освіти і науки зазначив, що міністру доцільно комунікувати особисто, якщо ініціатор кризи має значний вплив на аудиторію та звертається саме до очільника. У таких ситуаціях відповідь на сторінці міністра може бути ефективнішою, ніж абстрактна позиція міністерства, оскільки вона відповідає на персоналізований запит і зменшує ризик інтерпретації мовчання як уникнення відповідальності.

Показовою є також позиція представниці Міністерства молоді та спорту, яка наголосила, що команда зазвичай стежить, щоб першою з позицією виходила сама інституція, а вже потім ухвалюється рішення, як інтегрувати заяву очільника та чи варто його залучати. За її словами, це залежить від особистої дотичності посадовця до питання, правильного вибору каналу та оцінки того, чи не створить заява додатковий негативний «шлейф» для особистого бренду очільника. Цей підхід важливий, оскільки міністр є не лише посадовою особою, а й носієм довіри до політики міністерства. Якщо його необґрунтовано залучати до дрібних або периферійних криз, це може послабити його здатність ефективно комунікувати у більш критичних ситуаціях.

Окремий вимір персоніфікованої кризової комунікації простежується у відповіді представника Міністерства оборони, який з власного досвіду описав два різні підходи до ролі публічного посадовця як «сервісного голосу» міністерства.

Перший підхід, за словами респондента, був пов'язаний із періодом роботи команди Катерини Черногоренко на посаді заступниці міністра з питань цифровізації. У цьому випадку посадовиця мала завчасно сформований образ «сервісної людини» в соціальних мережах: аудиторія знала, що в разі проблеми з цифровими сервісами Катерину можна позначити в дописі чи коментарі, і вона або команда від її імені відреагує. Така модель створювала ефект прямого доступу до відповідальної особи та підсилювала відчуття, що міністерство не є віддаленою бюрократичною структурою, а бачить конкретні проблеми користувачів і готове їх вирішувати. Як зазначив респондент, люди приходили до посадовиці в коментарі, а відповідь на кшталт «працюємо, вирішуємо» виконувала важливу стабілізуючу функцію в моменті кризи. Цей підхід можна охарактеризувати як модель персоналізованої сервісної

комунікації. Її перевага полягає в тому, що посадовець стає не лише політичним або адміністративним представником інституції, а й зрозумілим для аудиторії каналом зворотного зв'язку. У кризових ситуаціях це дозволяє швидше знімати напругу, демонструвати залученість керівництва та переводити комунікацію з формату безособової заяви у формат людської відповіді. Водночас така модель вимагає від посадовця постійної публічної присутності, готовності працювати з негативом і тісної синхронізації з комунікаційною командою, оскільки будь-яка персональна реакція фактично сприймається як позиція міністерства.

Другий підхід, який описав респондент, пов'язаний із ситуацією, коли посадовець не розвиває активний персональний бренд у соціальних мережах і не виконує функцію публічного «сервісного обличчя» напряму. За словами респондента, нинішня заступниця міністра Оксана Ферчук не веде персональні соцмережі в такому форматі й більше зосереджена на розвитку самих сервісів. У такій моделі офіційний голос Міністерства оборони стає основним каналом комунікації з аудиторією, а персональна публічна присутність посадовця не є центральним елементом кризового реагування. Цю модель можна визначити як інституційно-центричну. Вона передбачає, що довіра до сервісу та реагування на кризу будуються переважно через офіційні канали міністерства, а не через особисту сторінку конкретного посадовця. Її перевага полягає в більшій стабільності: комунікація менше залежить від персонального бренду однієї людини, а відповідальність залишається на рівні інституції. Водночас така модель може потребувати додаткових зусиль для «олюднення» офіційного голосу, адже за відсутності впізнаваного персонального спікера аудиторія може сприймати комунікацію як більш формальну або дистанційовану.

Важливо, що респондент не протиставляє ці два підходи як правильний і неправильний. Навпаки, він підкреслює, що обидві моделі можуть бути робочими залежно від управлінського стилю посадовця, структури команди та характеру продуктів, які комунікує міністерство. У першому випадку кризова комунікація підсилюється через персональний голос посадовиці, яка стає зрозумілим для

аудиторії символом сервісності та швидкої реакції. У другому – акцент перенесений на інституційний голос міністерства.

Тобто досвід, описаний респондентом, демонструє, що роль посадовця у кризовій комунікації не зводиться лише до питання, «чи має міністр або заступник вийти із заявою». Йдеться про ширшу комунікаційну архітектуру: чи буде міністерство довіру через персоналізований публічний голос конкретного посадовця, чи через офіційний інституційний канал. Обидва підходи можуть бути ефективними, якщо вони узгоджені з очікуваннями аудиторії, внутрішніми процесами команди та загальною стратегією міністерства.

Респонденти також підкреслювали, що персональна комунікація посадовців може бути ефективною лише за умови синхронізації з комунікаційною командою. У кризі особиста заява міністра або заступника не повинна бути імпровізованою чи відірваною від офіційної позиції органу влади. Представниця Міністерства молоді та спорту зазначила, що комунікаційники міністрів зазвичай працюють у колі всієї команди міністерства для синхронізації; спочатку відбувається внутрішнє комунікаційне погодження, далі – погодження з профільними фахівцями, а за потреби – консультація з міністром щодо відповідності позиції загальній візії. Це демонструє, що персоніфікована комунікація не має підміняти інституційну роботу, а повинна бути її продовженням.

Також респондентка звернула увагу на те, що ефективність використання власної сторінки залежить від особистого бренду посадовця. Якщо керівник має значну аудиторію і довіру, його сторінка може бути ефективнішою за сторінку інституції. Водночас вона наголосила, що не кожен очільник має достатній вплив на весь публічний простір, а тому комунікаційна команда все одно має подбати про поширення позиції через зовнішні медіа та Telegram-канали. Тобто особиста сторінка посадовця може бути ефективним каналом кризової комунікації лише за певних умов. По-перше, посадовець має мати достатню аудиторію та рівень довіри, щоб його повідомлення справді впливало на інформаційне поле. По-друге, криза має бути достатньо значущою або персоналізованою, щоб комунікація саме з цієї сторінки

була виправданою. По-третє, така комунікація має бути узгоджена з офіційною позицією міністерства, щоб не створити розриву між «особистим» і «інституційним» голосом.

У відповідях експертів також простежується думка, що персональна сторінка посадовця може бути особливо доречною, коли потрібно не лише повідомити факти, а й передати тональність – відповідальність, емпатію, рішучість або лідерство. Представник Міністерства оборони наводив приклад ситуації з блокуванням терміналів Starlink: міністерство публікувало офіційні роз'яснення по пунктах, а міністр паралельно звертався від себе, емоційно наголошуючи на важливості дій та їхньому впливі на поле бою. За словами респондента, така комунікація працювала «в синергії». Це свідчить, що найефективнішою є не конкуренція між інституційним і персональним каналом, а їхнє поєднання: офіційний канал дає структуру й факти, а посаовець – додаткову легітимність і людський вимір.

Разом із тим експерти звертали увагу на ризики самостійних або непогоджених заяв посадовців. За словами одного з респондентів, висока посада не означає, що людина автоматично має рацію в кризовій ситуації, а навіть побудова речення або тексту може мати суттєве значення для подальшого розвитку конфлікту. Це підтверджує, що персоніфікована комунікація має бути професійно підготовленою, навіть якщо вона подається у форматі особистого звернення.

Отже, результати інтерв'ю дозволяють зробити висновок, що найефективнішою є модель, у якій інституційна та персональна комунікація не конкурують, а доповнюють одна одну. Комунікаційний підрозділ забезпечує точність, узгодженість, юридичну коректність і сталість повідомлень, тоді як міністр чи його заступники долучаються у випадках, коли потрібні персоналізація, політичне лідерство, емпатія або підтвердження відповідальності на найвищому рівні. Саме таке поєднання дозволяє міністерству зберігати інституційну суб'єктність і водночас відповідати на суспільний запит на видимому, відповідальну та людяну комунікацію.

Кризи, пов'язані з представниками міністерств

Окремо в інтерв'ю було розглянуто питання, як діяти інституції, якщо публічний скандал пов'язаний саме з міністром або чи його заступником. Тут позиції респондентів частково відрізнялися, що свідчить про складність і контекстуальність таких ситуацій. Частина експертів наголошувала, що міністерство не може повністю відсторонитися від скандалу, якщо він зачіпає репутацію інституції, має корупційний характер або стосується виконання посадових обов'язків. Інші респонденти підкреслювали, що не кожна особиста ситуація посадовця має автоматично ставати кризою міністерства.

Наприклад, представник Міністерства освіти і науки зазначив, що, якщо скандал навколо посадовця не стосується роботи відомства і не шкодить його іміджу, пресслужба не повинна втручатися в комунікацію. Однак, якщо звинувачення мають корупційний характер або впливають на репутацію міністерства, реагування є необхідним. Цей підхід передбачає розмежування приватного, політичного та інституційного вимірів кризи. Міністерство не має брати на себе відповідальність за кожен аспект особистої поведінки посадовця, але не може ігнорувати ситуацію, якщо вона підважує довіру до органу влади або до його рішень.

Натомість представник Міністерства оборони висловив більш інституційно інтегровану позицію: організація і люди, які в ній працюють, є частиною одного бренду, тому орган влади не може повністю залишатися осторонь, якщо щось стається з його представником. Респондент підкреслює, що реакція міністерства в кризу, пов'язану з працівником, є показником інституції як роботодавця. Ця позиція підкреслює, що для громадськості посадовець часто уособлює інституцію, а тому повне мовчання може бути сприйняте як байдужість, уникнення відповідальності або відсутність внутрішніх стандартів.

Один з респондентів пропонує підхід, за якого рішення про коментування скандалу, пов'язаного з високопосадовцем, має ухвалюватися на основі двох критеріїв: суспільного резонансу та обґрунтованості претензій. Якщо звинувачення є

валідними, міністерству доцільно реагувати навіть тоді, коли ситуація ще не набула значного розголосу, оскільки мовчання може створити враження уникнення відповідальності або спроби приховати проблему. Якщо ж претензії не мають достатньої доказової бази, але вже отримали широкий суспільний резонанс, комунікація також є необхідною – у такому випадку вона має виконувати функцію фактологічного спростування, зниження напруги та запобігання подальшому поширенню хибних інтерпретацій. Таким чином, потреба в реакції визначається не лише реальністю проблеми, а й тим, як вона сприймається та поширюється в публічному просторі.

Відповідно, оптимальна модель реагування на скандал, пов'язаний із високопосадовцем, має базуватися на оцінці кількох критеріїв: чи пов'язаний інцидент із виконанням посадових обов'язків; чи має він корупційний, етичний або управлінський вимір; чи впливає він на репутацію міністерства; чи є закиди обґрунтованими; який рівень суспільного резонансу; чи триває офіційна перевірка або розслідування. Якщо зв'язок із міністерством очевидний, інституція має комунікувати принаймні базову позицію: визнати обізнаність про ситуацію, повідомити про перевірку або інші дії, пояснити межі відповідальності та уникати передчасних висновків.

Водночас експерти наголошували, що комунікація у таких випадках має залишатися спокійною, фактологічною і неагресивною. Представниця Міністерства розвитку громад та територій сформулювала це так: «Якщо є перевірка – треба сказати про неї; якщо є помилка – її треба визнати; якщо є маніпуляція – її треба спростувати фактами. Головне – не атакувати всіх навколо і не переводити розмову в емоційну площину, оскільки для державної інституції важливі спокій, факти і відповідальність». Цей підхід є особливо доцільним у персоналізованих кризах, де ризик емоційної або оборонної реакції посадовця є вищим.

Щодо того, чи варто посадовцю коментувати скандал на власній сторінці, результати інтерв'ю свідчать: така практика може бути ефективною, але не є універсально правильною. Якщо скандал прямо стосується посадовця, його особиста

сторінка може бути доречним місцем для пояснення позиції, особливо якщо саме там зосереджена його аудиторія або якщо до нього звертаються суб'єктно. Водночас, якщо скандал має інституційний характер, особиста заява не повинна замінювати офіційну позицію міністерства. Найбільш доцільним у таких випадках є поєднання: міністерство фіксує офіційну позицію, а посадовець, за потреби, надає персональне пояснення у межах узгодженої комунікаційної рамки.

Координація та внутрішні процедури

Першим елементом ефективного реагування експерти визначають постійний моніторинг медіа та соціальних мереж. Саме він дозволяє виявити кризу на ранньому етапі, оцінити її масштаб і визначити, чи потребує ситуація публічного реагування. Наприклад, представник Міністерства оборони, зазначив, що зазвичай ідентифікація кризи відбувається через автоматичну систему сповіщень про згадки продукту або через колеґ, які спеціалізовано займаються моніторингом. Після цього здійснюється швидкий аналіз масштабу: чи йдеться про окремий коментар, чи про допис інфлюенсера з великою аудиторією. Отже, внутрішня процедура реагування починається не з написання заяви, а з оцінки інформаційного ризику та потенціалу поширення проблеми.

Другим важливим елементом є збір фактів і з'ясування обставин ситуації. Урядова кризова комунікація, за словами респондентів, ускладнюється тим, що комунікаційна команда не завжди володіє повною інформацією самостійно. Їй потрібно швидко отримати дані від профільних департаментів, технічних команд, юристів, керівників напрямів або інших органів влади. Представниця Міністерства розвитку громад та територій наголосила, що найбільше часу під час кризового реагування займають саме збір фактів, заслуховування різних позицій у структурах і погодження матеріалу. Особливо складним цей процес стає тоді, коли ситуація має міжнародний або кроссекторальний характер і потребує погодження не лише всередині міністерства, а й з іншими органами влади.

Це дозволяє зробити висновок, що кризова комунікація в міністерствах має бути інтегрована в управлінські процеси. Комунікаційники повинні бути залучені до ситуації на ранньому етапі, а не тоді, коли проблема вже стала публічною. Якщо комунікаційний підрозділ отримує інформацію із запізненням, міністерство втрачає час, необхідний для формування позиції, і ризикує допустити інформаційний вакуум. Саме тому респонденти підкреслювали потребу в контактних особах у департаментах, швидкому доступі до відповідальних працівників і налагодженій внутрішній комунікації між структурними підрозділами.

Окремо експерти наголошували на важливості чіткого розподілу ролей у команді. У кризовій ситуації одна частина команди має збирати факти, друга – готувати чернетку повідомлення, третя – уточнювати технічні, юридичні, політичні чи інші аспекти. Поки одні члени команди збирають інформацію, комунікаційник має дати перший фідбек аудиторії, щоб не залишати людей у стані невизначеності. Такий підхід демонструє, що внутрішня координація має забезпечувати одночасно дві потреби: точність позиції та швидкість першої реакції.

Невід'ємним інструментом підготовки до криз респонденти називали попереднє моделювання ризиків і антикризові сесії. Один із представників описав практику, за якої перед запуском великого проєкту комунікаційник збирає команду керівників, аналітиків, профільних заступників, фахівців із безпеки та кібербезпеки для моделювання можливих криз. Подібно до методу шести капелюхів, кожен фахівець дивиться на продукт крізь призму власних знань. Під час такої сесії команда визначає потенційні сценарії, зокрема технічні збої або ворожі інформаційні вкиди, після чого пріоритезує їх за ймовірністю та впливом на аудиторію. Така практика дозволяє не чекати появи кризи, а заздалегідь підготувати алгоритми реагування для найбільш імовірних і найбільш ризикових ситуацій.

Особливо важливо, що в межах такого підходу заздалегідь готуються не лише загальні сценарії, а й конкретні операційні ресурси: контакти відповідальних осіб, попередні шаблони позицій, розуміння алгоритму дій і можливого розвитку ситуації. Респондент пояснив, що завчасна фіксація контактів дозволяє не витратити навіть пів

години на пошук потрібної людини, а попередньо валідований текст позиції дає змогу вийти з комунікацією швидко, вносячи лише необхідні правки під конкретну ситуацію. Таким чином, якісна підготовка скорочує час між виявленням проблеми та публічною реакцією, що є критичним для кризових комунікацій.

Експерти зазначали, що наперед неможливо передбачити всі потенційні кризи, однак наявність відпрацьованих алгоритмів дає команді опору в ситуації невизначеності. Представник Міністерства оборони сформулював це через потребу мати «протоколи, чіткі процеси та хорошу команду»: коли криза трапляється, команда не повинна витрачати час на питання «що робити зараз», адже має існувати напрацьований перелік сценаріїв. Такий підхід дозволяє перетворити кризове реагування з хаотичного процесу на керовану послідовність дій.

Інший респондент також підкреслив важливість протоколів реагування, які, за його словами, часто збігаються з практикою. Якщо існують заготовки, колегам легше швидко надати позицію, просто узгодивши її з керівником. Якщо ж криза є новою, алгоритм залишається тим самим, але потребує більше часу на підготовку. Паралельно здійснюється моніторинг, аналізується поширення інформації та визначаються інфлюенсери, з якими потрібно проговорити ситуацію. Це свідчить, що навіть у непередбачених ситуаціях команда спирається на базову процедуру: моніторинг → оцінка масштабу → збір фактів → формування позиції → погодження → публікація або адресна комунікація.

Окремий блок внутрішніх процедур стосується погодження повідомлень. За результатами інтерв'ю, погодження є необхідним етапом, але одним з тих, що може значно сповільнити реагування. Велику роль відіграє залучення керівника, який може надати правки, рекомендації та глибший контекст. Залежно від теми матеріал може передаватися на вчитку юристам, а публікація відбувається лише після погодження ключових осіб. Питання про те, хто має ухвалювати фінальне рішення щодо кризових комунікацій, у відповідях респондентів не зводиться до однієї посадової особи. Найчастіше експерти описували це як командне рішення, у якому комунікаційники готують і пропонують рішення, профільні фахівці перевіряють змістову точність,

юристи оцінюють ризики, а керівник або політичне керівництво затверджує фінальну рамку. Зокрема, представниця Міністерства молоді та спорту зазначила, що рішення ухвалюються в команді: спочатку відбувається внутрішнє комунікаційне погодження, потім – програмне погодження з фахівцями, які працювали над відповідним напрямом або нормативно-правовим актом, а іноді потрібно порадитися з міністром, чи відповідає позиція загальній візії.

Цей підхід особливо доречний для міністерств, оскільки одна помилка в термінології, фактах або юридичному формулюванні може створити нову хвилю критики. Респондентка прямо зазначала, що «комунікаційники можуть знайти вихід із ситуації, але важливо, щоб уся термінологія була правильною», адже профільні фахівці або представники спільноти можуть одразу помітити неточність і створити ще більшу кризу. Отже, фінальне рішення має спиратися не лише на комунікаційну доцільність, а й на змістову та правову коректність.

Важливою частиною ефективної системи є і документування ролей, сценаріїв та текстів. Один із респондентів підсумував, що будь-який проєкт варто починати зі стратегування: проговорити можливі кризи, сформувані антикризову стратегію, зафіксувати ролі, тексти й ситуації в документі та погодити його. За його словами, така інструкція забезпечує значну частину успіху, а далі результат залежить від командної роботи та стресостійкості. Це свідчить, що кризова комунікація має бути не лише реактивною, а й процедурно підготовленою ще до виникнення конкретного скандалу.

Окремим елементом внутрішніх процедур, на якому наголошував один з респондентів, є проведення ретроспектив після завершення кризової ситуації. На відміну від реагування в моменті, ретроспектива виконує функцію посткризового аналізу: команда повертається до кейсу, оцінює власні дії, визначає сильні сторони реагування та фіксує те, що потрібно покращити надалі. За словами респондента, після вирішення кризової ситуації відбувається збір всіх причетних фахівців на окрему зустріч, яка за своїм форматом нагадує стратегічну сесію. Під час такої зустрічі учасники спочатку обговорюють, що спрацювало добре, а потім – що варто

змінити у майбутніх кризових реакціях. Далі ідеї групуються, пріоритезуються через голосування, а найбільш значні питання обговорюються першочергово. Така практика дозволяє не лише зафіксувати досвід конкретної кризи, а й перетворити його на організаційне знання: оновити внутрішні алгоритми, уточнити ролі, покращити координацію між командами та зменшити ймовірність повторення подібних помилок. Отже, ретроспектива є важливим завершальним етапом кризового циклу, оскільки вона переводить кризову комунікацію з режиму одноразового реагування в режим постійного навчання та вдосконалення внутрішніх процедур.

Типові помилки кризових комунікацій міністерств

Криза може посилюватися не лише через сам інформаційний привід, а й через те, як міністерство його інтерпретує, пояснює або намагається нейтралізувати. Аналіз експертних інтерв'ю дозволив виокремити низку типових помилок, яких українські міністерства можуть припускатися під час публічних скандалів.

- Запізніла реакція або ігнорування проблеми

Експерти наголошували, що в умовах швидкого поширення інформації мовчання органу влади не обов'язково сприймається як обережність. Часто воно інтерпретується як уникнення відповідальності, неготовність пояснювати ситуацію або спроба перечекати скандал. Представниця Міністерства молоді та спорту зазначила, що міністерства нерідко «впадають в ігнорування проблеми» і втрачають «золотий час», коли ще можна визнати помилку або пояснити контекст. Унаслідок цього виникає інформаційний вакуум, який заповнюють інші стейкхолдери: медіа, лідери думок і користувачі соцмереж. Якщо міністерство не висвітлює ситуацію вчасно, громадськість шукає пояснення в альтернативних джерелах, де інформація може бути неповною, емоційною або маніпулятивною, а позицію міністерства фактично починають формувати люди, недотичні до його роботи. Відповідно, подальша комунікація міністерства відбувається вже не з позиції первинного джерела, а в режимі виправдання чи спростування сформованих інтерпретацій. Саме

тому запізнення з реакцією може не просто продовжити кризу, а й змінити її рамку на менш вигідну для інституції.

Водночас результати інтерв'ю показують, що не будь-яка відсутність публічної заяви є помилкою. Деякі респонденти припускали можливість стратегічного невтручання, якщо закид не є критичним, перебуває у вузькій інформаційній «бульбашці» або публічна відповідь лише легітимізує маніпуляцію. Однак принципова відмінність полягає в тому, що стратегічне невтручання має бути результатом оцінки ризиків, а не пасивності чи неготовності реагувати. Якщо проблема є реальною, стосується значної аудиторії або підважує довіру до міністерства, ігнорування стає не стратегією, а комунікаційною помилкою.

- Відсутність єдиної позиції та поява різних версій від представників

Представниця Міністерства розвитку громад та територій прямо назвала «різні версії від різних представників органу влади» одним із чинників, що можуть посилити кризу. У кризовій ситуації суперечливі повідомлення створюють враження хаосу, внутрішньої неузгодженості або відсутності контролю. Для аудиторії це може бути сигналом, що міністерство або не володіє ситуацією, або намагається адаптувати позицію залежно від тиску.

Ця помилка безпосередньо пов'язана з якістю внутрішньої координації. Якщо комунікаційний підрозділ, пресекретар, керівництво, профільні департаменти або окремі посадовці комунікують без синхронізації, кожне наступне повідомлення може не зменшувати напругу, а створювати нові питання. Тому для кризових комунікацій важливо не лише швидко вийти з реакцією, а й забезпечити єдину рамку: що сталося, що відомо, що перевіряється, хто відповідальний за дії та які наступні кроки. Узгодженість повідомлень є не формальністю, а передумовою довіри до позиції органу влади.

- Агресивна тональність

Йдеться, зокрема, про спроби делегітимізувати джерело кризи: звинуватити журналістів, громадськість чи інших зовнішніх акторів. За словами представниці Міністерства розвитку громад та територій, «кризу посилюють агресивний тон, спроби звинуватити журналістів і формальні фрази без конкретики». Така реакція є ризикованою, оскільки зміщує фокус із вирішення проблеми на конфлікт між міністерством і тими, хто її озвучив. Особливо небезпечним є перехід у емоційну площину, коли замість фактів, пояснень і дій міністерство починає атакувати опонентів або знецінювати запит суспільства.

- Надмірно бюрократичний стиль повідомлень

Респонденти неодноразово підкреслювали, що під час скандалу громадяни очікують не канцелярського тексту, а зрозумілого пояснення. Представник Міністерства оборони зазначив, що «повідомлення не повинно звучати як бюрократична відписка в стилі “нам дуже важливий ваш дзвінок”»; воно має бути вивіреною, зрозумілим і людським. Подібну думку висловлювали й інші респонденти, які наголошували на необхідності простої мови, зрозумілої не лише працівникам державної установи, а й іншим громадянам. Бюрократична мова є проблемною не лише стилістично. У кризі вона може створювати враження дистанції, формальності й небажання говорити з людьми напругу. Якщо повідомлення складається з абстрактних формулювань, юридичних конструкцій або загальних фраз, аудиторія не отримує відповіді на ключові питання. Тому складна мова може не просто знижувати зрозумілість повідомлення, а й посилювати недовіру до нього.

- Відсутність конкретики у повідомленнях

Формальна реакція без пояснення фактів, дій і наступних кроків рідко виконує антикризову функцію. Представниця Міністерства розвитку громад та територій підкреслила, що в кризі цільова аудиторія має зрозуміти три речі: що сталося, хто відповідає і що робиться зараз. Вона також наголосила, що комунікація має підкріплюватися діями, адже часто комунікаційна готовність реагувати є швидшою, ніж операційна здатність фактично вирішити проблему. Це важливе спостереження,

оскільки воно демонструє: навіть добре сформульоване повідомлення може бути неефективним, якщо за ним не стоїть реальна управлінська дія. Інший респондент підкреслює: «Якщо ми не знаємо точного часу, замінюємо цю складову на менш конкретну (наприклад, "найближчим часом"), але виходимо в комунікацію швидко».

- Обіцянки, неможливі до виконання

У кризовій ситуації завищені обіцянки можуть тимчасово знизити напругу, але надалі створюють ще більшу репутаційну проблему, якщо вони не реалізуються. Респондентка сформулювала це через правило: «у кризі краще сказати менше, але точно». Для міністерств це особливо важливо, адже їхні заяви часто мають не лише комунікаційний, а й політичний чи управлінський статус. Невиконана обіцянка може бути сприйнята як ознака некомпетентності, маніпуляції або відсутності контролю над процесами.

- Відсутність доказової бази

Представниця Міністерства молоді та спорту наголосила, що під час кризи будь-який користувач може перевірити інформацію, а медіа, депутат або громадянин можуть надіслати інформаційний запит. Відсутність доказової бази може посилити кризу в кілька способів. По-перше, вона робить позицію вразливою до критики та спростувань. По-друге, вона створює підстави для нових інформаційних запитів, журналістських розслідувань або політичних звинувачень. По-третє, якщо міністерство змушене пізніше уточнювати або змінювати позицію, це може виглядати як непослідовність або приховування частини інформації. Тому фактологічність є не лише ознакою якісної комунікації, а й захисним механізмом від ескалації кризи.

- Блокування коментарів або користувачів

Йдеться фактично про спроби адміністративно обмежити негативну реакцію в цифровому середовищі. Один з респондентів зазначив, що в сучасному інформаційному середовищі люди роблять скріншоти, тому заборона звернень може спричинити новий виток кризи. Блокування, за його словами, може бути лише

крайньою мірою і тільки після попередження користувача про порушення правил, наприклад через нецензурну лексику. Цей аспект є особливо важливим для міністерств як публічних інституцій. Якщо приватний бренд іноді може модераційно обмежувати взаємодію з аудиторією, державний орган має значно нижчий поріг допустимості таких дій. Для громадян коментар під дописом міністерства може бути способом звернення, критики або фіксації проблеми. Тому необґрунтоване блокування може бути сприйняте не лише як комунікаційна помилка, а як порушення принципів відкритості та підзвітності.

- Непослідовні та самостійні заяви посадовців

Респонденти зазначили, що поширеною помилкою є, коли очільники публікують заяви самостійно, без погодження з комунікаційною командою та юридичними фахівцями. Один з експертів підкреслив, що висока посада не гарантує коректності позиції, а навіть побудова речення або тексту може мати суттєве значення в кризових комунікаціях. Це свідчить про важливість професійної підготовки навіть тих повідомлень, які подаються як персональна позиція посадовця. Самостійна заява високопосадовця може посилити кризу, якщо вона суперечить офіційній позиції міністерства, містить юридично ризиковані формулювання, емоційні оцінки або неточності. У таких випадках комунікаційна команда змушена не лише працювати з початковою кризою, а й виправляти наслідки невдалої реакції посадовця. Тому персоніфікована комунікація має бути не імпровізацією, а частиною узгодженої антикризової рамки.

- Термінологічна або змістова неточність

Якщо міністерство напише щось із помилкою в термінах, профільні фахівці можуть одразу прийти в коментарі й створити ще більшу кризу. Це особливо актуально для міністерств, оскільки вони працюють зі складними політиками, нормативно-правовими актами, спеціалізованими аудиторіями або чутливими галузевими питаннями. Неправильний термін, некоректне пояснення процедури або спрощення складного питання може бути сприйняте профільною аудиторією як

непрофесійність. Як наслідок, замість зниження напруги міністерство може отримати нову хвилю критики – вже не через початковий скандал, а через якість власної реакції.

- Нечитабельний дизайн або невідповідний формат повідомлення

Якщо повідомлення візуально перевантажене, погано структуроване або не адаптоване до платформи, аудиторія може його не прочитати або недостатньо зрозуміти. У кризовій ситуації, де важливі швидкість сприйняття й однозначність, формат повідомлення стає частиною його ефективності. Водночас, як і в повсякденних комунікаціях, під час криз варто враховувати питання інклюзії та доступності.

- Невідповідність масштабу комунікації

Не кожна проблема потребує широкого публічного висвітлення. У деяких випадках надмірна публічність може привернути увагу до точкової ситуації й поглибити кризу. Якщо міністерство реагує надто гучно на малу проблему, воно може її легітимізувати або збільшити охоплення. Якщо ж реагує надто обмежено на резонансну або обґрунтовану проблему, воно може втратити контроль над інформаційною рамкою. Отже, ефективне реагування потребує оцінки як фактичної ваги звинувачень, так і їхнього публічного поширення.

- Відрив комунікації від реальних управлінських рішень

Кілька респондентів зазначили, що часто неефективна кризова комунікація впливає з неефективних управлінських рішень. Якщо причини кризи пов'язані з браком коштів, кадрів або іншими об'єктивними обмеженнями, суспільство може не розуміти, чому вирішення проблем відкладається. У цьому контексті респондент сформулював важливе правило: «робиш – комунікуй, не робиш – поясни чому». Це свідчить, що кризова комунікація не може компенсувати відсутність дій, але може пояснити межі можливого, причини затримок або логіку рішень. Якщо міністерство декларує контроль над ситуацією, але не демонструє конкретних кроків, така комунікація швидко втрачає переконливість. Для громадян важлива не лише заява, а

й ознаки того, що проблема справді опрацьовується: перевірка, розслідування, зміна процедури, запуск додаткового сервісу, оновлення правил або публічне інформування про результати.

- Відсутність емпатії чи небажання визнавати помилку

У кризових ситуаціях, де люди зазнали шкоди, незручностей або відчуття несправедливості, суто фактологічної позиції може бути недостатньо. Представник Міністерства оборони наголошував, що не треба боятися сказати «нам дуже шкода», щоб аудиторія відчула емпатію, а не чергову відписку. Інший респондент зазначив, що якщо міністерство винне, воно має вибачитися, адже це є елементом людської комунікації. Водночас вибачення має бути доречним і підкріпленим діями. Формальне «перепрошуємо за незручності» без пояснення, що саме буде зроблено, може сприйматися як ритуальна фраза. Натомість ефективно вибачення в кризовій комунікації має бути частиною ширшої структури: визнання проблеми, пояснення контексту, конкретні дії, наступні кроки та оновлення щодо вирішення ситуації.

Таким чином, типові помилки кризових комунікацій міністерств можна умовно згрупувати у кілька категорій. До процедурних помилок належать запізнена реакція, недостатня внутрішня координація, різні версії від різних представників і самостійні непогоджені заяви посадовців. До змістових – відсутність фактів, доказової бази, конкретики, пояснення контексту або наступних кроків. До тональних – агресивність, звинувачення журналістів, бюрократична мова, відсутність емпатії, небажання визнати помилку тощо. До каналових – блокування користувачів, неправильний вибір масштабу комунікації, надмірна або недостатня публічність. До управлінських – обіцянки, які неможливо виконати, та комунікація, не підкріплена реальними діями.

Приклади ефективних і неефективних кейсів

У межах експертних інтерв'ю респонденти наводили приклади кризових комунікацій українських міністерств, які, на їхню думку, можуть бути показовими для розуміння ефективних і неефективних підходів.

Одним із прикладів ефективної кризової комунікації респонденти назвали комунікацію органів влади під час масштабної кібератаки на державні реєстри, коли частина державних цифрових сервісів певний час не працювала. Представник Міністерства оборони позитивно оцінив дії Міністерства економіки та Міністерства цифрової трансформації, які, за його словами, регулярно й у кілька етапів пояснювали, що відбувається, коли очікується відновлення реєстрів і як триває робота над проблемою. Сильним елементом цього кейсу респондент назвав те, що аудиторію «не полишили»: комунікація була миттєвою, постійною і супроводжувала ситуацію протягом усього періоду її врегулювання.

Значення цього кейсу полягає в тому, що він демонструє важливість не лише першої реакції, а й подальшого інформаційного супроводу. У кризах, пов'язаних із доступом до державних сервісів, суспільна напруга часто виникає не лише через сам факт збою, а через невизначеність: громадяни не розуміють, що сталося, скільки триватиме проблема і чи перебуває ситуація під контролем. Регулярні оновлення зменшують цей вакуум і дозволяють утримувати довіру навіть тоді, коли технічне вирішення потребує часу.

Показовим у цьому ж контексті є приклад Міністерства оборони, яке, за словами респондента, оперативно відреагувало на згадки про нібито можливе ураження реєстру «Оберіг» унаслідок тієї ж кібератаки. Хоча технічного збою з боку Міноборони не було, команда розуміла, що мовчання може спричинити домисли й поширення припущень про недоступність оборонних реєстрів. Тому міністерство одразу повідомило, що його реєстри працюють у штатному режимі, а атака їх не зачепила. Водночас ця ситуація стала нагодою підкреслити рівень захищеності оборонних цифрових сервісів, відповідність безпековим стандартам і стандартам НАТО. Цей приклад є важливим, оскільки демонструє превентивну фазу кризової комунікації. Міністерство реагувало не лише на вже сформовану кризу, а й на

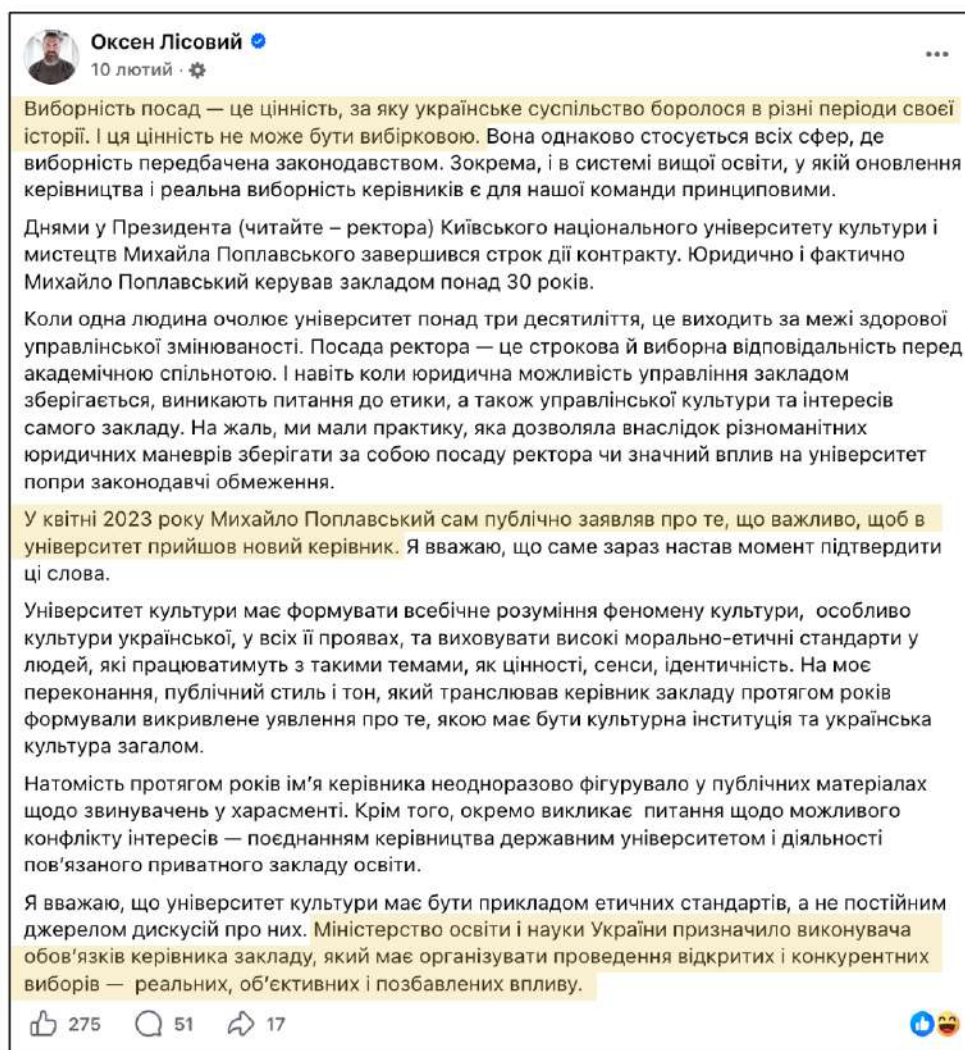
потенційний ризик її виникнення. У такому випадку комунікація виконувала завдання не виправдання, а запобігання паніці та недостовірним інтерпретаціям. Для інших міністерств цей кейс показує, що в чутливих сферах мовчання щодо потенційної проблеми може бути небезпечнішим, ніж коротке фактологічне роз'яснення.

Позитивно респонденти оцінювали також кейси, у яких міністерства використовували точкову комунікацію замість широкого публічного розголосу. Зокрема, представник Міністерства оборони описував ситуацію з автопродовженням відстрочок у «Резерв+», коли технічна проблема зачепила лише частину однієї з категорій користувачів. Команда не стала публікувати окреме повідомлення на всіх ресурсах, оскільки це могло привернути надмірну увагу до проблеми серед тих, кого вона не стосувалася. Натомість було обрано комунікацію безпосередньо з постраждалими користувачами в коментарях. Цей кейс демонструє, що ефективність кризової комунікації не завжди вимірюється максимальним охопленням. У деяких ситуаціях стратегічно правильним є не масштабування проблеми, а її адресне врегулювання для тих груп, які справді зазнали впливу. Для інших міністерств цей приклад є важливим як урок пропорційності: комунікаційна реакція має відповідати реальному масштабу кризи, а не автоматично поширюватися на всі канали.

Респонденти також називали ефективними приклади комунікацій, у яких міністерства завчасно працювали з журналістами, експертами або профільними аудиторіями. Представниця одного з міністерств згадувала практику офрекорд-зустрічей із журналістами щодо захисту критичної інфраструктури, а також комунікацію навколо УЗ-3000 і зимової підтримки. За її словами, команда проводила офрекорди, багато працювала з цільовими аудиторіями, щоб уникнути маніпуляцій, і розробляла Q&A-бокси. Така комунікація, на думку респондентки, знижує напругу і підсилює довіру. Завчасна робота з журналістами та експертами дозволяє пояснити складні теми до того, як вони будуть викривлені в публічному просторі. Крім того, підготовлені Q&A-бокси допомагають забезпечити послідовність відповідей і зменшують ризик суперечливих повідомлень від різних представників органу влади.

Окремий приклад ефективного реагування навів респондент, згадуючи публікацію міністра освіти і науки щодо завершення контракту ректора Київського національного університету культури і мистецтв Михайла Поплавського (Лісовий, 2026). На думку респондента, вдалою ця комунікація була з кількох причин. По-перше, згадано публічні заяви самого Поплавського про те, що університету потрібен новий керівник. По-друге, комунікація побудована навколо ширшої рамки етичних стандартів в університетському середовищі. По-третє, респондент відзначає демонстрацію чіткого висновку – висвітлення конкретної дії міністерства про призначення в. о.

Скріншот публікації, наведеної респондентом



Цей кейс демонструє ефективність фактологічного та контекстного підходу. Міністерство не обмежилось формальним поясненням кадрової процедури, а

використало наявні публічні факти та внесло їх у ціннісну рамку. Для інших міністерств цей приклад показує, що ефективне реагування може спиратися не лише на захист позиції, а й на вдале використання вже наявних публічних аргументів, які підсилюють легітимність рішення.

Щодо прикладів неефективної кризової комунікації, респонденти були стриманішими й не завжди називали конкретні кейси. Частина експертів уникала персоналізованої критики окремих органів влади, однак описувала типові помилки або згадувала загальні ситуації, які можуть вважатися проблемними. Одним із прикладів неефективної комунікації у відповідях респондентів була згадка про скандал із «плівками», у якому були замішані Міндовкілля та Міненергетики. Респондентка зазначила, що, за її спогадами, від цих органів влади «майже не було офіційної заяви»: очільниця вийшла з коментарем про непричетність, а згодом у міністерстві відбулася зміна керівника.

Цей приклад є показовим саме через складність межі між персональним і інституційним виміром кризи. Якщо скандал стосується високопосадовця, але водночас має потенційний вплив на репутацію міністерства, повна відсутність інституційної позиції може створити враження дистанціювання або непрозорості. З іншого боку, надмірне включення міністерства в персоналізований скандал може розширити кризу на всю інституцію. Отже, ключовою помилкою в подібних випадках може бути не обов'язково відсутність широкої комунікації як така, а відсутність чітко поясненої рамки: чи це персональна позиція посадовця, чи інституційна проблема, які дії здійснюються, чи є перевірка і де проходить межа відповідальності міністерства.

Додаткові важливі аспекти

Окрім основних питань, пов'язаних з вищенаведеними блоками, експертні інтерв'ю дозволили виявити кілька додаткових аспектів, які варто враховувати в дослідженні кризових комунікацій міністерств України. Вони не завжди є центральними в класичних моделях кризової комунікації, однак у сучасному

українському контексті суттєво впливають на здатність органів влади ефективно реагувати на публічні скандали.

Першим важливим аспектом є те, що для частини міністерств кризова комунікація в умовах повномасштабної війни фактично стала не винятковою ситуацією, а частиною щоденної роботи. Представниця Міністерства розвитку громад та територій України зазначала, що у сфері відновлення, критичної інфраструктури, транспорту, житлової політики та роботи з регіонами кризова комунікація є постійним елементом діяльності. Тобто для українських міністерств кризова комунікація не обмежується реагуванням на репутаційні скандали, а охоплює також пояснення наслідків війни, атак на інфраструктуру, перебоїв у послугах і складних управлінських рішень.

У воєнному контексті важливою є також необхідність балансувати між відкритістю та безпековими обмеженнями. Не вся інформація, яка становить суспільний інтерес, може бути публічно озвучена в повному обсязі, оскільки це може нашкодити обороноздатності, захисту критичної інфраструктури або стабільності роботи окремих секторів. У відповідях експертів простежується думка, що міністерства мають не лише інформувати, а й оцінювати потенційні наслідки публічності: для ворога, бізнесу, міжнародних партнерів і внутрішньої аудиторії. Тому в окремих безпекових темах доцільною може бути точкова, внутрішня або обмежена комунікація, а не максимальне публічне висвітлення. Це додає до кризових комунікацій органів влади специфічний український вимір: ефективність вимірюється не лише рівнем прозорості, а й здатністю не створити додаткових ризиків.

У темах, пов'язаних із російськими атаками, пошкодженням інфраструктури або відновленням, громадяни очікують від держави не лише інформації, а й підтвердження, що вона діє. Представниця Міністерства розвитку громад та територій підкреслювала, що у воєнний час важливо не просто інформувати про наслідки атак, а показувати, що працюють служби, є координація і допомога людям. Це означає, що в кризах воєнного часу повідомлення має виконувати не лише

інформаційну, а й стабілізаційну функцію: знижувати тривогу, демонструвати контроль і пояснювати, яку підтримку може отримати людина або громада.

Другим додатковим аспектом є психоемоційний стан самих комунікаційників, який один із респондентів прямо запропонував включити до подальших досліджень. Представник звернув увагу на «іншу сторону кризи» – людей, які її долають. За його словами, за кризовою комунікацією стоять комунікаційники, а їхній психоемоційний стан прямо впливає на якість антикризової реакції. В умовах повномасштабної війни, постійних обстрілів і нестабільності складно будувати ефективну комунікацію, якщо фахівець сам перебуває в емоційному виснаженні.

Цей аспект є важливим, оскільки в більшості досліджень кризової комунікації увага зосереджена на інституції, повідомленнях, каналах і реакції аудиторії, тоді як людський фактор усередині комунікаційної команди залишається менш помітним. Проте саме комунікаційники мають швидко аналізувати інформаційне поле, формулювати позицію, погоджувати повідомлення, працювати з негативом, відповідати на запити медіа та підтримувати тональність, яка одночасно є людською, точною і професійною. Якщо команда працює в умовах хронічного стресу, це може впливати на швидкість, якість і стійкість реакції.

Відповідно, дослідження кризових комунікацій міністерств має враховувати не лише зовнішній результат, а й внутрішні умови, у яких цей результат створюється. Психоемоційне навантаження команд, ризик вигорання, нічні чергування під час обстрілів, потреба перевіряти безпеку колег і одночасно готувати публічні повідомлення – усе це є частиною реального контексту кризової комунікації в Україні. Тому інституційна спроможність до кризового реагування залежить не лише від наявності протоколів, а й від підтримки та морального ресурсу людей, які ці протоколи реалізують.

Третім додатковим аспектом є вплив штучного інтелекту, дипфейків і автоматизованих інформаційних атак. Представник Міністерства освіти і науки окремо наголосив, що нині дуже легко створювати дипфейки та автоматизувати

ботоферми, а десятки тисяч фейкових коментарів можуть згенерувати штучну кризу, у яку люди повірять. Це суттєво розширює розуміння кризової комунікації: криза може виникнути не лише через реальну помилку, скандал або управлінське рішення, а й через штучно створену інформаційну хвилю.

Цей виклик особливо важливий для органів публічної влади, оскільки вони є постійними мішенями для дезінформації, політичних маніпуляцій і ворожих інформаційних операцій. У такому середовищі міністерствам необхідно розвивати здатність швидко відрізнити органічну критику від скоординованої атаки, перевіряти автентичність контенту, виявляти бот-активність, працювати з фактчекерами та координуватися з кібербезпековими фахівцями. Водночас навіть фейкова криза може мати реальні наслідки, якщо аудиторія сприймає її як достовірну. Тому недостатньо просто «не реагувати» на фейки; потрібно оцінювати їхній масштаб, швидкість поширення і потенційний вплив на довіру до інституції.

Четвертим аспектом є розмежування реальної кризи, негативної реакції та фонові недовіри до державних інституцій. Один з респондентів звернув увагу, що недовіра до державної установи існуватиме завжди і робота з довірою є постійним процесом. Натомість криза – це конкретне загострення, реакція «тут і зараз» на певну подію чи проблему. Це розмежування важливе методологічно: не кожна хвиля критики в коментарях або негативне ставлення до політики міністерства є кризою в строгому сенсі.

Для дослідження це означає, що при аналізі кризових комунікацій варто враховувати не лише наявність негативу, а і його природу. Фонове невдоволення може бути наслідком довготривалої недовіри, складності реформи або загальної напруги в суспільстві. Натомість криза має конкретний тригер, швидку динаміку поширення та потребує окремого реагування. Якщо міністерство не розрізняє ці стани, воно може або надмірно реагувати на звичайний негатив, або недооцінити справжню кризу.

П'ятий аспект – межі відповідальності міністерства. У відповідях експертів неодноразово простежувалася думка, що міністерства можуть ставати об'єктами критики навіть тоді, коли формально не мають прямого повноваження вирішити конкретну проблему. Наприклад, представник Міністерства освіти і науки пояснював, що в ситуаціях із поведінкою окремого вчителя або викладача міністерство не завжди може прямо вплинути на кадрове рішення, оскільки найм здійснює засновник або інший суб'єкт, тоді як міністерство формує політику. Водночас суспільство часто очікує реакції саме від центрального органу влади, навіть якщо юридично межі його відповідальності є обмеженими.

Це створює специфічний комунікаційний виклик: міністерство має пояснити межі своїх повноважень так, щоб це не виглядало як уникнення відповідальності. У таких випадках важливо не лише сказати, що орган влади «не відповідає» за конкретне рішення, а й пояснити, хто має повноваження, які механізми існують, що може зробити саме міністерство і які дії вже здійснюються в межах його компетенції. Інакше формально правильна позиція може бути сприйнята як байдужість або бюрократичне самоусунення.

Шостий аспект – роль довіри як довгострокового ресурсу, який не створюється в момент кризи, але визначає, як аудиторія сприйме реакцію міністерства. Представник Міністерства освіти і науки назвав чесність і довіру «двома стовпами» ефективної комунікації, водночас зауваживши, що критика міністерства не завжди означає повну відсутність довіри. Це важливе уточнення: аудиторія може підтримувати загальний напрям політики, але критикувати окреме рішення, комунікацію або наслідки для конкретної групи. Отже, у дослідженні кризових комунікацій варто уникати спрощення, за якого будь-який негатив автоматично трактується як крах довіри. Довіра є складнішою категорією: вона може співіснувати з критикою, якщо аудиторія вірить у загальну добросовісність або компетентність інституції. Водночас повторювані невдалі реакції, непояснені рішення або формальні заяви без дій поступово підривають цей ресурс. Тому кризова

комунікація має розглядатися не як разове «гасіння пожежі», а як елемент довгострокового управління довірою.

Сьомий аспект – необхідність адаптації комунікації до різних аудиторій, зокрема міжнародної спільноти, бізнесу та експертних груп. У відповідях респондентів підкреслювалося, що аудиторія міністерства не завжди є широкою громадськістю. В окремих випадках ключовими адресатами є міжнародні партнери, бізнес, профільні організації, громади, журналісти, політики та ін. Наприклад, у сферах відновлення, енергетики, інфраструктури й оборони комунікація з міжнародними партнерами може мати не менше значення, ніж комунікація з громадянами. Представниця Міністерства розвитку громад та територій зазначала, що, наприклад, для міжнародної аудиторії важливо показувати наявність чіткого плану дій, графіків виконання, здатність ефективно й прозоро використовувати кошти. Неправильно сформульоване або надмірно емоційне повідомлення може вплинути на інвестиційну стабільність, партнерські відносини або сприйняття спроможності держави. Тому міністерствам важливо адаптувати кризові наративи: для громадян – пояснювати, що сталося і яку допомогу вони отримають; для партнерів – демонструвати план, контроль, прозорість і підзвітність; для бізнесу – пояснювати ризики, захист і передбачуваність рішень.

Восьмий аспект – оцінювання ефективності кризової комунікації. Хоча це питання частково розглядалося в інших блоках, воно є важливим як додатковий вимір. Очевидно, ефективність кризової комунікації не може оцінюватися лише фактом публікації заяви. Залежно від характеру кризи, доцільно оцінювати, чи змінилася тональність згадок, чи зменшилася кількість негативних інтерпретацій, чи побачила аудиторія офіційну позицію, чи поширили її медіа, чи оновили матеріали після вирішення проблеми, чи отримали відповідь ключові стейкхолдери. У випадку цифрових сервісів можуть застосовуватися також продуктові або сервісні метрики, зокрема повторні згадки, звернення в підтримку, рівень задоволеності користувачів або індекси лояльності. Такий підхід переводить кризову комунікацію з інтуїтивного рівня на рівень вимірюваної управлінської практики.

Дев'ятий аспект – необхідність зберігати тяглість досвіду в командах, навіть коли люди змінюються. Один з респондентів порівняв комунікаційні команди з «кораблем Тесея»: люди можуть змінюватися, але тяглість досвіду і напрацьованих сценаріїв має залишатися. Це особливо важливо для державної служби, де кадрові зміни можуть бути частими, а кризові ситуації потребують швидкої мобілізації знань, контактів і попереднього досвіду. З цього випливає потреба в інституційному збереженні знань: протоколах, базах сценаріїв, шаблонах позицій, внутрішніх навчаннях і передачі досвіду між членами команди. Якщо кризові навички зберігаються лише в досвіді окремих людей, їхнє звільнення чи тимчасова відсутність можуть суттєво знизити якість реагування. Натомість формалізація досвіду дозволяє перетворити індивідуальну експертизу на інституційну спроможність.

Узагальнюючи, додаткові аспекти, виявлені за результатами інтерв'ю, розширюють розуміння кризових комунікацій міністерств України. Вони показують, що ефективне реагування залежить не лише від правильної заяви або обраного каналу, а й від ширшого контексту: війни, безпекових обмежень, довіри до інституцій, емоційної стійкості команд, технологічних викликів, меж повноважень, роботи з різними аудиторіями та здатності органу влади зберігати й передавати досвід. Саме ці чинники варто враховувати під час кризових комунікацій міністерств на практиці.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

У третьому розділі досліджено ефективність виявлених тенденцій кризових комунікацій міністерств України шляхом проведення експертних інтерв'ю з представниками органів публічної влади, дотичними до урядових і кризових комунікацій. Проведений аналіз дозволив не лише перевірити тенденції, виокремлені за результатами аналізу кейсів у другому розділі, а й поглибити їх через професійне бачення практиків, які безпосередньо працюють із кризовими ситуаціями, публічними скандалами, медіа, соціальними мережами та внутрішніми процедурами погодження позицій у міністерствах.

Результати інтерв'ю підтвердили, що кризова комунікація міністерств не може розглядатися лише як публікація офіційної заяви у відповідь на скандал. Ефективна модель передбачає докризову підготовку, постійний комунікаційний супровід ситуації, оновлення інформації, пояснення ухвалених рішень і посткризовий аналіз. Практика ретроспектив, описана респондентами, демонструє важливість інституційного навчання після кожної кризи: огляду того, що спрацювало, що потребує вдосконалення, які процедури варто змінити та які уроки можуть бути використані в майбутньому.

Вибір каналів комунікації має визначатися не принципом максимального охоплення, а відповідністю каналу до характеру кризи, аудиторії та комунікаційній меті. Соціальні мережі відіграють ключову роль у швидкому реагуванні, особливо тоді, коли криза виникає або поширюється саме в цифровому середовищі. Офіційні сайти міністерств залишаються важливими як джерело формальної верифікації позиції, однак самі по собі не є достатнім каналом кризової комунікації. Традиційні медіа зберігають значення для пояснення складних тем і масштабування позиції, а прямі комунікації зі стейкхолдерами – для адресного зниження напруги серед тих груп, які безпосередньо впливають на перебіг кризи або зазнають її наслідків.

Значну увагу приділено ролі посадовців у кризових комунікаціях. Встановлено, що участь міністра або іншого високопосадовця є доцільною у випадках високого суспільного резонансу, прямої дотичності посадовця до проблеми, потреби в політичному лідерстві або персоналізації відповідальності. Водночас технічні деталі й оперативні уточнення можуть комунікувати пресекретар або комунікаційний підрозділ. Персональна комунікація посадовця може підсилити позицію міністерства, однак вона має бути узгоджена з офіційною рамкою, щоб не створювати суперечностей або додаткових репутаційних ризиків.

Результати інтерв'ю засвідчили, що внутрішня координація є передумовою ефективною зовнішньої комунікації. Для якісного кризового реагування міністерства потребують чітких процедур моніторингу, швидкого доступу до фактів, визначених контактних осіб у департаментах, залучення профільних фахівців і юристів, а також узгодженого порядку ухвалення фінального рішення щодо кризової позиції. Фінальне рішення щодо кризової комунікації має бути результатом командної роботи, у якій комунікаційники відповідають за форму, канал і тональність, профільні фахівці – за змістову точність, юристи – за правову коректність, а керівництво – за політичну та управлінську рамку.

У межах розділу також систематизовано типові помилки кризових комунікацій міністерств. Серед них, зокрема, запізнiла реакція, агресивна тональність, надмірно бюрократична мова, відсутність конкретики, суперечливі повідомлення різних представників органу влади, неперевірені факти, блокування користувачів, самостійні непогоджені заяви посадовців та ін. Встановлено, що подібні помилки не лише не розв'язують кризу, а й можуть створити її новий виток.

Водночас експертні інтерв'ю дозволили виявити додаткові чинники, які впливають на кризові комунікації українських міністерств у сучасних умовах. Серед них – безпекові обмеження щодо публічності інформації, психоемоційне навантаження на комунікаційні команди, ризики дiпфейків, ботоферм і штучно створених інформаційних криз, а також необхідність розмежовувати реальну кризу, фонову недовіру та скоординовану інформаційну атаку. Ці аспекти розширюють

розуміння кризової комунікації в публічному секторі та закладають основу для подальших досліджень.

Отже, у третьому розділі встановлено, що головною умовою ефективної кризової комунікації органу публічної влади є здатність швидко, чесно, зрозуміло й відповідально пояснювати ситуацію, спираючись на факти та реальні дії. Найбільш результативною є не одноразова заява, а цілісна система реагування, яка поєднує моніторинг, оперативну оцінку ситуації, узгоджену позицію, правильний вибір каналів, людяну тональність, персоналізовану відповідальність у доречних випадках, внутрішню координацію та посткризове навчання. Саме така модель може бути покладена в основу практичних рекомендацій щодо вдосконалення кризових комунікацій українських міністерств.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено кризові комунікації міністерств України під час публічних скандалів у період 2015–2025 рр. Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах високої суспільної чутливості, цифровізації публічного простору, повномасштабної війни та зростання недовіри до державних інституцій комунікація органів влади під час криз безпосередньо впливає не лише на репутацію окремого міністерства, а й на рівень легітимності державної політики загалом. За таких умов кризова комунікація перестає бути допоміжною функцією пресслужби й набуває значення управлінського інструменту, що дозволяє пояснювати рішення, знижувати суспільну напругу, демонструвати відповідальність і підтримувати довіру до інституцій.

У першому розділі розглянуто теоретичні підходи до розуміння кризових комунікацій. Встановлено, що криза у сфері публічного управління має специфічний характер, оскільки зачіпає не лише репутаційні інтереси організації, а й питання суспільної довіри, підзвітності, політичної відповідальності та легітимності державних рішень. На відміну від бізнес-середовища, де кризова комунікація часто спрямована передусім на збереження репутації бренду, у публічному секторі вона має бути орієнтована на пояснення дій органу влади, захист суспільного інтересу, дотримання принципів прозорості та відповідальності. У межах теоретичного аналізу розглянуто основні моделі кризових комунікацій, зокрема підходи, пов'язані з вибором стратегії реагування залежно від типу кризи, рівня відповідальності організації та очікувань аудиторії; оглянуто міжнародний досвід урядових комунікацій та актуальні засади кризових і урядових комунікацій в Україні.

У другому розділі проаналізовано практичні кейси кризових комунікацій українських міністерств. Аналіз засвідчив, що публічні скандали можуть виникати навколо різних типів проблем: корупційних звинувачень, етичних порушень, кадрових рішень, академічної доброчесності, конфліктів інтересів, неефективних

управлінських рішень тощо. Встановлено, що кризові комунікації міністерств України у досліджених кейсах характеризуються оперативним, але переважно реактивним реагуванням, домінуванням процедурних пояснень, поступовим переходом до коригувальних дій, активним використанням цифрових каналів і недостатньо розвиненою посткризовою комунікацією.

У третьому розділі висвітлено результати проведених експертних інтерв'ю з представниками міністерств, дотичними до урядових і кризових комунікацій. Результати інтерв'ю підтвердили основні тенденції, виявлені під час аналізу кейсів, і дозволили глибше пояснити логіку ухвалення комунікаційних рішень усередині міністерств. Експерти наголошували, що вибір стратегії реагування залежить від масштабу кризи, валідності звинувачень, суспільного резонансу, аудиторії, каналів поширення інформації та дотичності міністерства або посадовця до проблеми.

Особливу увагу в дослідженні приділено каналам кризової комунікації. З'ясовано, що офіційний сайт міністерства є важливим джерелом формальної верифікації інформації, однак сам по собі не є достатнім каналом реагування. Соціальні мережі забезпечують швидкість, прямий контакт з аудиторією та можливість оперативно відповідати на запити, тоді як традиційні медіа залишаються важливими для ширшого пояснення контексту та роботи з аудиторіями, які не стежать за офіційними сторінками міністерств. Ефективна комунікація має бути не просто багатоканальною, а скоординованою: усі канали повинні транслювати узгоджену позицію без суперечливих повідомлень.

Дослідження також підтвердило важливість персоніфікованої комунікації. Участь міністра або іншого високопосадовця є доцільною тоді, коли криза має високий суспільний резонанс, стосується відповідальності держави, безпеки людей, стратегічних рішень або безпосередньо пов'язана з посадовцем. Водночас не кожна ситуація потребує залучення очільника міністерства. Персональна комунікація посадовця має підсилювати інституційну позицію, а не замінювати її чи створювати додаткові суперечності.

Окремим важливим висновком є те, що ефективна зовнішня кризова комунікація неможлива без якісної внутрішньої координації. Міністерству необхідні постійний моніторинг інформаційного поля, контактні особи в департаментах, швидкий збір фактів, залучення профільних фахівців і юристів, чіткий розподіл ролей, попередньо підготовлені сценарії, шаблони позицій і зрозуміла процедура погодження повідомлень.

Практичне значення роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані для вдосконалення кризових комунікацій міністерств та інших органів публічної влади. На основі проведеного дослідження можна сформулювати низку практичних рекомендацій для кризових комунікацій міністерств України під час публічних скандалів.

1. Запровадити єдині внутрішні протоколи кризового реагування

Дослідження підтверджує необхідність втілення засад, реалізованих у міжнародному досвіді. Міністерствам доцільно мати затвержені внутрішні протоколи дій у разі виникнення публічного скандалу або репутаційної кризи. Такий документ має визначати щонайменше порядок виявлення кризи, оцінки її масштабу, збору фактів, підготовки позиції, погодження повідомлення, вибору каналів комунікації та подальшого супроводу ситуації. Протокол має містити не лише загальні принципи, а й практичні інструменти: перелік відповідальних осіб, контакти профільних департаментів, шаблони первинних повідомлень, алгоритми для різних типів криз, правила залучення юристів і критерії, за яких до комунікації має долучатися міністр або інший високопосадовець.

2. Реагувати своєчасно, але не поспішати з неперевіреними заявами

Під час публічного скандалу міністерству важливо не допустити інформаційного вакууму. Якщо всі факти ще не встановлені, доцільно опублікувати коротку первинну реакцію: повідомити, що міністерство обізнане про ситуацію, перевіряє інформацію та поінформує про подальші дії. Водночас швидкість не повинна підміняти точність. Непереверені факти, передчасні висновки або поспішні

обіцянки можуть створити новий виток кризи. Оптимальним є поєднання швидкого першого сигналу з подальшими оновленнями після уточнення обставин.

3. Будувати повідомлення навколо фактів, дій і наступних кроків

Антикризове повідомлення міністерства має відповідати на базові питання аудиторії: що сталося, кого це стосується, що вже відомо, що робить міністерство, хто відповідальний за реагування і коли буде наступне оновлення. Формулювання на кшталт «ситуація перебуває на контролі» є недостатніми, якщо вони не підкріплені конкретикою. У разі реальної помилки або проблеми доцільно визнавати її, пояснювати контекст і демонструвати рішення. У разі маніпулятивних або неправдивих звинувачень – спокійно спростовувати їх фактами, не переходячи в агресивну або емоційну тональність.

4. Використовувати просту й небюрократичну мову

У кризовій ситуації міністерство має говорити зрозумілою мовою. Надмірно формальні, канцелярські або юридизовані тексти можуть посилити недовіру, оскільки аудиторія не отримує чіткої відповіді на свої запитання. Доцільно адаптувати повідомлення до формату платформи та потреб аудиторії: наприклад, для соціальних мереж – короткі пояснення, інструкції, Q&A або візуальні картки; для сайту – повна офіційна позиція; для медіа – розширений контекст і коментарі; для профільних стейкхолдерів – деталізовані роз'яснення по питанню.

5. Визначити критерії залучення міністра або високопосадовців

Міністр або інший високопосадовець має долучатися до кризової комунікації не автоматично, а тоді, коли його участь справді додає ваги повідомленню. Це доцільно у випадках високого суспільного резонансу, загрози довірі до міністерства, безпекових питань, стратегічних рішень або скандалів, що безпосередньо стосуються самого посадовця. Технічні деталі, оперативні уточнення, бекграунд і проміжні оновлення можуть комунікувати пресекретар або комунікаційний підрозділ.

Персональна комунікація міністра має бути узгоджена з офіційною позицією інституції та не повинна створювати розрив між особистим і інституційним голосом.

6. Визначити окремий протокол реагування на скандали, пов'язані з представниками міністерства

Міністерствам доцільно розробити окремий алгоритм дій для випадків, коли публічний скандал пов'язаний не з політикою чи рішенням органу влади загалом, а з міністром, заступником, керівником департаменту чи іншим представником міністерства. У таких ситуаціях особливо важливо швидко визначити, чи має інцидент приватний, професійний, етичний, корупційний або управлінський вимір, а також наскільки він впливає на репутацію міністерства як інституції.

Посадовець може коментувати скандал на власній сторінці, однак особиста заява не повинна замінювати офіційну позицію міністерства, якщо ситуація впливає на довіру до інституції. Оптимальною є модель, за якої міністерство фіксує офіційну рамку реагування, а посадовець, за потреби, надає персональне пояснення в межах цієї рамки.

Також доцільно заздалегідь визначити критерії, за яких посадовець тимчасово утримується від публічної комунікації від імені міністерства або передає комунікацію іншому представнику. Це може бути важливо у випадках, коли особа сама є стороною скандалу, а її подальші заяви можуть сприйматися як конфлікт інтересів або спроба вплинути на оцінку ситуації. У таких випадках голос міністерства має залишатися інституційним, стриманим і фактологічним.

Головна мета такого протоколу – не автоматично захищати або дистанціюватися від посадовця, а зберегти довіру до міністерства через прозору, юридично коректну й відповідальну комунікацію. Для цього суспільство має знати, що інституція має правила, процедури та здатність реагувати на проблеми навіть тоді, коли вони стосуються її власних представників.

7. Не блокувати критику без достатніх підстав

Міністерствам варто уникати практики блокування користувачів, видалення критичних коментарів або закриття можливості для зворотного зв'язку. Такі дії можуть бути сприйняті як цензура, небажання чути громадян або спроба приховати проблему. Модерація має застосовуватися лише у випадках порушення чітко визначених правил: мови ворожнечі, нецензурної лексики, погроз, спаму або поширення персональних даних тощо. За можливості заздалегідь до блокування варто висувати користувачу попередження про порушення правил комунікації.

8. Розвивати адресну комунікацію зі стейкхолдерами

Не кожна криза потребує максимально широкого публічного висвітлення. Якщо проблема стосується конкретної групи, ефективнішою може бути точкова комунікація: відповіді в коментарях, прямі повідомлення, зустрічі з громадськими організаціями, розсилки для медіа, офрекорд-брифінги або консультації з профільними експертами. Такий підхід дозволяє вирішити проблему для тих, кого вона безпосередньо стосується, не масштабуючи кризу на аудиторії, для яких вона не є релевантною. Водночас у випадках високого суспільного резонансу або загрози довірі до інституції міністерство має виходити з публічною офіційною позицією.

9. Підкріплювати комунікацію реальними управлінськими діями

Кризова комунікація не може замінити управлінське реагування. Якщо міністерство заявляє, що проблема вирішується, воно має показати, які саме кроки здійснюються: перевірка, службове розслідування, зміна процедури, кадрові рішення, консультації, аудит, оновлення сервісу або інші конкретні дії. Якщо швидке вирішення неможливе, міністерство має пояснити причини, обмеження та реалістичні строки. Такий підхід є більш ефективним, ніж загальні обіцянки, які не можуть бути виконані.

10. Проводити посткризові ретроспективи

Після завершення кризової ситуації міністерствам варто проводити внутрішній аналіз реагування. Ретроспектива має відповідати на питання: що

спрацювало добре, що затримало реакцію, які канали були ефективними, які формулювання спричинили непорозуміння, чи всі відповідальні особи були залучені вчасно, які зміни потрібно внести до протоколів. Такий аналіз дозволяє перетворити кожен кризу на джерело інституційного навчання. Без посткризового оцінювання міністерства ризикують повторювати ті самі помилки в майбутньому.

11. Враховувати воєнний і безпековий контекст

У сучасних умовах українські міністерства мають балансувати між відкритістю та безпековими обмеженнями. Не вся інформація може бути оприлюднена одразу або в повному обсязі, особливо якщо йдеться про критичну інфраструктуру, оборонні сервіси, логістику, енергетику чи наслідки російських атак. У таких випадках комунікація має бути особливо обережною: достатньою для зниження невизначеності, але такою, що не створює додаткових ризиків для безпеки. Міністерствам доцільно заздалегідь визначити, які типи інформації можуть бути публічними, які потребують погодження, а які мають залишатися в межах внутрішньої або точкової комунікації.

12. Готуватися до криз, пов'язаних із дезінформацією, ШІ та дїпфейками

Міністерствам варто враховувати ризики штучно створених криз: дїпфейків, бот-атак, скоординованих хвиль коментарів, підроблених документів або маніпулятивних відео – зокрема за участю представників. Такі ситуації можуть створювати реальні репутаційні наслідки навіть тоді, коли сам інформаційний привід є фальшивим. Для протидії цим ризикам доцільно розвивати співпрацю з фактчекерами, кібербезпековими фахівцями, платформами соціальних мереж і профільними державними структурами. Важливо також мати наперед підготовлені сценарії реагування на фейкові матеріали або скоординовані інформаційні атаки.

13. Підтримувати комунікаційні команди

Якість кризової комунікації залежить від людей, які її забезпечують. В умовах війни, постійного інформаційного тиску, нічних обстрілів, негативу в соціальних

мережах і високої відповідальності комунікаційники працюють у стані значного емоційного навантаження. Міністерствам варто передбачити механізми підтримки команд: розподіл чергувань, взаємозамінність, реалістичне навантаження, внутрішні правила роботи в кризах, навчання, психологічну підтримку та відновлення після складних кризових періодів. Це підвищує стійкість команди й зменшує ризик помилок у критичні моменти.

14. Інституціоналізувати знання та досвід

Кризові комунікації не повинні залежати лише від досвіду окремих людей. Міністерствам варто зберігати напрацьовані сценарії, шаблони, висновки ретроспектив, приклади вдалих і невдалих повідомлень, карти стейкгоल्дерів і внутрішні контакти в доступному для команди форматі. Це дозволить забезпечити тяглість досвіду навіть у разі кадрових змін. Інституційна пам'ять є важливою передумовою того, щоб кожна нова криза не починалася «з нуля».

Отже, мети роботи було досягнуто: досліджено особливості кризових комунікацій міністерств України під час публічних скандалів, виявлено основні тенденції реагування, перевірено їх через експертні інтерв'ю та сформовано рекомендації. Результати дослідження підтверджують, що кризові комунікації органів публічної влади мають розглядатися не як разова реакція на негативний інформаційний привід, а як частина системного управління довірою, відповідальністю та легітимністю державних інституцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Баровська, А. В. (Упоряд.). (2016). Запровадження комунікації органів державної влади: Виклики та завдання. ПП «Фенікс». https://niss.gov.ua/sites/default/files/2016-06/Verstka_ost_ispr-2eea8.pdf
- Боротьба за Могилянку. Як вибори президента перетворились на політичний скандал. (2022, 3 лютого). BBC News Україна. <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60247348>
- Вибори президента КМА. (2022, 21 березня). ⚡ МОН підписало контракт президента НаУКМА з Сергієм Квітом [Post_verbose]. https://t.me/president_ukma2022/253
- Відкрите звернення могилянської спільноти щодо виборів президента НаУКМА. (2022, 4 лютого). Національний університет «Києво-Могилянська академія». <https://www.ukma.edu.ua/index.php/news/5048-vidkryte-zvernennia-mohylianskoi-spilnoty-shchodo-vyboriv-prezydenta-naukma>
- Гогілашвілі, О. (2021a, 11 грудня). Щодо інциденту на блокпості в зоні ООС у Донецькій області [Оновлення статусу]. Facebook. <https://www.facebook.com/share/p/1CEXT3GLSv/>
- Гогілашвілі, О. (2021b, 13 грудня). Я написав заяву на звільнення. Дякую усім за роботу, професіоналам, які чесно і віддано роблять свою справу [Долучено зображення] [Оновлення статусу]. Facebook. <https://www.facebook.com/share/p/1MDJTNNnvv/>
- Грабовець, І., & Черноус, Л. (2025). Стратегія кризової комунікації у системі «влада-громадськість» в умовах воєнного стану в Україні: етапи, чинники, характерні риси. *Grani*, 28(1), 216–222. <https://doi.org/10.15421/172526>
- Гребінець, В. П. (2021, 13 грудня). Звільнити за аморальний проступок Гогілашвілі Олександра Генріховича. Електронні петиції до Кабінету Міністрів України. <https://petition.kmu.gov.ua/petitions/4079>

Деякі питання діяльності центральних органів виконавчої влади, Постанова Кабінету Міністрів України № 1509 (2025) (Україна).
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1509-2025-п#Text>

Дзюраха, Ю., & Шинкаренко, В. (2026). Антикризові маркетингові комунікації в діяльності органів публічної влади. *Літопис Волині*, (34), 239–247.
<https://doi.org/10.32782/2305-9389/2026.34.38>

Заяц, П. (2023, 1 лютого). День обшуків в Україні: СБУ прийшла до Коломойського, Авакова, Столара і не тільки (фото і відео). ТSN.ua. <https://tsn.ua/ukrayina/den-obshukiv-v-ukrayini-sbu-priyshla-do-kolomoyskogo-avakova-stolara-i-ne-tilki-foto-i-video-2255803.html#gen9ce1e1>

Зеленський сказав звільнити з МВС чоловіка своєї секретарки Гогілашвілі після скандалу. (2021, 12 грудня). BBC News Україна.
<https://www.bbc.com/ukrainian/news-59627249>

Касіян, В., & Іванців, Н. (2022, 4 лютого). Студенти Могилянки прийшли під Кабмін з вимогою відставки міністра освіти Шкарлета (оновлено). LB.ua.
https://lb.ua/society/2022/02/04/504683_studentsi_mogilyanki_priyshli_pid.html

Коваленко, О. В. (2023). Стратегування комунікацій у сфері державного управління: Аналіз упроваджень в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, (5), 148–154.
<https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.5.26>

Корнієвський, О. А. (2025). Комунікація влади та громадськості в умовах воєнного стану. *Політичне життя*, (1), 88–93. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.1.5>

Лісовий, О. (2026, 10 лютого). Виборність посад — це цінність, за яку українське суспільство боролось в різні періоди своєї історії. І ця цінність не може бути [Оновлення статусу]. Facebook.
<https://www.facebook.com/share/p/1H51vkfGCp/>

МВС України. (2021, 11 грудня). ⚡ У зв'язку із подіями, які трапились на блокпосту на в'їзді в Донецьку область за участі Олександра Гогілашвілі, міністр внутрішніх [Оновлення статусу]. Facebook. <https://www.facebook.com/share/p/18McnBsRMd/>

Міністерство оборони України. (2023а, 22 січня). ! Коментар щодо закупівлі послуг харчування військовослужбовців [Долучено зображення] [Оновлення статусу]. Facebook. <https://www.facebook.com/share/p/1BA9ZLFreB/>

Міністерство оборони України. (2023б, 23 січня). 🇺🇦 Міністр оборони України Резніков Олексій: Забезпечення наших воїнів якісним і безперебійним харчуванням в умовах бойових дій є одним з [Оновлення статусу]. Facebook. <https://www.facebook.com/MinistryofDefence.UA/posts/pfbid0UKQ86W5tydJ3Aui8MeGc7WyD8Mr8yUrczMZ9LGcZwJ6ZfNAsnf2g1UtfAatZhRv6l>

Міністерство оборони України. (2023с, 25 січня). Міністр оборони України Резніков Олексій: З часів юридичної практики мені подобаються епізоди в фільмах, коли представники виконавчої влади відповідають на [Оновлення статусу]. Facebook. <https://www.facebook.com/share/p/1BVRTktAr6/>

Міністерство освіти і науки України - Заява Міністерства освіти і науки України щодо ситуації навколо виборів керівника Національного університету «Києво-Могилянська академія». (2022, 1 лютого). Wayback Machine. <https://web.archive.org/web/20220201230516/https://mon.gov.ua/ua/news/zayava-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini-shodo-situaciyi-navkolo-viboriv-kerivnika-nacionalnogo-universitetu-kiyevo-mogilyanska-akademiya>

Міністерство освіти і науки України - Міністерство освіти і науки України оголошує конкурс на зайняття посади президента Національного університету «Києво-Могилянська академія». (2022, 2 лютого). Wayback Machine. <https://web.archive.org/web/20220316105409/https://mon.gov.ua/ua/news/ministerstvo-osviti-i-nauki-ukrayini-ogoloshuye-konkurs-na-zajnyattya-posadi-prezidenta-nacionalnogo-universitetu-kiyevo-mogilyanska-akademiya>

Міністерство освіти і науки України - Освітянська і наукова спільноти, профспілки та студентство підтримують позицію МОН у ситуації довкола виборів керівника НаУКМА. (2022, 14 лютого). Wayback Machine. <https://web.archive.org/web/20220311045130/https://mon.gov.ua/ua/news/osvityanska-i-naukova-spilnoti-profspilki-ta-studentstvo-pidtrimuyut-poziciyu-mon-u-situaciyi-dovkola-viboriv-kerivnika-naukma>

Міністерство освіти і науки України - Підтримку позиції МОН у ситуації навколо виборів у НаУКМА продовжують висловлювати освітяни та науковці. (2022, 16 лютого). Wayback Machine. <https://web.archive.org/web/20220313140426/https://mon.gov.ua/ua/news/pidtrimku-poziciyi-mon-u-situaciyi-navkolo-viboriv-u-naukma-prodovzhuyut-vislovlyuvati-osvityani-ta-naukovci>

Міністерство освіти і науки України - Скасовано наказ МОН від 02 лютого 2022 р. № 23-к «Про оголошення конкурсу на заміщення посади президента Національного університету «Києво-Могилянська академія». (2022, 3 лютого). Wayback Machine. <https://web.archive.org/web/20220307200416/https://mon.gov.ua/ua/news/skasovano-nakaz-mon-vid-02-lyutogo-2022-r-23-k-pro-ogoloshennya-konkursu-na-zamishennya-posadi-prezidenta-nacionalnogo-universitetu-kiyevu-mogilyanska-akademiyu>

Міністр освіти та науки Сергій Шкарлет подав у відставку. Чим він відомий? (2023, 18 березня). BBC News Україна. <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c97xrpq9e1y8o>

"Міністр тимчасовий, Могилянська - вічна". Студенти вимагають відставки Шкарлета. (2022, 4 лютого). BBC News Україна. <https://www.bbc.com/ukrainian/news-60256604>

МІНКУЛЬТ. (2016, 20 січня). Презентація Концепції реформи урядових комунікацій [Відео]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=1-I0tyKc4qg>

Монастирський, Д. (2021, 11 грудня). Через події на блокпосту в Донецькій області за участю заступника Міністра Олександра Гогілашвілі мною ініційовано перед Прем'єр-міністром України та Урядом [Оновлення статусу]. Facebook. <https://www.facebook.com/share/p/1AcwSb6bK7/>

На виборах президента «Могилянки» викрали скриньку для голосування. (2022, 27 січня). Укрінформ. <https://www.ukrinform.ua/rubric-kyiv/3393063-na-viborah-prezidenta-mogilanki-vikrali-skrinku-dla-golosuvanna.html>

Національний університет "Києво-Могилянська академія". (2022, 2 лютого). **! СПІЛЬНА ЗАЯВА ОРГАНІВ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ НАУКМА ВІД 02 ЛЮТОГО 2022 РОКУ** [Оновлення статусу]. Facebook. <https://www.facebook.com/share/p/1JCrH5Dxgh/>

Ніколов, Ю. (2023, 21 січня). Тилові пацюки Міноборони під час війни «пиляють» на харчах для ЗСУ більше, ніж за мирного життя. Дзеркало тижня | ZN.UA. <https://zn.ua/ukr/economic-security/tilovi-patsjuki-minoboroni-pid-chas-vijni-pilajut-na-kharchakh-dlja-zsu-bilshe-nizh-za-mirnoho-zhittja.html>

Осипова, Є. (2025). Кризові комунікації в публічному управлінні. У «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України». ВІЗ «КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ РИНКОВИХ ВІДНОСИН». <https://kumr.edu.ua/wp-content/uploads/2025/04/AKTUALNI-PROBLEMY-MENEDZHMENTU-TA-PUBLICHNOGO-UPRAVLINNYA-V-UMOVAN-VIJNY-TA-PISLYAVOYENNOYI-VIDBUDOVY-UKRAYINY.pdf#page=58>

Павленко, А. (2023, 6 березня). Скандал в Міноборони з харчуванням: Резніков пояснив "яйця по 17 гривень". ТСН.ua. <https://tsn.ua/ukrayina/skandal-v-minoboroni-z-harchuvannjam-reznikov-poyasniv-komu-ce-vigidno-2278978.html>

Панфілович, О. (2021, 17 грудня). Ексзаступник голови МВС Гогілашвілі спростував наявність у нього російського громадянства. Бабель.

<https://babel.ua/news/74327-ekszastupnik-golovi-mvs-gogilashvili-sprostuvav-nayavnist-u-nogo-rosiyskogo-gromadyanstva>

Презентовано Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. (2021, 1 квітня). Урядовий портал. <https://www.kmu.gov.ua/news/prezentovano-centr-strategichnih-komunikacij-ta-informacijnoyi-bezpeki>

Прищеп, Я., & Бугайченко, К. (2022, 14 лютого). "Якщо любиш — піди!". Під Офісом президента мітингували за відставку Шкарлета. Суспільне Новини. <https://susplne.media/206763-akso-lubis-pidi-pid-ofisom-prezidenta-mitinguut-za-vidstavku-skarleta/>

Про звільнення Гогілашвілі О.Г. з посади заступника Міністра внутрішніх справ України, Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1639-р (2021) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1639-2021-p#Text>

Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року "Про Стратегію інформаційної безпеки", Указ Президента України № 685/2021 (2021) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text>

Про Центр. (б. д.). Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. <https://spravdi.org/pro-nas/>

Регламент 2016/1011 від 8 червня 2016 року, Регламент № 2016/1011 (2016). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_042-16/ed20160608#n102

Результати II туру виборів президента НаУКМА 2022. (2022, 27 січня). Національний університет «Києво-Могилянська академія». <https://www.ukma.edu.ua/index.php/news/5040-rezultaty-vyboriv-prezydenta-naukma>

Розкрадання \$500 тисяч: У керівника з Міноборони пройшли обшуки, у міністерстві відреагували. (2022, 31 серпня). Українська правда. <https://www.pravda.com.ua/news/2022/08/31/7365513/>

Розробка концепції реформування системи урядових комунікацій. (б. д.). Change Communications. <https://changeec.org/portfolio/rozrobka-konczepczyiyi-reformuvannya-systemy-uryadovyh-komunikaczij/>

Сергій Шкарлет став міністром освіти попри шлейф плагиату. Що про нього відомо. (2020, 17 грудня). BBC News Україна. <https://www.bbc.com/ukrainian/news-55333880>

Слесь, К. (2025). Комунікаційні виклики публічних органів у кризових ситуаціях (на прикладі Департаменту інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Сумської ОВА) [Кваліфікаційна робота, Сумський державний університет]. <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d2353fe8-5d2b-4165-b857-fed55b178d09/content>

У роботах в.о. міністра Шкарлета є плагиат - Нацагентство з вищої освіти - BBC News Україна. (2020, 11 вересня). BBC News Україна. <https://www.bbc.com/ukrainian/news-54118779>

Факти ICTV. (2021, 11 грудня). Заступник голови МВС влаштував скандал на блокпосту [Відео]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ITIkKJIjVN4>

Федорів, Т. (2012). Репутаційні ризики та комунікаційний менеджмент в органах державної влади. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України, (4), 137–147. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Vnadu_2012_4_19

Шкарлет заявив, що МОН не визнає вибори президента у Могілянці. (2022, 1 лютого). Українська правда. <https://www.pravda.com.ua/news/2022/02/01/7322520/>

- «Яець по 17 гривень» більше не буде. Що зробили для цього? (2024, 15 лютого). Міністерство оборони України. <https://mod.gov.ua/news/yaecz-po-17-griven-bilshe-ne-bude-shho-zrobili-dlya-czogo>
- 5 канал. (2021, 13 грудня). Гогілашвілі звільнили з МВС після скандалу на блокпосту на Донеччині - Реакція / включення [Відео]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=5fgejlPvq6E>
- asbcast. (2009, 5 жовтня). SITUATIONAL CRISIS COMMUNICATION THEORY - Timothy Coombs [Відео]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=2zctIIJUeoA>
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186. [https://doi.org/10.1016/s0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/s0363-8111(97)90023-0)
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2009). *Interviewing Experts*. Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230244276_1
- Ciekanowski, Z., Nowicka, J., Zurawski, S., Czech, A., & Zdunek, M. (2023). Crisis management and crisis situation in the organization. *European Research Studies Journal*, XXVI(Issue 4), 339–353. <https://doi.org/10.35808/ersj/3288>
- Communications policy for the Government Offices. (2022, 17 травня). Regeringskansliet. <https://www.government.se/contentassets/733006124df143acbc8ae762aa61a42f/communication-policy-for-the-government-offices.pdf>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (3-тє вид.). SAGE Publications, Incorporated. <https://books.google.com.ua/books?id=r6K0pRwbNn0C&printsec=copyright&hl=uk#v=onepage&q&f=false>

- Crisis communications: Operating model. (2023). Government Communications Service. <https://www.communications.gov.uk/publications/crisis-communications-operating-model/>
- Crisis management and communications. (2014, 23 вересня). Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/crisis-management-communications/>
- Falasca, K., & Nord, L. (2013). Structures, strategies and spin : Government communication in Sweden. У Government Communication : Cases and challenges. Bloomsbury Academic. <https://doi.org/10.5040/9781472544629.ch-002>
- The Government Offices' communication activities. (2022, 17 червня). Government Offices of Sweden. <https://www.government.se/the-government-offices/the-government-offices-communication-activities/>
- Gruning, J. E. (2011). Public relations and strategic management: Institutionalizing organization – public relationships in contemporary society. Central European Journal of Communication, (1), 22–23. https://www.researchgate.net/publication/267686016_Public_relations_and_strategic_management_Institutionalizing_organization-public_relationships_incontemporary_society
- HM Government. (2023). Government Functional Standard (GovS 011: Communication 2.1). https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6576d36c48d7b7000d57ca0d/GovS_011-_Communication_Version_2.1.pdf
- Hrynychak, N. A., & Syniakov, A. V. (2023). Digital communications in public administration: Essence, role and requirements for formation. Statistics of Ukraine, 102(3-4), 112–119. [https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4\(102-103\)2023.03-04.09](https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.09)
- Ilieva, D. (2022). Principles of effective crisis communication. У Conference: EGEC '22. https://www.researchgate.net/publication/397432409_Principles_of_Effective_Crisis_Communication

- Image restoration theory explained (core concepts + applications). (2025, 24 жовтня). The Comm Spot. <https://thecommspot.com/communication-basics/communication-theories/image-restoration-theory/>
- Kuipers, S., & Welsh, N. H. (2017). Taxonomy of the crisis and disaster literature: Themes and types in 34 years of research. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 8(4), 272–283. <https://doi.org/10.1002/rhc3.12123>
- Lerbinger, O. (2012). *The crisis manager*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203222133>
- Lewis-Beck, M. S., Bryman, A., & Liao, T. F. (2004). *SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*. SAGE Publications, Incorporated. https://methods.sagepub.com/ency/edvol/the-sage-encyclopedia-of-social-science-research-methods/chpt/semistructured-interview#_
- Pasquier, M. (2012). Government communication. *У Encyclopedic dictionary of public administration*. https://dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/definitions_anglais/government_communication.pdf
- Press contacts. (б. д.). Government Offices of Sweden. <https://www.government.se/press-room/press-contacts/#2793>
- Ranjit, K. (2011). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners (3-тє вид.)*. SAGE Publications, Limited.
- Samoilenko, L., Sharyi, V., & Zahrebelna, A. (2024). Crisis of trust in government: The role of public relations in its restoration. *Public Administration and Regional Development*, (26), 1196–1214. <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.05>
- Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2020). *Theorizing crisis communication*. Wiley & Sons, Incorporated, John.

- Situational crisis communication theory (SCCT) explained. (2025, 6 листопада). Anderson Executive Development Centre. <https://anderson.ae/article/situational-crisis-communication-theory-scct>
- Slatter, S., Lovett, D., & Barlow, L. (2006). *Leading corporate turnaround: How leaders fix troubled companies*. Wiley & Sons, Incorporated, John.
- Ukrinform. (2022, 1 лютого). МОН не визнає результатів виборів у Могилянці та оголосить повторні – Шкарлет. Укрінформ. <https://www.ukrinform.ua/rubric-kyiv/3395924-mon-ne-viznae-rezultativ-viboriv-u-mogilanci-ta-ogolosit-povtorni-skarlet.html>
- Viazova, R., Volkova, V., & Yudina, O. (2023). Managing organizational PR activities in crisis situations. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(26), 94–105. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-08>
- Webb, S., & Webb, B. (1932). *Methods of social study*. Longmans, Green and co. <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.222113/page/n5/mode/2up>
- What we do. (2025, 3 листопада). Government Communications Service. <https://www.communications.gov.uk/about-us/what-we-do/>
- Zakiri, E. L. (2020). The role of communication in effective crisis management: A systematic literature reviews. *International Journal of Humanities and Social Science*, 10(6). <https://doi.org/10.30845/ijhss.v10n6a14>
- Zelenskiy /. Official [@V_Zelenskiy_official]. (2021, 12 грудня). Демократична держава не може існувати без звичайної людської рівності. Зокрема, без рівності тих, хто обіймає будь-які державні посади, й тих [Post_verbose]. https://t.me/V_Zelenskiy_official/591

ДОДАТКИ

Додаток 1. Програма та гайд експертного інтерв'ю

Тема дослідження: «Кризові комунікації міністерств України під час публічних скандалів (2015–2025)»

Метод збору даних: напівструктуроване експертне інтерв'ю.

Ціль інтерв'ю: з'ясувати, як фахівці у сфері комунікацій, публічного управління, медіа та антикризового PR оцінюють ефективність кризових комунікацій міністерств України під час публічних скандалів, які тенденції вважають найбільш помітними та які практики можуть бути рекомендовані для вдосконалення комунікацій органів публічної влади.

Орієнтовна тривалість інтерв'ю: 45-60 хвилин.

Формат проведення: онлайн або офлайн, за згодою респондента – з аудіозаписом для подальшого аналізу.

Гайд інтерв'ю

Добрий день!

Дякую, що погодилися взяти участь в експертному інтерв'ю для мого магістерського дослідження на тему «Кризові комунікації міністерств України під час публічних скандалів (2015–2025)».

Метою інтерв'ю є отримати експертну оцінку того, як українські міністерства комунікують у кризових ситуаціях, зокрема під час публічних скандалів, які помилки є типовими, які практики можна вважати ефективними та які зміни потрібні для покращення кризових комунікацій органів виконавчої влади.

Ваші відповіді будуть використані виключно в межах цього дослідження. За Вашим бажанням відповіді можуть бути анонімізовані.

Чи погоджуєтеся Ви на участь в інтерв'ю? Чи погоджуєтеся на аудіозапис розмови для точнішої обробки відповідей?

Блок 1. Професійний досвід експерта.

1. Розкажіть, будь ласка, про Ваш професійний досвід, зокрема комунікації та PR, у сфері публічного управління?
2. Чи доводилося Вам працювати з кризовими ситуаціями, публічними скандалами або репутаційними кризами? Якщо так, у якій ролі?
3. Чи можете Ви коротко описати тип криз, з якими працювали?

Блок 2. Особливості публічних скандалів як кризових ситуацій для міністерств.

4. Які теми або сфери найчастіше провокують репутаційні кризи для органів влади?
5. Які комунікаційні стратегії є найбільш ефективними для міністерств під час публічних скандалів? У яких випадках міністерству доцільно займати оборонну позицію, а в яких – проактивно пояснювати ситуацію?
6. Чи завжди вибачення є ефективним інструментом кризової комунікації для державного органу?

Уточнювальні запитання за потреби:

- Чи працює стратегія мовчання?
- Чи варто комунікувати до завершення внутрішньої перевірки?

Блок 3. Канали кризової комунікації.

7. Які канали комунікації є найбільш ефективними для міністерств під час публічних скандалів?
8. Яку роль у кризових комунікаціях міністерств сьогодні відіграють соціальні мережі / традиційні медіа?
9. Наскільки ефективними є офіційні сайти міністерств як канал кризової комунікації? Чи достатньо виключно публікації заяви на сайті?

Блок 4. Персоніфікована комунікація та роль посадовців.

10. Якою має бути роль очільника органу влади у кризовій комунікації? У яких ситуаціях комунікувати має саме міністр, а в яких – пресекретар або комунікаційний підрозділ?

11. Як діяти міністерству, якщо публічний скандал пов'язаний саме з міністром або іншим високопосадовцем?

Уточнювальні запитання за потреби:

- Чи варто посадовцю коментувати скандал на власній сторінці?

Блок 7. Координація та внутрішні процедури.

12. Які внутрішні процедури повинні бути в міністерстві для ефективного кризового реагування?

13. Хто має ухвалювати фінальне рішення щодо кризових комунікацій?

Блок 5. Реакції міністерств та оцінка ефективності.

14. Які помилки найчастіше допускають українські міністерства під час публічних скандалів?

15. Які дії міністерства можуть посилити кризу замість її врегулювання?

16. За якими критеріями можна оцінювати ефективність кризової комунікації міністерства? Які показники свідчать про те, що міністерство успішно впоралося з кризою?

17. Чи можна вважати ефективною комунікацію, якщо скандал швидко зник із медіа, але довіра до інституції не відновилася?

Блок 6. Приклади ефективних і неефективних кейсів у період 2015-2025 рр.

18. Чи можете Ви назвати приклад успішної кризової комунікації українського міністерства або органу влади? Що саме зробило цей кейс успішним?

19. Чи можете Ви назвати приклад неефективної кризової комунікації міністерства або органу влади? Які ключові помилки були допущені в цьому кейсі?

20. Які уроки можна винести з цих прикладів для інших міністерств?

Блок 7. Рекомендації щодо вдосконалення кризових комунікацій

21. Які три зміни Ви б запропонували для покращення кризових комунікацій українських міністерств?
22. Які міжнародні практики кризових комунікацій могли б бути корисними для України?
23. Що, на Вашу думку, є головною умовою ефективної кризової комунікації органу публічної влади?

Завершення інтерв'ю

24. Чи є щось важливе щодо кризових комунікацій міністерств України, про що не було запитано, але що варто врахувати в дослідженні?

Дякую за участь в інтерв'ю. Ваші відповіді будуть використані для аналізу ефективності кризових комунікацій міністерств України та формування практичних рекомендацій для органів публічної влади.

Додаток 2. Скрипт експертного інтерв'ю 1.

СКРИПТ ІНТЕРВ'Ю

Денис Малюк, в. о. завідувача сектору преси та інформації Міністерства освіти і науки

Інтерв'юер – Дар'я Чудновська

Дар'я: Розкажіть про свій професійний досвід. Яка Ваша роль, як давно працюєте в міністерстві та урядових комунікаціях загалом?

Денис: Я працюю в Міністерстві освіти і науки України офіційно з 4 вересня 2025 року. Після двотижневого стажування мене перевели на державну службу. Зараз я виконую обов'язки завідувача сектору преси та інформації. У нас також є комунікаційний офіс, що фінансується донорами, але держслужбовець я один. Моя головна місія – забезпечити офіційну роботу пресслужби: за моїм підписом ідуть листи, я опрацьовую інформаційні запити, беру участь у створенні кампаній і матеріалів. Уся робота проходить через мене, я дію як своєрідний фільтр, що залишає "пісок" і пропускає лише чисту інформацію. Крім того, займаюся плануванням та управлінням інформаційними потоками. Наше міністерство – одне з найчутливіших, адже ми маємо, мабуть, найбільшу аудиторію: лише у Фейсбуці понад 400 000 підписників. Міністерство опікується всією освітою і наукою країни: наша цільова аудиторія охоплює вчителів, викладачів, науковців, учнів, батьків, студентів та аспірантів. Через це ми маємо більше напрямів для комунікації і, відповідно, вищі ризики виникнення конфліктних ситуацій.

Дар'я: Дякую. Це насправді дуже відповідальна посада. А чи доводилось Вам працювати безпосередньо з кризовими ситуаціями?

Денис: Хоча мій стаж роботи в Міністерстві освіти і науки ще відносно невеликий, насправді мікрокриз трапляється багато. Назвати їх дуже масштабними я не можу, але точкові моменти бувають. У нас велика команда, де кожен відповідає за свій напрям: є окремі люди для комунікацій міністра, для шкільної освіти тощо. Тому кризові комунікації ніколи не формує лише одна людина. Це завжди командна робота, і будь-яка реакція обговорюється з колегами. Тож так, працювати з кризами доводилося.

Дар'я: За Вашими спостереженнями, які теми найчастіше провокують кризи в міністерствах?

Денис: У Міністерстві освіти і науки це насамперед призначення на посади. Водночас важливо зазначити, що наше міністерство безпосередньо цього не робить. Наприклад, якщо говорити про ректора – його обирають самі студенти та викладачі. Якраз останні найгучніші кейси були пов'язані з виборами ректорів у Київському національному університеті імені Шевченка та Київському національному університеті культури і мистецтв. Інша чутлива тема – гроші та зарплати вчителів. Звісно, зарплати мають бути високими, але бюджету на це, зі зрозумілих причин, не вистачає і не всі це розуміють. Думаю, ця проблема є актуальною для всіх державних органів чи підприємств. Наприклад, у соцмережах Укрзалізниці чудова комунікація, але коли хтось згадує про їхні зарплати в коментарях – взаємодія стає складною. Тому гроші, я думаю, завжди будуть кризовою темою для усіх міністерств. Також бувають ціннісні кризи: колись у підручнику знайшли карту України без Криму. Тоді вдалося подолати ту кризу. Усі кризи долаються так чи інакше – тільки для когось з позитивом, для когось з негативом. І не завжди це позитив для того, на кого спрямована криза, або не завжди це негатив на того, від кого йшло. Окремо прокоментую мовне питання – коли вчитель чи викладач говорить російською на п'ятому році повномасштабної війни. Я вважаю, що це криза для всього суспільства, а не виключно для міністерства. І тут питання: що міністерство може зробити? Звільнити вчительку не може, бо міністерство її не брало на роботу. Бере на роботу засновник. Міністерство формує політику, а новини про російськомовну вчительку чи викладача не завжди стосуються нас. І тому, на мою думку, це не варто розцінювати як кризу саме для відомства.

Дар'я: А щодо комунікаційних стратегій: які є найефективнішими для кризової комунікації міністерств? Вибачення, заперечення чи, можливо, ігнорування?

Денис: Проактивна позиція має переважати над оборонною. Але якщо все ж обирати оборонну комунікацію, то вона повинна базуватися виключно на фактах. Має бути фактологічний захист. Якщо захищатися бездоказово, це може лише посилити конфлікт. На мою думку, оборонна позиція має бути тільки тоді, коли ви впевнені, що маєте рацію. Проактивність важлива, коли дійсно сталася помилка і ситуація набула великого суспільного розголосу – тоді помилку варто визнати. Іноді деякі «кризові» закиди можна і пропустити. Якщо ситуація не критична, ігнорування може бути вигіднішим і не привертатиме зайвої уваги, особливо якщо це відбувається в певній невеликій інформаційній бульбашці.

Дар'я: Яким каналам комунікації Ви надаєте перевагу під час криз?

Денис: Кризова комунікація здебільшого відбувається мультиканально. Але логічно закривати кризу на тому ж майданчику, де вона виникла: якщо все почалося у Фейсбуці, доцільно відповісти там само. Бувають випадки, коли ми публікуємо позицію і у Фейсбуці, і в Телеграмі, і на сайті. Сайт потрібен для того, щоб умовно «узаконити» інформацію, адже сторінка міністра чи відомства в соцмережах не завжди сприймається як офіційне джерело. Ще один ефективний інструмент – цільова розсилка на медіа, залежно від конкретної ситуації. Ви можете передати їм матеріал, не висвітлюючи конфлікт на офіційних ресурсах міністерства. Це вирішує проблему, не привертаючи зайвої уваги до самого відомства.

Дар'я: Якою є роль очільника в кризовій комунікації? Як Ви визначаєте, коли необхідно підключати міністра, а коли достатньо висвітлення суто позиції міністерства?

Денис: Зі спостережень можу сказати, що міністру доцільно комунікувати особисто, якщо ініціатор кризи має великий вплив на аудиторію і звертається суб'єктно на адресу очільника. У таких випадках офіційна відповідь на сторінці міністра є ефективнішою. За звичайних умов на сторінці міністра ми висвітлюємо найзначніші здобутки. Основні ж наші канали як міністерства – це сайт, Facebook, Instagram та Telegram. Також створили окремий WhatsApp-канал виключно для новин у сфері науки.

Дар'я: А як має реагувати міністерство, якщо скандал пов'язаний безпосередньо з очільником чи заступником?

Денис: На мою думку, якщо трапляється скандал навколо посадовця, не завжди варто приплітати до цього роботу, на якій він працює. Слід розділяти роботу та особисте життя. Міністерство не може нести відповідальність за все. Якщо криза не стосується роботи відомства і не шкодить його іміджу, пресслужба не повинна втручатися в комунікацію. Але якщо звинувачення мають корупційний характер або впливають на репутацію міністерства – тут потрібно реагувати.

Дар'я: Які алгоритми та процедури існують у Вас для ефективного реагування?

Денис: Алгоритм наступний: спочатку дізнаємося про ситуацію і вирішуємо, чи потребує вона реакції. Якщо так, то обираємо формат – текст, відеозвернення тощо. Потім оперативно формуємо позицію міністерства чи посадової особи. Велику роль відіграє і залучення керівника, оскільки він може надати правки,

рекомендації та глибший контекст для конкретного випадку. Залежно від теми, матеріал може бути наданий на вичитку юристам. Лише після погодження ключових осіб публікуємо інформацію. Звісно, у такі моменти кожна година – на вагу золота, але іноді краще не поспішати з миттєвою відповіддю, а трохи почекати, щоб оцінити реакцію суспільства.

Дар'я: Які найчастіші помилки допускають міністерства під час кризових комунікацій? Можливо, є дії, які тільки погіршать становище?

Денис: Перша велика помилка – коли очільники публікують заяви самостійно, без погодження з комунікаційниками та юристами. Якщо людина обіймає високу посаду, це не завжди свідчить про те, що вона стовідсотково має рацію в тій чи іншій ситуації. Навіть побудова речення або тексту має велике значення в кризових комунікаціях. Також часто грішать нечитабельним дизайном і занадто складною, бюрократичною мовою. Як я називаю – «держслужбовницький» текст.

Дар'я: Чи можете навести приклади успішної кризової комунікації?

Денис: Можу навести вдалий, на мою думку, кейс нашого міністерства. Мені сподобалась комунікація щодо закінчення контракту ректора КНУКіМ Михайла Поплавського. Я вам надішлю посилання. В інфопросторі з'явилися негативні публікації з цього питання, але міністр дав дуже красиву відповідь. Сильна сторона полягала в тому, що ми апелювали до публічних заяв самого Поплавського, який раніше казав, що університету потрібен новий керівник. Ми нічого не вигадували, просто використали факти і підкреслили, що університет має бути прикладом етичних стандартів.

Дар'я: А як щодо негативних прикладів?

Денис: Не коментуватиму окремі кейси, але скажу, що часто неефективна кризова комунікація впливає з неефективних управлінських рішень. Причини кризи можуть бути пов'язані з міністерством: брак коштів, кадрів чи щось інше. Суспільство може не розуміти, чому вирішення тих чи інших проблем відкладається. Правило таке: робиш – комунікуй, не робиш – поясни чому.

Дар'я: Що, на Вашу думку, є головною умовою, золотим правилом, ефективною кризовою комунікації органу публічної влади?

Денис: Говорити правду і мати довіру від суспільства. Чесність і довіра – це два стовпи ефективною комунікації. Якщо суспільство критикує міністерство, це не

завжди означає відсутність довіри. Вчителька може підтримувати реформи, але, наприклад, критикувати за зняту надбавку. На яку, насправді, впливаємо не ми, а місцева влада.

Дар'я: Чи є щось важливе щодо кризових комунікацій міністерств України, про що не було запитано, але що варто врахувати в дослідженні?

Денис: Варто звернути увагу на іншу сторону кризи – на тих, хто її долає. Тобто самих комунікаційників. Слід розуміти, що за кризовою комунікацією теж стоять люди. Їхній психоемоційний стан прямо впливає на якість антикризової реакції. Під час повномасштабної війни, постійних обстрілів і нестабільності важко будувати ефективну комунікацію, коли фахівець сам емоційно виснажений. Наприклад, після нічних прильотів наш робочий чат починається з питань, чи всі колеги в порядку. І з одного боку це вже буденність, а з іншого – підсвідомо все ж має вплив. Також слід дослідити вплив штучного інтелекту. Зараз дуже легко створювати діпфейки та автоматизувати ботоферми. Десятки тисяч штучних коментарів можуть згенерувати фейкову кризу, і люди в це повірять. Це вже дуже великий виклик.

Додаток 3. Скрипт експертного інтерв'ю 2.

СКРИПТ ІНТЕРВ'Ю

Сергій Іллін, комунікаційний менеджер Міністерства оборони

Інтерв'юер – Дар'я Чудновська

Дар'я: Розкажіть про свій професійний досвід. Яка Ваша роль, як давно працюєте в міністерстві та урядових комунікаціях загалом?

Сергій: До комунікацій у міністерстві я мав бекграунд у різних сферах: працював у журналістиці, рекламі, як редактор, копірайтер, керівник креативних команд. Як журналіст працював у культурі, переважно в музиці. Пізніше був менеджером і комунікаційним менеджером у цій сфері. Найбільший культурний комунікаційний проєкт – це моя робота комунікаційним менеджером Київського симфонічного оркестру у 2022 році, після повномасштабного вторгнення. Десь у той же час я вийшов за межі культури і працював у проєкті "Твій сімейний лікар", який просував медичну реформу. Після повномасштабного вторгнення шукав позицію у війську або при війську, де зміг би застосовувати свої навички. Так у жовтні 2024 року я опинився в Міноборони на позиції комунікаційного менеджера. Менш ніж за рік очолив комунікації цифрового напрямку. Тобто у міністра оборони є кілька заступників, деякі з них відповідальні за конкретні напрями. Зокрема, є напрям цифровізації, яким керує заступниця з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Оксана Ферчук, і я координую комунікації всіх проєктів цього напрямку. Найвідоміші з них – застосунки "Резерв+" та "Армія+". Але це також багато інших сервісів для військових, які спрощують логістику, забезпечення, облік майна та зброї, закупівлі, евакуацію поранених. Цифровізація заходить практично в будь-яку сферу війська. Під комунікаціями цифровізації мається на увазі спілкування через публічні ресурси Міноборони на загал, а також внутрішні інструменти комунікації безпосередньо з військами: від офіційних листів до прямих теплих контактів із підрозділами.

Дар'я: Припускаю, що за цей час у Вас був великий досвід роботи з кризами. На Вашу думку, які теми найчастіше провокують кризи для міністерств?

Сергій: Не можу сказати за всі міністерства, тому скажу конкретно за свій цифровий напрям. По-перше, треба розділяти кризу і просто недовіру чи негативну реакцію людей. Недовіра до державної установи буде завжди, і завойовувати її треба щодня. За замовчуванням суспільство схильне ставитись з недовірою до державних інституцій – це, мені здається, рівною мірою справедливо для всіх або майже всіх країн. Робота з довірою – це процес постійний. Натомість криза ж – це загострення, реакція тут і зараз на щось дуже конкретне. Що викликає таку реакцію? У нашому випадку найчастіше – збої в застосунках. Я навіть не можу згадати іншої саме кризової ситуації, оскільки перед запуском будь-якого сервісу ми проводимо багато внутрішньої роботи. Ми краш-тестимо сервіси комунікаційно: шукаємо, де люди можуть побачити привід для недовіри, і завчасно вшиваємо меседжі, які це спростують. Наприклад, запускаючи великий реєстр, ми розуміємо страхи щодо безпеки даних, тому одразу в новині чітко прописуємо цей аспект. Збої ж трапляються регулярно, це для нас уже штатна ситуація. Наприклад, розглянемо "Резерв+". Він запустився раніше, він масовіший за "Армія+", тому збої в ньому трапляються частіше, і це помічає значно більше людей. Ситуація завжди гостріша, адже від "Резерв+" сильно залежать цивільні військовозобов'язані через електронний військово-обліковий документ. Застосунок створювався в рекордно короткі терміни, запускався як MVP (minimum viable product). Це стартапна методика, коли ти можеш швидко запустити продукт з мінімальним функціоналом, достатнім для існування. На початку запуску у застосунку навіть не було військово-облікових документів, там можна було тільки оновити дані. Тобто був доступний лише мінімум, достатній для виконання закону про мобілізацію. Це означає, що застосунок був недосконалим технічно, і його досі вдосконалюють. Плюс це масовий сервіс із постійним великим навантаженням. Як ми працюємо з цим? Найголовніше: важлива не ідеальна комунікація, а швидка. Коли трапляється збій, ми маємо максимально оперативно вийти з повідомленням, у якому буде чотири обов'язкові складові:

1. Визнати, що щось сталося.
2. Написати, що ми робимо для вирішення.
3. Пояснити людині, що робити їй.
4. Вказати, коли очікувати виправлення.

Якщо ми не знаємо точного часу, замінюємо цю складову на менш конкретну (наприклад, "найближчим часом"), але виходимо швидко. Головне – бути щирим і ставитися до громадян так, як хочеш, щоб держава ставилася до тебе, коли ти звертаєшся за якимось сервісом. У цьому для мене і полягає суть людських державних сервісів. Людині важливо розуміти, що відбувається і що ситуація під

контролем. Також у команді має бути чіткий розподіл обов'язків: поки хтось іде до технічної команди з'ясовувати деталі, інший уже готує чернетку повідомлення тощо.

Дар'я: Чи правильна гіпотеза, що з переходом від MVP до розвиненішого продукту криз стало менше?

Сергій: Так, абсолютно. Особливо зараз, коли відбуваються переїзди на нову інфраструктуру. Маю припущення, що криз стає менше ще й тому, що люди звикли до потенційної нестабільності застосунку. Тривалий час ми постійно нагадували про можливість завчасно завантажити військово-обліковий документ у форматі PDF. Ми бачимо, що це реально спрацювало – люди користуються PDF-копіями, і це зменшує гостроту реакції, коли щось збоїть.

Дар'я: Як щодо криз із неприйняттям політик чи рішень у суспільстві?

Сергій: Якщо говорити про те, яке наше нововведення спричинило найбільший супротив, очевидно, що це функція переведення через "Армія+". Трохи контексту: раніше у війську було практично неможливо перевестися з підрозділу в підрозділ – це вимагало паперових підтверджень, рапорти розглядалися місяцями і губилися. У листопаді 2024 року ми запустили можливість подати цифровий рапорт за спрощеною процедурою. Ситуація стала кращою, але вона далеко не ідеальна: зараз частка погодження становить 65%. Командири досі часто блокують переведення (іноді резонно, іноді ні), а Міноборони змушене балансувати між інтересами військових та потребами фронту. Однак це не криза, яка вимагає швидкої реакції тут і зараз, це швидше постійна проблема ("ongoing situation"), про яку ми говорили раніше. Але оскільки питання було про неприйняття, то так – воно є. З одного боку, це не в "Армія+" проблема з переведеннями, це у війська проблема з переведеннями. Ми лише робимо цифровий інструмент, який працює за певними правилами, яке робить Міноборони ширше. Тому я як комунікаційник цифрового напрямку якби не маю прямого зобов'язання працювати з цією недовірою, чисто ієрархічно по структурі Міноборони. Водночас, діє такий принцип, як мені «більше за всіх потрібно». Маю на увазі, що інколи буває так, що може здатись, що ти один займаєшся зараз цією задачею і можна подумати про себе: "Та блін, мені що, більше за всіх потрібно?" А прикол в тому, що так, тобі більше за всіх потрібно. Тобто, якщо ти вже працюєш на цій роботі, ти маєш горіти тим, що ти робиш. Тим паче, коли йдеться про діяльність Міноборони, – це дійсно важливо. І у нас, в принципі, кожен комунікаційник сприймає навіть проекти колег з іншої вертикалі, як ті, де, якщо ти можеш чимось підсапорити, ти маєш їх підсапорити. Тому і кризи у

нас часто спільні, і робота з неприйняттям у нас часто спільна. На щастя, неприйняття наших сервісів не створює нам непрохідний бар'єр. Але все одно з цим треба працювати довго, комплексно і на перспективу.

Дар'я: Щодо стратегій реагування: чи бувають ситуації, коли краще взагалі змовчати і не висвітлювати проблему публічно?

Сергій: Дуже хороше питання. Тут варто оцінювати розмір потенційної кризи та яку частину користувачів вона зачепила. Наприклад, ми впровадили автоматичне продовження відстрочок у "Резерв+". Раніше раз на три місяці люди, які мають право на відстрочку від служби і хочуть цим скористатись, мали подавати документи державі на те, що вони мають це право на відстрочку. Тобто треба було йти ніжками в ТЦК, приносити паперовий документ, відстоювати черги, чекати більше тижня, поки цю справу розглянуть, і потім ще повертатись, щоб отримати цю паперову відстрочку. Ми зробили цифрові відстрочки в "Резерв+" по ключових категоріях, а згодом втілили ще й можливість автопродовження. Раніше людині треба було навіть у застосунку кожні три місяці все одно заново це робити: можна було забути і на якийсь час залишитись без відстрочки. А ми зробили автопродовження. Зараз 90% відстрочок продовжуються автоматично, людям не треба нічого робити. Проте під час минулого автопродовження одна з категорій відстрочок продовжилася не для всіх. Це криза, адже люди могли залишитися без відстрочок взагалі, і це була би проблема порушення наданих нами гарантій. Хоча у нас ще був певний час у запасі для виправлення цього збоєм, ми вже побачили негатив у коментарях від користувачів і ідентифікували це як кризу. Але важливо, що це стосувалось лише частини однієї з категорій відстрочок. Ці люди мають повне право бути гучними в коментарях, але якби ми вийшли з офіційною новиною на всіх ресурсах, ми б повернули до цієї проблеми значно більшу увагу, ніж вона мала. Якщо людина не зіштовхнулася з цією проблемою особисто, вона могла би навіть не помітити, що щось пішло не так. Тому нашим рішенням було точково контактувати з цими людьми в коментарях і пояснювати ситуацію безпосередньо їм. Тобто офіційно ми проблему змовчали, але з постраждалими користувачами комунікували.

Дар'я: Наскільки ефективним є вибачення від міністерства?

Сергій: Якщо ми винні, ми маємо вибачитися. Це про людяну комунікацію, про нормальну поведінку. Як і з людиною: якщо щось зроблено не так – ти вибачаєшся. На рівні міністерства я теж бачив комунікацію зі словами вибачення, тому загалом це нормальна практика.

Дар'я: Як бути з кризами, що пов'язані з високопосадовцями – очільниками чи заступниками? Де та межа, коли міністерству є сенс втручатися і коментувати?

Сергій: Усе залежить від суспільного резонансу та обґрунтованості (валідності) закидів. Якщо закиди валідні, варто коментувати проблему навіть за невеликого резонансу. Якщо ж розголос величезний, коментувати потрібно, навіть якщо ці закиди не є валідними.

Дар'я: Як Ви підбираєте канали комунікації? Наприклад, технічний збій комунікуєте всюди чи вибірково?

Сергій: Якщо стався технічний збій, комунікуємо в соцмережах, не комунікуємо на сайті. У чому різниця? Сайт – це літопис новин Міноборони, а соцмережі більше підходять для швидкої комунікації. Тому повідомлення про збої йдуть одразу туди, де їх побачать користувачі. Це переважно короткі повідомлення, які не треба додатково дублювати на сайт. Це, мабуть, єдине, що можна сказати про вибір каналів комунікації під час криз. Решта, дійсно, дуже залежить від ситуації. Якщо криза з сервісом для цивільних – одні канали, для військових – інші.

Дар'я: Чи правильно я розумію, що традиційні медіа відіграють відносно незначну роль у кризових комунікаціях і Ви їх застосовуєте переважно при запусках продуктів?

Сергій: Традиційні медіа також відіграють свою роль. Залежно від розміру кризи, в комунікацію може бути внесене наприклад включення в телемарафон із заявою. Якщо казати про онлайн-медіа, то вони з увагою ставляться до збоїв "Резерв+". Раніше більш ретельно, але от по медіа ми якраз точно бачимо, що вони звикли до того, що застосунок збоїть. Напевно, ці новини ще й перестали так відкриватись користувачами, тому медіа перестали про це писати так активно. Це теж підтверджує гіпотезу, що, напевно, люди вже трохи звикли про це чути, але ми в будь-якому разі моніторимо згадки і в соцмережах, і в медіа. Бо розуміємо, що ці згадки все одно впливають на людей і на масштаб кризи. Коли ми вирішуємо кризу, ми стараємось вийти на зв'язок з усіма медіа, які про неї писали, і просимо оновити новину: додати інформацію про вирішення чи вийти з новою. Більшість медіа не робить, адже про кризу писати цікавіше, але ми все одно над цим працюємо.

Дар'я: Наскільки важливою у кризовій ситуації є персональна комунікація та пряма мова міністра?

Сергій: Голос міністра завжди найважливіший. На щастя, у цифровому напрямі в нас ніколи не було криз такого рівня, щоб залучати безпосередньо міністра. Взагалі це дуже залежить від команди. Наприклад, я за півтора року працював при трьох міністрах і при двох заступницях з цифровізації. Коли я прийшов в міністерство, це було Міністерство Умерова і заступницею з цифровізації була Катерина Чорногоренко, яка власне запускала "Резерв+" та "Армія+". Це все робилось за її каденції. І вона активно вела соцмережі – був завчасно спільно з нами продуманий образ саме сервісної людини в соцмережах. Тобто люди знали, що коли є якась криза, вони можуть її тегнути, вона прийде і буде розрулювати (умовно вона або ми з її соцмереж, моніторячи всі теги, які йдуть на заступницю міністра). І це працювало. Люди приходили до неї під дописи в коментарі, і вона коментувала: "Працюємо, вирішуємо". А зараз ситуація змінилась – не в кращу, ні в гіршу сторону, просто інший абсолютно підхід. Нинішня заступниця міністра Оксана Ферчук не веде персональні соцмережі, не працює над персональним саме брендом в міністерстві. Вона повністю в сервісах і їй важливіше розвивати сервіси. Тому принаймні зараз у нас нема якоїсь гучної сервісної людини, яка може отак приходити. Ми працюємо над тим, щоб вивести керівника головного управління інформаційних технологій на таку роль поступово. Якщо щось трапляється, то зараз офіційний голос Міноборони – це той сервісний голос. Тож можливі різні сценарії залучення посадовців у кризовій комунікації. У мене є досвід двох різних варіантів – обидва є робочими і нормальними.

Дар'я: Що має бути в міністерстві для якісного кризового реагування? Протоколи, політики тощо?

Сергій: Так, протоколи, чіткі процеси та хороша команда. Важливо налагодити процеси: коли криза трапляється і ви не губитесь і не думаєте: "А що нам робити зараз з цією кризою?" А у вас вже є певний напрацьований перелік сценаріїв. Звісно, наперед неможливо продумати 100% сценаріїв, та й навіть 50%, – вони випрацьовуються в процесі набивання шишок. Команда – це як корабель Тесея: люди змінюються, але тяглість досвіду і напрацьованих сценаріїв залишається.

Дар'я: З того, що я почула, то, як розумію, у Вашій роботі переважає підхід дизайн-мислення?

Сергій: Так, так, можна так сказати.

Дар'я: Які головні умови ефективної кризової комунікації? Що є обов'язковим?

Сергій: Швидкість (своєчасність) – це точно перший параметр. Окрім цього – людяність, практичність і пояснення контексту. Пояснення контексту – це теж про щирість і людяність.

Дар'я: Можливо, є щось важливе, про що ми не згадали?

Сергій: Важливим є проведення ретроспектив після криз. Наприклад, після вирішення ситуації з автопродовженням відстрочок, яке я вже згадував, ми зібрали всі причетні команди, зокрема технічну та комунікаційну, на велику зустріч. І ця зустріч тривала декілька годин. Хоча зазвичай, якщо зустріч не вкладається в 30 або 60 хвилин, то це непродуктивна зустріч. Але є винятки і це от такі не after action review, а, скажімо, ретроспективи. Ретроспективи того чи іншого кейсу у нас завжди відбуваються після кризових ситуацій, вони схожі на міні-стратесію. Є людина, яка відповідає за фасилітацію таких зустрічей, і з її допомогою ми рефлексуємо і брейнштормимо, розподіляючи стікери на дошці у дві колонки. Спочатку обговорюємо, що класно спрацювало в роботі над цією кризою. А потім обговорюємо, що треба покращити наступного разу в роботі над кризами. Далі ми за ті картки, які накидали, голосуємо. І картки, які набирають найбільше голосів в кожній з цих колонок, ми обговорюємо в першу чергу, бо розуміємо, що всі питання одразу опрацювати навіть на тригодинній зустрічі, на жаль, не реально. Але через голосування і через те, що ми схожі картки об'єднуємо в одну, у нас складається певна система, за якою ми можемо провести цю ретроспективу. І це дуже важливо в роботі над кризами, адже тільки так вони краще опрацьовуються і менше повторюються.

Дар'я: От ми й знайшли відповідь на гіпотезу, чому криз стає менше – бо ви їх рефлексуєте та опрацьовуєте.

Сергій: Так, це теж!

Додаток 4. Скрипт експертного інтерв'ю 3.

СКРИПТ ІНТЕРВ'Ю

**Олена Шаповал, пресекретар Віцепрем'єр-міністра з відновлення України -
Міністра розвитку громад та територій України**

Інтерв'юер – Дар'я Чудновська

Дар'я: Розкажіть, будь ласка, про Ваш досвід роботи в урядових комунікаціях? Чи доводилося працювати з кризовими ситуаціями?

Олена: Працюю в комунікаціях із 2019-го року, була пресекретарем голів Черкаської ОДА, потім – 3 роки Харківської обласної військової адміністрації (із початку 2022 року). Пів року в 2025 була керівником пресслужби Міненерго. Зараз працюю в комунікаціях Міністерства розвитку громад та територій України. Це сфера, де кризова комунікація фактично є частиною щоденної роботи. Мінрозвитку – найбільше міністерство, яке покриває 12 політик: відновлення, житлова політика, дорожня та критична інфраструктура, транспорт – залізниця, авто, порти, авіа, регіони та громади та ін. Головний досвід – це швидко пояснювати складні речі простими словами. Не всі комунікації планові, які можна передбачити. До прикладу, програма СвітлоДім була вдало прокомунікована, оскільки заздалегідь була пророблена підготовка: визначені цільові аудиторії та канали комунікації. Але пригадую комунікацію після ударів по ТЕЦ Києва, коли тисячі людей залишилися без тепла. Тоді міський голова закликав людей евакуюватися. Ми ж, у свою чергу мали заспокоїти киян, оскільки фахівці прогнозували триденний ремонт і запуск ТЕЦ. Тому пояснювати після емоційних, гучних, провокативних заяв набагато складніше.

Дар'я: Які теми найчастіше провокують кризи для органів влади?

Олена: Не пам'ятаю, хто сказав, але доволі влучно: за будь-якою проблемою стоїть проблема коштів. У нашому міністерстві є чутливими теми прозорості, закупівель, відновлення на прифронтових територіях, реалізація житлових програм. У воєнний час окрема категорія – це наслідки російських атак. Тут важливо не лише інформувати, а й показувати, що держава діє: працюють служби, є координація, є допомога людям. У нашому випадку – це компенсація за програмою «Відновлення».

Дар'я: Які комунікаційні стратегії є найефективнішими для міністерств під час публічних скандалів? Коли доцільно займати оборонну позицію, а коли – пояснювати ситуацію?

Олена: Є ситуації, коли краще не виходити в комунікацію, аби не легітимізувати чийсь наклеп і де додавати ефекту “снігової кулі”. В інших ситуаціях важливо не мовчати і не робити вигляд, що проблеми немає. Треба швидко зібрати факти, визначити позицію та пояснити, що сталося, що вже робиться і які будуть наступні кроки. До прикладу, ми мали закиди про непрозорість роботи комісії, яка визначає виплати військовополоненим. Відповідно, зробили оголошення, запросили невдоволені ГО та прокомунікували проблему. Оборонна позиція доцільна лише тоді, коли звинувачення є маніпулятивними або неправдивими. Варто спокійно дати факти. Якщо проблема реальна, треба визнавати її, пояснювати контекст і показувати рішення. Для державної комунікації чесність часто важливіша за ідеальну картинку.

Дар'я: Які канали комунікації є найбільш ефективними для міністерств під час публічних скандалів?

Олена: Перший канал – офіційні сторінки міністерства і керівництва. Саме там має з'являтися чітка позиція. Далі – медіа, особливо якщо тема потребує широкого пояснення. Третій – прямі комунікації з регіонами, громадами, лідерами думок, партнерами, депутатами, експертним середовищем. Часто криза посилюється не через сам факт, а через брак пояснення для тих, хто далі передає інформацію людям. Важливо, щоб усі канали говорили одне й те саме: без різних версій і суперечливих повідомлень. Додам, що часто наша аудиторія – це бізнес, вузько зацікавлене коло людей, політики і тд. Тому тут важливо чітко розуміти, на кого спрямовані наші наративи.

Дар'я: Щодо аудиторії: чи адаптуєте Ви якимось додатково кризову комунікацію для міжнародної спільноти?

Олена: До прикладу щодо комунікацій із міжнародною аудиторією: ми зараз активно залучаємо партнерів до спільної реалізації планів стійкості. В Україні загальна потреба – 5,4 млрд євро. Тому нам важливо показувати партнерам що ми маємо чіткий план дій, графіки виконання, що ми можемо освоювати кошти ефективно та прозоро. І саме такі наративи спрямовуємо на іноземну аудиторію щодо цієї теми. Паралельно збирали на офрек експертів, які так само адвокатують Плани стійкості, щоб ми звучали one voice. Зараз дуже багато моментів в комунікації пов'язано із бойовими діями та обстрілами. Низку речей не озвучуємо, щоб не інформувати ворога. До прикладу, деякі удари по

критичній інфраструктурі чи залізниці. Тому тут шукаємо баланс між «інформувати» наших людей і «не нашкодити» захисту. Або ж що стосується портів: багато бізнесу, в тому числі і міжнародного, проти інформування про удари на контейнерні термінали у портах. Бо таким чином зменшується інвестиційна стабільність. Але з іншого боку: ми повинні показувати світу, щоб ворог цілеспрямовано б'є по портах і логістиці. Тому тут так само шукаємо баланс у комунікаціях. Мінрозвитку комунікує тут дуже обережно. Адже наша цільова аудиторія – не населення. А керівництво країни – яке отримує інформацію не з публічних, а закритих джерел. А також бізнес – який бачить ефективність захисту портів і інвестує в це. Тому в таких безпекових темах обмежуємося точковою комунікацією, більше внутрішньою.

Дар'я: Якою має бути роль очільника органу влади у кризовій комунікації? У яких ситуаціях комунікувати має саме міністр, а в яких – пресекретар або комунікаційний підрозділ?

Олена: Міністр має комунікувати тоді, коли ситуація має високий суспільний резонанс, стосується безпеки людей, великих рішень, відповідальності держави або потребує політичного лідерства. Пресекретар або комунікаційний підрозділ можуть комунікувати технічні деталі, уточнення, бекграунд, оперативні оновлення. Але в кризі люди хочуть бачити не лише текст пресслужби, а й відповідальну особу. Якщо ситуація загальнонаціонального рівня та викликає резонанс, присутність очільника дуже важлива.

Дар'я: Як діяти міністерству, якщо публічний скандал пов'язаний саме з міністром або іншим високопосадовцем?

Олена: Якщо є перевірка – треба сказати про неї. Якщо є помилка – її треба визнати. Якщо є маніпуляція – її треба спростувати фактами. Головне – не атакувати всіх навколо і не переводити розмову в емоційну площину. Для державної інституції важливі спокій, факти і відповідальність.

Дар'я: Які внутрішні процедури повинні бути в міністерстві для ефективного кризового реагування?

Олена: На це витрачається найбільше часу... Адже забирає багато часу збір фактів, заслуховування різних позицій у структурах, погодження матеріалу. Особливо, якщо це стосується міжнародного рівня або кроссекторального питання – треба погоджувати і з іншими міністерствами також. Потрібні контактні особи в департаментах, швидкий моніторинг медіа і соцмереж. Також важливо, щоб

комунікаційники були залучені на ранньому етапі, а не тоді, коли криза вже вийшла в публічну площину.

Дар'я: Які дії міністерства можуть посилити кризу замість її врегулювання?

Олена: Запізніла реакція або різні версії від різних представників органу влади. Також кризу посилюють агресивний тон, спроби звинуватити журналістів, формальні фрази без конкретики. Ще одна помилка – обіцяти більше, ніж реально можна виконати. У кризі краще сказати менше, але точно.

Дар'я: Чи можете Ви назвати приклад успішної кризової комунікації українського міністерства? Що саме зробило цей кейс успішним?

Олена: По багатьох чутливих темах ми робимо офреки із журналістами, зокрема, щодо захисту критичної інфраструктури. Це важливо для роз'яснень у професійному колі. Адже на широкий загал – це тема досить вузька. Так само УЗ-3000 та зимова підтримка: проводили офреки, багато комунікували на цільові аудиторії, аби уникнути маніпуляцій. Розробляли бокси питання / відповідь. Така комунікація знижує напругу і підсилює довіру.

Дар'я: Що, на Вашу думку, є головною умовою ефективної кризової комунікації?

Олена: Швидкість, чесність, підкріплення фактами. У кризі не можна говорити бюрократично. Цільова аудиторія має зрозуміти три речі: що сталося, хто відповідає, що робиться зараз. Як на мене, дуже важливо, щоб комунікацію підкріплювали дії. На жаль, часто комунікаційно готові реагувати швидше, ніж на рівні операційному.

Додаток 5. Скрипт експертного інтерв'ю 4.

СКРИПТ ІНТЕРВ'Ю

Уляна, комунікаційна менеджерка Міністерства молоді та спорту

(прізвище приховане за проханням респондента)

Інтерв'юер – Дар'я Чудновська

Дар'я: Розкажіть про свій професійний досвід. Яка Ваша роль, як давно працюєте в міністерстві та урядових комунікаціях загалом?

Уляна: Працюю вже рік. Моя посада – комунікаційний менеджер одного з напрямів. Тобто в Міністерстві є структурний підрозділ, з яким я напрямую співпрацюю. Вони мені розказують про їхні активності чи заходи, де залучений міністр, у межах цього напрямку. І ми комунікуємо, співпрацюємо з державною установою, яка реалізує політику, яку створює міністерство. Намагаємось писати також про політику, щоб не просто події висвітлювати. У нас є core team, тобто head взагалі всіх комунікацій, Head of Digital, який займається нашими власними каналами і Head of PR, яка на зовнішні медіа допомагає розповсюдити інформацію. Відповідно, комунікаційники працюють по напрямках, з якими працює наше міністерство.

Дар'я: Чи доводилося Вам працювати з кризовими ситуаціями: публічними скандалами або репутаційними кризами?

Уляна: Так, але це переважно командна та комплексна робота. Наприклад, нещодавно була криза з одним навчальним закладом і наше міністерство вийшло в комунікацію. Намагалися вирішити кризу, запакувавши у всю комунікацію загалом, а не як чисту відповідь на одне запитання. Тобто не висвітлили кризу, яка була з виборами ректора в одному із університетів, а розказали нашу стратегію бачення майбутнього спортивної науки, діяльності майбутнього спорту України загалом. І запакували це в таку велику рамку комунікацій, де не одна новина, а багато різних проявів. Ми відповідь на ці запитання і на запити, які були суспільством і які, власне, призвели до кризи, намагалися включити взагалі у загальну велику таку візію нашу майбутнього українського спорту.

Дар'я: Цікавий підхід. На Вашу думку, які теми найчастіше спричиняють кризи для міністерств?

Уляна: Найчастіше, коли наприклад, міністерства працюють над якимось умовно нормативно-правовим актом, вони просто як нормативно-правову діяльність свою оприлюднюють це на сайт. Доволі часто люди просто заходять, читають сухий документ, і їм, можливо, не вистачає комунікації завчасної людською простою мовою, так, небюрократичною. Що це означає? Які цьому будуть зміни? Доволі часто до кризових ситуацій, мені здається, призводять якісь висловлювання у умовно публічних особистостей, які стосуються міністерств, міністра самого чи міністерки, чи заступників, чи публічними особами, з якими резонує людям той чи інший ЦОВВ. Якісь їхні висловлювання доволі часто вирвані з контексту. Десь хтось на Фейсбуці написав пост і воно просто може рознести так, що це жах. Доволі часто у кожного міністерства є якийсь свій дописувач, соцмережний хейтер, який просто постійно пише на будь-що, і похвали від нього чекати не варто.

Дар'я: З того, що Ви кажете, розумію, що просто комунікації на сайті все одно людям недостатньо. Тобто треба долучати якісь додаткові канали, це пояснювати, упаковувати. Як ви ведете це питання?

Уляна: Людям не завжди цікаво читати нормативно-правові акти. Ми розповідаємо про діяльність, що створюється цими актами, через різноманітні формати: організовані заходи, пресконференції, особисті інтерв'ю. Ключові спікери міністерства також висвітлюють інформацію на своїх сторінках, звідки її дізнаються люди, які не підписані на наші офіційні ресурси. Ми намагаємося пояснювати все мультिकанально. Важливо орієнтуватися на аудиторію кожної платформи. В Інстаграмі звичайні новини про події не спрацюють, туди потрібно давати результати: що вже зроблено і що планується. Тобто орієнтація на канали визначається саме головною аудиторією

Дар'я: Цей принцип з найбільш релевантними каналами в кризу працює так само чи в кризу комунікація йде по всіх каналах, незалежно від питання?

Уляна: Ні, в кризу теж так працює. З того, що спостерігаю, може умовно очільник міністерства вийти з інтерв'ю, де він не обов'язково чітко розкаже про кризу, але в контексті десь згадає про вирішення цієї проблеми. Якщо оприлюднюють публічні заяви на офіційних сторінках у кризу, щоб пояснити свою позицію, доволі часто використовують і медіа платформи, ті ж самі Telegram-канали, які дуже швидко заливають інформацію про скандал. Потім вже пізніше також комунікують роз'яснення від міністерства. Усе залежить від того, як планують

комунікувати: чи це раптова криза, яку треба миттєво загасити, визнати помилку і сказати, що робота триває, чи це проблема, яка вимагає багатьох кроків. Є і те, що потрібно буде комунікувати не лише моментним повідомленням, що «ми визнаємо свою помилку, врахуємо», а просто поступово розповідати, що змінилось, і це наш крок до покращення чи до вирішення цієї проблеми.

Дар'я: А якою є роль власне міністра в комунікації: чи завжди варто виходити з прямою мовою, коментувати? Як Ви визначаєте, що він буде комунікувати, до чого долучатися, а до чого ні?

Уляна: Часто це особисте рішення самого очільника – хоче він про це комунікувати чи ні. Зазвичай команда слідкує, щоб першим із позицією виходив сам орган виконавчої влади, а вже потім думають, як правильно інтегрувати заяву очільника і чи варто його залучати. Це визначається його особистою дотичністю до питання. У нас поки не було таких криз, які б прямо вимагали стовідсоткового висвітлення нашим очільником. Також потрібно обрати правильний канал і зважити, чи варто очільнику виходити із заявою. Йому ще довго бути лідером міністерства, і якщо за ним потягнеться негативний шлейф у публічному просторі, він втратить довіру. Тоді його не кликатимуть на заходи, і він не зможе впливати на рішення. Має зберігатися довіра з боку суспільства та представників сфери. Часто люди звертаються напряму, пишуть на пошту міністрам. Тому при прийнятті рішення зважають на те, чи не зруйнуємо ми цією заявою його особистий бренд.

Дар'я: У кризові моменти Ви залучаєте додаткових комунікаційників чи працюєте виключно своєю командою? Чи перетинаєтесь із комунікаційниками самих міністрів?

Уляна: Комунікаційники міністрів зазвичай працюють у колі всієї команди міністерства для синхронізації. Добре, коли команда сформована так, що на кожний напрямок є відповідальна людина, і пресекретар очільника може все достовірно написати. Рішення приймаються в команді. Спочатку йде внутрішнє комунікаційне погодження, а далі – обов'язково програмне погодження з фахівцями, які працювали над відповідним нормативно-правовим актом. Іноді потрібно порадитися з міністром, чи відповідає наша позиція загальній візії. Комунікаційники можуть знайти вихід, але важливо, щоб уся термінологія була правильною. Якщо міністерство напише щось із помилкою в термінах, профільні фахівці одразу прийдуть у коментарі і створять ще більшу кризу

Дар'я: Які найчастіші помилки допускають міністерства в кризовій комунікації?

Уляна: Це стосується не лише владних структур, але ми часто впадаємо в ігнорування проблеми і втрачаємо «золотий час», коли можна визнати помилку чи пояснити контекст. Поки ми думаємо, як правильно це запакувати і чи варто комунікувати, створюється інформаційний вакуум. Вашу позицію починають заповнювати масмедіа та лідери думок. У результаті ви втрачаєте можливість висловити свою думку, і за вас її формують люди, які недотичні до вашої роботи. Наприклад, підключається тредс – всі починають обговорювати, і хвиля несеться. Рятуватися далі в такій ситуації дуже важко

Дар'я: Які дії можуть лише погіршити ситуацію під час кризи?

Уляна: Комунікуючи кризу, обов'язково потрібно спиратися на факти. Будь-який користувач зараз може перевірити інформацію. Якщо ви напишете неправду, медіа, депутат чи небайдужий громадянин можуть надіслати інформаційний запит, на який доведеться відповідати. Якщо доказової бази немає, виникає серйозна проблема. Найкраще мати доказову базу, щоб пояснити свої кроки і надати перевірену інформацію. Це допоможе не погіршити ситуацію недійсними фактами.

Дар'я: Як можна оцінити ефективність кризової комунікації? Які методи, інструменти, практики для цього існують?

Уляна: Зазвичай ми з командою використовуємо метод моніторингу згадок у медіапросторі. Це здійснюється регулярно, але в період кризових комунікацій – особливо. Аналізуємо реакцію суспільства і сподіваємось, що наша позиція стала зрозумілою і допис побачило стільки ж людей, скільки побачило обвинувачення.

Дар'я: Чи можете Ви навести приклад ефективної кризової комунікації від міністерств? Або навпаки – негативний приклад, коли щось пішло не так?

Уляна: З негативних прикладів: влітку стався скандал із плівками, де були замішані Міндовкілля та Міненергетики. Від них майже не було офіційної заяви. Очільниця вийшла, сказала, що не причетна, і згодом у міністерстві змінили керівника. Можливо, рішення не вплутувати міністерство було правильним, щоб очільниця суто на своїх каналах прокомунікувала. Але питання відкрите.

Дар'я: А що скажете про перенесення кризової комунікації на особисті сторінки очільників. Наскільки це хороша практика і як вона впливає?

Уляна: У керівника є свій особистий бренд залежно від його бекграунду та аудиторії. Довіра до очільника будується на основі того, ким він був до цієї посади, наскільки якісно працював. Можливо, він прийшов з приватної сфери і

заходить в державну з купою підписників, або ж він навпаки бюрократ, сфокусований на практичній роботі і формуванні політики. І відповідно до цього формується ставлення. Якщо, наприклад, наша прем'єр-міністр комунікує кризи, пов'язані з Кабміном, вона робить це на своїй сторінці. Сторінку Кабінету Міністрів ніхто так не читає, як її особисту. Для неї це ефективний варіант розповісти про прийняті рішення та очікувані результати. Її особистий бренд набагато більший, ніж у будь-якого іншого міністра. Проте, якщо комунікує міністерство, комунікаційна команда має подбати, щоб їхня позиція була у зовнішніх медіа та Telegram-каналах. Не часто очільник має достатній вплив на весь публічний простір. Зараз є функція спільного допису, яку варто використовувати в певних ситуаціях. Але потрібно аналізувати, чи варто вплутувати очільника в дрібні кризи (наприклад, скандал із рядовим співробітником). Іноді достатньо просто надати якісну відповідь з доказовою базою на запит медіа, навіть не висвітлюючи це на сторінках міністерства чи очільника.

Дар'я: Наостанок, що є основною умовою ефективної кризової комунікації? Що обов'язково має бути?

Уляна: Обов'язково вчасність. Вчасність потрібна, щоб інформаційний вакуум не заповнили інші, інакше за вас сформулюють вашу думку інші люди. Це проблема не лише влади, а й українського бізнесу. Часто бренди мовчать або виходять із позицією: "Це ви нас неправильно зрозуміли". Людей це починає дратувати ще більше. Також важливо, щоб інформація була написана простою мовою, яку зрозуміє звичайна людина, а не лише працівник державної установи. Потрібно уникати важкої бюрократичної термінології. Відповідь має бути чіткою та зрозумілою. Це не обов'язково лонгрід, іноді достатньо каруселі в Інстаграмі або прямої заяви з визнанням помилки. І, звісно, необхідна доказова база. Ваша позиція має ґрунтуватися на фактах, щоб ви завжди могли аргументовано відповісти на питання журналістів чи коментарі суспільства, а не ігнорувати їх. Якщо раптом вашому очільнику зададуть якесь цікаве питання на інтерв'ю, чи в коментарях хтось відпише, треба відповісти цим людям в коментарях, не ігнорувати їх, обов'язково дати відповідь на цей запит.

Додаток 6. Скрипт експертного інтерв'ю 5.

СКРИПТ ІНТЕРВ'Ю

Євген Нестеренко, офіцер відділу підтримки цифрових сервісів Міністерства оборони

Інтерв'юер – Дар'я Чудновська

Дар'я: Розкажіть про свій професійний досвід. Яка Ваша роль, як давно працюєте в міністерстві та урядових комунікаціях загалом?

Євген: У міністерстві я займаюсь комунікаціями вже майже два роки. Я офіцер відділу підтримки цифрових сервісів. Мій напрям – це публічні та внутрішні комунікації, а також усе, що стосується роботи з текстами.

Дар'я: Чи доводилось Вам працювати з кризами?

Євген: Так, це така рутинна робота.

Дар'я: Які теми найчастіше стають причиною криз для міністерства?

Євген: Оскільки мій основний продукт – це застосунок для військових "Армія+", зазвичай кризи пов'язані з сервісами для військовослужбовців. Якщо сервіс працює неякісно через технічні чи організаційні труднощі, це виливається в публічні відгуки. Соцмережі дозволяють дуже швидко поширювати інформацію та негатив. Якщо вчасно не відреагувати, це призведе до репутаційних втрат для продукту та його подальшого розвитку.

Дар'я: Як зазвичай відбувається механізм реагування? Наприклад, Ви ідентифікували кризу – що далі?

Євген: Кожна криза має кілька стадій опрацювання. Ідентифікація відбувається на етапі моніторингу: я можу помітити це через автоматичну систему сповіщень про згадки продукту, або мені передає інформацію колега, який займається моніторингом загалом. Далі я роблю швидкий аналіз масштабу: чи це просто коментар під дописом, чи допис інфлюенсера на велику аудиторію. Зважаючи на це, підключаю колег для формування позиції. Важливо зрозуміти деталі, прийти до людини з поясненням і допомогти – наприклад, у коментарях. Ця позиція важлива не лише для однієї людини, а й для інших користувачів, адже вона

показує, що нам не байдуже, як працює наш продукт. Якщо проблема потребує більших ресурсів, я звертаюсь до продакт-менеджера сервісу. За потреби ми розширюємо команду і підключаємо технічних фахівців. Це робиться дуже швидко через робочі месенджери. Поки колеги збирають інформацію, я маю швидко дати перший фідбек. Навіть якщо немає деталей, варто вийти з комунікацією: "Почули, розбираємось. Дуже прикро, що сталася ця ситуація". Коли все налагоджено, я повертаюсь до людини і прошу її написати про те, що проблему вирішено, або змінити попередній допис. Найкраще, коли ця позиція лунає саме з вуст людини, якій ми допомогли. Якщо ж це масштабна криза, яка зачіпає багатьох військовослужбовців, ми використовуємо офіційні масові канали міністерства. Нам треба швидко дати роз'яснення, щоб люди не перебували у вакуумі і не плодили негатив.

Дар'я: Тобто, якщо це точкова криза, Ви надаєте перевагу комунікації в коментарях або напряму з людиною. А якщо масштабна – застосовуєте власні канали?

Євген: Так, тут допомагає саме аналіз масштабу. Якщо зачеплено десятки людей – виходимо напряму. Якщо сотні тисяч – залучаємо офіційні канали.

Дар'я: Як Ви визначаєте, коли необхідно долучати самого міністра до комунікації? Це вже для наймасштабніших криз, чи є інші критерії?

Євген: Міністр – це фактично такий самий канал комунікації, як і офіційна сторінка міністерства. Ефективність каналу вимірюється тим, наскільки швидко ми можемо поширити на ньому необхідне повідомлення і як швидко воно розійдеться. Зазвичай офіційної сторінки самого міністерства цілком достатньо: медіа на неї підписані, і новина з нашого Telegram-каналу швидко розходить. Міністра варто підключати для роз'яснень або прямих звернень до військовослужбовців, коли потрібна персоналізація. Наприклад, так було під час кризи з блокуванням терміналів Starlink. Міністерство публікувало офіційні роз'яснення по пунктах, а міністр паралельно звертався від себе, емоційно наголошуючи на важливості цих дій та їх впливі на поле бою. Це працює в синергії, але здебільшого достатньо офіційних каналів.

Дар'я: Як Ви оцінюєте ефективність сайту в кризових комунікаціях?

Євген: Сайт необхідний здебільшого для медіа, щоб надати розгорнуту інформацію. У соцмережах ми даємо швидко вижимку і залишаємо посилання на сайт. Офіційний сайт – це база, де медійник може переконатися в офіційності інформації та взяти посилання. Проте ми не плекаємо ілюзій, що новини на сайті достатньо без поширення в соцмережах. Це завжди працює лише в парі.

Дар'я: Наскільки часто традиційні медіа звертаються до вас напряду із запитамі?
Чи ця історія вже відходить?

Євген: Медіа можуть звертаються із запитамі на роз'яснення. Якщо вони побачили перше повідомлення, можуть поставити уточнюючі запитання. Або ж, якщо ми ще не встигли вийти з поясненням, вони звертаються на випередження. Це нормальна робота. Якщо запитів багато, намагаємося давати шаблон відповіді з адаптацією. Оскільки це стосунки з конкретними журналістами, ми намагаємося давати бодай трохи ексклюзиву, наскільки це можливо. Проте наша мета – працювати так, щоб давати вичерпну інформацію одразу, мінімізуючи потребу в додаткових запитах.

Дар'я: Які дії міністерства можуть посилити кризу замість її врегулювання?

Євген: Узагальнено можу сказати, що поведінка державних і комерційних структур дуже схожа, просто на державні органи тиск і увага суспільства більші. Перша помилка, яка призводить до загострення, – це ігнорування проблеми. Ще гірше – блокувати коментарі та користувачів. Зараз усі роблять скріншоти, і це спричинить новий виток кризи, якщо державний орган забороняє звернення. Наголошую: блокування користувачів – це крайня міра. Якщо до неї вдаватися, то лише після попередження користувача про порушення правил (наприклад, за нецензурну лексику). Друга помилка – це неправильна структура повідомлення. Це вже робота комунікаційників і копірайтерів – вміти запакувати повідомлення. Воно не повинно звучати як бюрократична відписка в стилі "нам дуже важливий ваш дзвінок". Повідомлення має бути вивіреном, зрозумілим і людським. Треба не боятись перепросити і сказати "нам дуже шкода", щоб відчувалася емпатія, а не просто чергова відписка з боку компанії.

Дар'я: Як бути у випадках, коли криза пов'язана з очільником міністерства чи його заступником? Чи має міністерство зберігати нейтралітет?

Євген: Не можна залишатися осторонь, адже бренд організації – це і люди, які в ній працюють. Якщо щось стається з представником, організація не може не реагувати. Відсторонитися – це погана історія і для репутації державного органу як законотворця і органу, що впроваджує політику, і для його сприйняття як роботодавця. Люди не захочуть вкладати ресурси туди, де організація відвертається від свого представника – у якій би ситуації він не опинився. Навіть якщо тривають розгляди, потрібно дати стандартну відповідь, що ми розбираємося в ситуації. Організація і люди, які в ній працюють – не дві різні речі – це один бренд.

Дар'я: Тобто навіть якщо наразі деталей ситуації не відомо, ініційована лише внутрішня перевірка, ми все одно про це комунікуємо?

Євген: Обов'язково. Загалом антикризове повідомлення складається з трьох основних блоків: перше – якщо хтось зазнав шкоди, треба вибачитися; друге – подати контекст, щоб усі розуміли, що сталося; третє – розповісти, що ми робимо зараз і якими будуть наступні кроки. Це складники будь-якого антикризового повідомлення.

Дар'я: Як Ви визначаєте, що міністерство успішно впоралося з кризою?

Євген: Найуспішніший показник, що кризу вдалось ліквідувати, – це вихід на позитивні згадки в наступному періоді. Тобто ми не лише вийшли з негативу, а й зробили висновки та щось покращили. Наприклад, ми розібралися з технічним збоєм, змінили структуру і вийшли з новинами про покращення роботи сервісу. Це переламує інфопростір на нашу користь, коли позитив починає переважати. Другий момент – це опитування та заміри NPS (індексу лояльності). Ми вимірюємо ставлення до продукту та організації, зазвичай раз на пів року - рік. Якщо після кризи показники не впали суттєво, це ідеальна ситуація. Це означає, нам вдалося переконати суспільство, що висновки зроблено.

Дар'я: Можливо, згадаєте хороші кейси кризових комунікацій міністерств, з яких можна взяти урок?

Євген: Хороший приклад – комунікація під час великої кібератаки на державні реєстри, коли кілька тижнів не працювала Дія тощо. Тоді Міністерство економіки та Мінцифри виходили в комунікацію, регулярно, кілька ітерацій пояснювали, що відбувається і коли будуть відновлені реєстри. Вони не кинули аудиторію: була миттєва комунікація і постійний супровід – це класний підхід. Це рутинна робота, яка не дала виникнути відчуттю паніки. Кожен день були повідомлення з різних сторін. І отут якраз теж те, що ви питали про міністра: тоді ще пані Свириденко була, вона включалася і могла давати від себе теж комунікацію. Отак воно в синергії працювало: хтось пішов на інтерв'ю, хтось дав коментар, вийшла новина – і так протягом тижня-двох все налагодилось і не було паніки, відчуття обману. Усе працювало в синергії, і суспільство бачило єдиний голос. Тоді ж були згадки, нібито ця атака зачепила і наш реєстр "Оберіг". Хоча цього не було, ми не стали мовчати. Одразу, мені здається, у цей же день, коли Міністерство економіки вийшло зі своєю комунікацією, вийшло й Міністерство оборони з тим, що наші реєстри працюють. Фактично нас ніхто не звинуватив, тобто не було підтвердження офіційного, що щось сталось, але ми розуміли, що не можемо це оминати: скоріш за все, якщо ми зараз не вийдемо і не розкажемо,

хтось почне знову додумувати, казати «А от у Міністерства оборони всі реєстри теж лягли». Ми одразу вийшли, просто проінформували, що знаємо, така була атака, але будьте спокійні. Наші реєстри жодним чином ця атака не зачепила. Працюємо в штатному режимі, все в порядку. І плюс це була нагода нам ще раз підтвердити свої підходи для оборонних сервісів з точки зору безпеки і показати рівень захищеності та відповідність до стандартів НАТО. Це була чудова нагода підкреслити, наскільки міністерство багатає ресурсів і часу на те, щоб кожен сервіс проходив аудит, перевірки.

Дар'я: Чи є у Вас процедури, щоб попередити кризу ще до її ідентифікації та підготувати комунікацію заздалегідь?

Євген: Так. Коли запускається великий проєкт, комунікаційник збирає команду керівників, аналітиків і профільних заступників на антикризову сесію. Комунікаційник виступає модератором, це в його інтересах. Він готує спеціальні заготовки для того, щоб дозволити колегам на ці кілька годин поринути в ситуацію, у моделювання криз, які можуть виникнути. Тобто в комунікаційника задача модератора – всіх колег, які з різних сторін дотичні до цього проєкту, обов'язково колег з безпеки, з кібербезпеки сюди в цю ж команду, провести через можливі кризи. Ми беремо фліпчарт і моделюємо можливі кризи: технічні збої, ворожі вкиди тощо. Потім пріоритезуємо їх за ймовірністю та впливом на аудиторію. Коли ми так розподілили, то розуміємо, що є п'ять ситуацій, які особливо пріоритетні. Вони найімовірніше стануться і матимуть найбільший вплив на аудиторію. Значить, фокус комунікаційника – якомога швидше до запуску проєкта ці п'ять ситуацій опрацювати. Що мається на увазі опрацювати? По-перше, зібрати всю інформацію, що ми можемо робити в тій ситуації у різних сферах, які дії ми повинні провести, щоб мінімізувати ризики або що ми робимо, коли ця ситуація стається. А друге – це зафіксувати контакти всіх колег. Зазвичай воно вже в ході проєкту випрацьовується, але уточнення важливе, щоб потім навіть пів години не шукати контакт. А також під кожну цю ситуацію у вас вже є шаблон позиції: що ви хочете сказати? Цю позицію ви валідуєте одразу перед стартом, поки ситуації немає. І тому, коли ситуація стається, що у вас є? Перше – люди, які можуть дати швидку інформацію. Друге – текст, з яким ви можете вийти прямо зараз з невеличкими правками. І третє – розуміння взагалі алгоритму дій, що може відбуватися, і вектору розвитку цієї ситуації. Тому ця вправа обов'язкова – вона дозволяє закріпити те, що може відбутися і підготуватися, щоб не витратити годину-дві на те, щоб написати текст і шукати інформацію по людях.

Дар'я: Це дуже цікавий підхід. Зазвичай кожен дивиться зі своєї площини, як метод шести капелюхів, чи Ви так само можете залучати і аудиторію? Умовно військовослужбовців, якщо це їх стосується, щоб дізнатися, які які ризики вони в цьому вбачають.

Євген: Ні, аудиторія тут не потрібна. Залучаються тільки люди, які максимально занурені в проєкт з : керівники, служба підтримки, безпека, обов'язково юристи.

Дар'я: Чи є у Вас загальні протоколи реагування у міністерстві, і чи збігаються вони з практикою?

Євген: Так, вони відпрацьовані і збігаються. Якщо є заготовки, колегам дуже легко надати позицію, просто узгодивши з керівником. Якщо криза нова, алгоритм той самий, просто займає трохи більше часу на підготовку. Паралельно працює моніторинг, аналізується розповсюдження інформації та визначаються інфлюенсери, з якими треба проговорити ситуацію. Насправді, це доволі рутинна робота: кризи є, просто різні за масштабом.

Дар'я: Наостанок, можливо, є ще щось важливе, що ми не проговорили?

Євген: Резюмуючи: будь-який проєкт починайте зі стратегування. Проговоріть можливі кризи і сформууйте антикризову стратегію. Зафіксуйте ролі, тексти і ситуації у документі та погодьте його. Це буде ваша інструкція, яка забезпечить 80% успіху. Далі все залежить від командної роботи та стресостійкості.

Додаток 7. Скрипт експертного інтерв'ю 6.

СКРИПТ ІНТЕРВ'Ю

Представник комунікаційної команди Міністерства національної єдності та Міністерства культури

(Ім'я та посада приховані за проханням респондента)

Інтерв'юер – Дар'я Чудновська

Дар'я: Розкажіть, будь ласка, про Ваш професійний досвід, зокрема у сфері комунікацій та PR у публічному управлінні?

Експерт: Мій досвід пов'язаний із роботою у державному секторі, зокрема у сфері стратегічних комунікацій і взаємодії з медіа. Я працював у двох міністерствах загальним терміном 3 роки. Займався побудовою публічного образу інституції, супроводом діяльності керівництва, кризовими комунікаціями та інформаційним реагуванням у складних політичних і суспільних умовах. У державному секторі комунікація – це вже давно не просто “пресрелізи”, а повноцінний елемент управління та політики.

Дар'я: Чи доводилося Вам працювати з кризовими ситуаціями або репутаційними скандалами?

Експерт: Так, і достатньо часто. У публічному секторі кризові ситуації виникають регулярно – від інформаційних атак і маніпуляцій до внутрішніх конфліктів або скандалів навколо посадовців. Найскладніше – працювати в умовах, коли інформація розлітається швидше, ніж встигають ухвалюватися рішення. У таких ситуаціях дуже важливі швидкість реакції та внутрішня координація.

Дар'я: Які теми або сфери найчастіше провокують репутаційні кризи для органів влади?

Експерт: З досвіду скажу, що найчастіше це теми, пов'язані з грошима, кадровими рішеннями, соціальними питаннями або будь-якими рішеннями, які суспільство сприймає як несправедливі. Люди дуже гостро реагують на будь-який дисонанс між словами представників органів влади та реальністю.

Дар'я: Які комунікаційні стратегії є найбільш ефективними для міністерств під час публічних скандалів?

Експерт: Найкраще працює швидка, структурована й чесна комунікація. Якщо орган влади мовчить – інформаційний простір заповнюють інші. Тому у більшості випадків потрібно виходити з позицією максимально швидко, навіть якщо ще немає всіх деталей. Люди мають бачити, що ситуація під контролем.

Дар'я: А коли доцільніше займати оборонну позицію, а коли – проактивно пояснювати ситуацію?

Експерт: Якщо йдеться про відверті маніпуляції чи інформаційні атаки – іноді достатньо короткого спростування без надмірного “розкручування” теми. Але якщо ситуація вже стала резонансною, мовчання зазвичай тільки погіршує кризу. Тоді потрібне проактивне пояснення: що сталося, які є факти, які будуть дії та хто несе відповідальність. Іноколи краще чесно сказати: “Ми перевіряємо інформацію і дамо оцінку після встановлення фактів”.

Дар'я: Чи працює стратегія мовчання?

Експерт: У сучасних умовах – рідко. Максимум вона може дати кілька годин для збору інформації. Але якщо криза вже в інформаційному полі, мовчання майже завжди сприймається як спроба щось приховати.

Дар'я: Які канали комунікації сьогодні є найбільш ефективними для міністерств під час скандалів? Яку роль відіграють традиційні медіа / офіційні сайти міністерств?

Експерт: Сам по собі сайт кризи не вирішує. Це радше точка фіксації офіційної позиції. Якщо заява опублікована тільки на сайті, є ризик, що її не побачить потрібна аудиторія. Потрібне підсилення в поширенні через медіа, соцмережі та публічні коментарі. Можливо, брифінги. Сьогодні саме соцмережі формують першу хвилю сприйняття кризи. Telegram, Facebook тощо – це вже основне поле інформаційної боротьби. Традиційні медіа теж залишаються важливими, особливо для ширшої аудиторії та легітимізації позиції державного органу. Соцмережі дають швидкість, а традиційні медіа – масштаб і довіру для частини суспільства.

Дар'я: Якою має бути роль очільника органу влади у кризовій комунікації?

Експерт: Якщо криза велика й зачіпає довіру до інституції – комунікувати має саме міністр або керівник органу. Люди хочуть бачити відповідальність не лише на

рівні пресекретаря. Якщо ж ситуація технічна або процедурна – достатньо комунікаційного підрозділу.

Дар'я: А як діяти, якщо скандал пов'язаний із самим міністром?

Експерт: Найгірше – це емоційна реакція, конфлікт із журналістами чи спроба атакувати критиків. З власного досвіду кризової комунікації скажу, що в таких ситуаціях потрібні факти, стриманість і... готовність до перевірок. Якщо посадовець має сильну особисту аудиторію, він може комунікувати й через власні соцмережі, але ця комунікація має бути узгоджена з офіційною позицією.

Дар'я: Які внутрішні процедури повинні бути в міністерстві для ефективного кризового реагування?

Експерт: Має бути чітке розуміння, хто ухвалює рішення, хто погоджує повідомлення та хто комунікує назовні. Також важливі постійний моніторинг інформаційного поля й швидкий обмін інформацією між керівництвом, юристами та комунікаційною командою. Багато криз поглиблюються саме через внутрішній хаос.

Дар'я: Які помилки найчастіше допускають українські міністерства під час публічних скандалів?

Експерт: Запізніла реакція, зверхній тон, агресія до журналістів, суперечливі заяви різних посадовців і спроби “пересидіти” кризу. Мені здається, органи влади часто недооцінюють швидкість соцмереж і втрачають контроль над порядком денним буквально за кілька годин.

Дар'я: Які дії можуть посилити кризу замість її врегулювання?

Експерт: Брехня, маніпуляції, видалення постів без пояснень, публічні конфлікти з медіа та перекладання відповідальності. Коли орган влади починає воювати із суспільством замість пояснення ситуації – це майже завжди погіршує кризу.

Дар'я: Чи є щось важливе, про що ми не запитали, але що варто врахувати в дослідженні?

Експерт: В Україні кризові комунікації досі часто сприймають як виключно роботу пресекретаря чи PR-відділу. Насправді це питання культури управління. Якщо керівництво не готове до відкритості та швидких рішень, жодна комунікаційна команда не врятує ситуацію.