

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет соціальних наук і соціальних технологій

Кафедра зв'язків з громадськістю

Кваліфікаційна робота

для здобуття освітнього ступеня магістр

тема: « Стратегії кризових комунікацій для розвитку територіальних громад»

Виконав: Куліш-Назаренко Вікторія
Сергіївна

(прізвище, ім'я та по батькові)

здобувач вищої освіти

2-го року навчання

другого (магістерського) рівня вищої
освіти освітньо-наукової програми

«Зв'язки з громадськістю»

спеціальності: 061 Журналістика

Керівник: Сусська О.О., завідуюча
кафедрою зв'язків з громадськістю,
доктор соціологічних наук

(прізвище ініціали, науковий ступінь, учене звання)

Рецензент: Петренко-Лисак А.О. канд.
соціол. н., доцент, професор кафедри
галузевої соціології

(прізвище ініціали, науковий ступінь, учене звання)

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК _____

(прізвище та ініціали)

_____ 20 ____ р.

Київ – 2025

Зміст

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні засади кризових комунікацій	8
1.1. Сутність кризових комунікацій	8
1.2. Аналіз специфіки комунікацій у воєнний час	17
1.3. Дослідження впливу ефективних комунікацій на розвиток громади	22
Висновки до розділу 1	28
Розділ 2. Особливості стратегій кризових комунікацій під час пандемії COVID-19 та під час російсько-української війни	30
2.1. Особливості застосування стратегій кризових комунікацій під час пандемії COVID-19	30
2.2. Особливості застосування стратегій кризових комунікацій під час російсько-української війни періоду 2022-2024 років	35
2.3. Досвід застосування стратегій кризових комунікацій організацій в Україні	46
Висновки до розділу 2	52
Розділ 3. Емпіричне дослідження та PR-програма з впровадження стратегії кризових комунікацій територіальних громад	53
3.1. Методологія та результати емпіричного дослідження кризових комунікацій в територіальних громадах	53
3.2. PR-програма вдосконалення системи кризових комунікацій територіальних громад	63
3.3. Практичні рекомендації щодо підвищення резильєнтності системи кризових комунікацій територіальних громад	79
Висновки до розділу 3	92
Висновки	95
Список використаної літератури	97
Додатки	104

Вступ

У сучасному світі, коли людство зазнає різного виду надзвичайних ситуацій, одним з основних аспектів побудови якісних та оперативних дій є кризова комунікація. Особливо значущим є навик роботи з інформацією, адже вона потребує постійного моніторингу, адаптації, реагування та трансляції суспільству. За останні 5 років Україна перебуває у постійному надзвичайному становищі. Спочатку - пандемія COVID-19, коли екстрено впроваджувались необхідні обмеження та проводилась вакцинація населення. 24 лютого 2022 року відбулось повномасштабне російське вторгнення на територію України, розпочалась війна, яка зруйнувала не тільки багато життів, але й спричинила руйнацію комунікаційних процесів. З огляду на це, виникла необхідність опрацювання нових підходів у процесах побудови комунікативної взаємодії з населенням.

Т.Кумбс, американський дослідник конкретизує поняття “криза” та зосереджує на тому, що криза обов’язково включає в себе сприйняття всіма сторонами непередбачуваної події [43]. Також це поняття дає розуміння, як така ситуація може викликати загрозу та змінюється ефективність громади.

Стратегії кризових комунікацій – це необхідний етап при розробці, створенні чи впровадженні будь-якої комунікації в суспільстві. Задля ефективної комунікації, а саме реагування та подолання наслідків будь-яка масштабна подія має бути негайно висвітлена та донесена до українського суспільства.

Проблематика кризових комунікацій у сучасному науковому дискурсі привертає увагу дослідників різних галузей знань. Аналіз наукової

літератури свідчить про міждисциплінарний характер досліджень комунікаційної взаємодії в кризових умовах, що реалізуються на різних рівнях управління та в різних сферах суспільного життя. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад кризових комунікацій зробив Д.М. Коник, який у посібнику «Стратегічні комунікації: посібник для державних службовців» [20] системно висвітлив питання стратегічних комунікацій у державному управлінні, а у співавторстві з Л. Хагг розробив практичний посібник «Довіра громади: кризові комунікації органів місцевого самоврядування» [19], де запропоновано практичні підходи до організації ефективних комунікацій в умовах кризи на рівні місцевого самоврядування. Дослідження проблем кризових комунікацій у політичному вимірі здійснював С. Ставченко [32], який проаналізував спільні риси та особливості кризової комунікації і ризик-комунікації у політичному процесі. Важливим напрямом досліджень є вивчення кризових комунікацій у контексті забезпечення національної безпеки, що відображено в працях Г.П. Ситника [31] та Є.М. Гарькавого [11], які розглядали взаємозумовленість кризових і надзвичайних ситуацій та особливості реалізації стратегічних комунікацій у силах оборони України. Л.М. Хижняк та К.В. Хижняк [21] досліджували кризові ситуації, кризові комунікації та пошук нового формату управлінських практик, а О.В. Михайловська, І.М. Михайловський та О.О. Пилипенко [24] вивчали вплив комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз. Прикладні аспекти антикризових комунікацій розкрито у навчальному посібнику М.А. Зубаревої «Прикладні антикризові PR-технології» [35], а особливості комунікації та протидії кризовим явищам у територіальних громадах висвітлено у праці Л. Мудрак «Комунікація і криза. Як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи» [25]. Теоретичні аспекти кризового інформаційного менеджменту організації розглядалися у дослідженнях О. Гусака [13], а М. Маранчак [23] зосередила увагу на

питаннях збереження репутації компанії під час карантину. Комунікативна складова антикризового управління стала предметом досліджень Н.П. Вовк та Л.І. Мохнар [50].

Гайович Г., Шихенко К., стверджують, що ефективна комунікація під час кризи залежить від здатності вивчати та оцінювати вимоги та побажання громади, з подальшою адаптацією та засвоєння цих кейсів [10]. Дослідник Громади покладаються на керівників у питанні забезпечення ефективної комунікації до, під час та після кризи. Важливу роль в комунікації має місцева влада, яка розуміє потреби своєї громади та здатна швидко реагувати на зовнішні виклики та потреби. Чітке бачення та розуміння політики комунікаційної взаємодії надає розширені можливості для органів місцевого самоврядування.

Проблемна ситуація. Саме під час кризи виникає потреба у розширенні каналів комунікації та варіацій ефективних звернень до громадян. Швидка реакція на події як зовнішнього так і внутрішнього характеру, стимулює у суспільства довіру до очільників громади. До будь-якої кризової ситуації необхідна якісна та завчасна підготовка. Має бути створено план реагування на кризу, підготовка антикризової команди, заздалегідь визначено та сформовано основну інформацію для суспільства. 24 лютого 2024 року – один з ключових днів у сучасній історії України. Саме тоді розпочалось повномасштабне вторгнення на територію України з боку росії. Небажання сприйняття реальності, постійний інформаційний потік новин, хаос в комунікації – момент, коли теоритичні відомості про кризову комунікацію, мають стати реальністю та ефективно працювати в суспільстві.

Проблема дослідження. У контексті повномасштабної війни актуальним є аналіз використання стратегій кризових комунікацій керівниками громад. Розв'язання суперечності між необхідністю приділяти особливу увагу тому, щоб члени громади дотримувалися принципів

кризових комунікацій, та реальною поведінкою у критичних умовах та усвідомленим впливом на ефективність такої діяльності становить проблему дослідження. Результатами розв'язання проблеми також є аналіз якісної кризової комунікації, вплив її на функціонування та згуртованість громади, зокрема на підтримку їх стабільності та здатність адаптуватися до нових викликів.

Крім того, іншим аспектом є визначення напрямків удосконалення існуючих стратегій кризових комунікацій із забезпечення сталого розвитку громад.

Мета дослідження. Проаналізувати стратегії кризових комунікацій, що сприяють розвитку територіальних громад під час повномасштабної війни, і розробити PR-програму для вдосконалення системи кризових комунікацій територіальних громад.

Завдання дослідження:

- визначити основні стратегії кризових комунікацій та їх методів застосування в Україні;
- проаналізувати як стратегії кризових комунікацій впливають на розвиток територіальних громад;
- визначити основну стратегію кризових комунікацій у сприйнятті та реалізації жителями громади;
- з'ясувати особливості використання стратегії кризових комунікацій для розвитку громади під час війни;
- дослідити якість та використання стратегій кризових комунікацій для розвитку територіальної громади під час війни.

—розробити рекомендації щодо формування та використання стратегії кризових комунікацій для розвитку територіальної громади після завершення війни.

Об’єкт дослідження – стратегії кризових комунікацій у громаді під час війни.

Предмет дослідження – особливості стратегій та методи кризових комунікацій, які впливають на ефективний розвиток громади під час війни.

Робоча гіпотеза – Використання стратегій кризових комунікацій, сприятиме розвитку та згуртованості громади під час війни.

Проблема – Обумовлена важливість оновлення напрацювань полягає і в тому, щоб визначити ефективні стратегії кризових комунікацій між усіма верствами учасників кризової ситуації.

Методолого-теоретична та прикладна база дослідження. У роботі використані такі методи дослідження як структурний аналіз, контент-аналіз, порівняльний аналіз, експертне опитування, опитування громадськості шляхом анкетування.

Для аналізу використання стратегій кризових комунікацій у громадах, під час пандемії COVID-19, було використано дослідницько-теоретичну базу українських та західних науковців. Вивчення матеріалів, як досвід Заходу було втілено під час кризи пов’язаною з пандемією COVID-19 в територіальних громадах. Крім цього, проаналізовано досвід України під час пандемії. Вивчення активізації суспільства під час криз та які методи були найбільш ефективними для громадян. Порівняння та співставлення даних глибинних інтерв’ю та опитування. Виявлення закономірностей у відповідях та інтерпретація даних до досліджуваної теми. Перевірка власних гіпотез та написання висновків.

Розділ 1. Теоретичні засади кризових комунікацій

1.1. Сутність кризових комунікацій

Кризові комунікації становлять невід'ємний компонент сучасного публічного управління, набуваючи особливого значення в контексті розвитку територіальних громад. Комплексний аналіз теоретичних засад кризових комунікацій дозволяє визначити фундаментальні аспекти управління інформаційними потоками під час кризових ситуацій та розробити ефективні стратегії реагування на виклики різного характеру [1].

О.М. Холод у своїх дослідженнях розглядає кризові комунікації як інтегративний феномен, що поєднує інформаційні, соціально-психологічні та управлінські аспекти взаємодії в умовах кризи. Науковець підкреслює необхідність системного підходу до організації комунікативної діяльності, що дозволяє забезпечити координацію дій різних суб'єктів територіальної громади та ефективне використання наявних комунікативних ресурсів [38].

Л.М. Хижняк та В.К. Хижняк зосереджують увагу на трансформації управлінських практик під впливом кризових ситуацій, наголошуючи на необхідності розвитку гнучких механізмів комунікативної взаємодії. Дослідники обґрунтовують значення кризових комунікацій як інструменту адаптації системи управління до динамічних змін зовнішнього середовища [21]. Д.М. Коник розробив концептуальні засади стратегічних комунікацій

в системі публічного управління, визначивши ключові принципи та механізми організації комунікативної діяльності в кризових умовах. Автор наголошує на необхідності превентивного підходу до управління комунікаціями, що передбачає завчасну підготовку до потенційних кризових ситуацій [20]. М.А. Зубарева досліджує прикладні аспекти антикризових PR-технологій, акцентуючи увагу на практичних механізмах реалізації комунікативних стратегій в умовах кризи. Науковець пропонує комплексну методологію оцінки ефективності кризових комунікацій, що базується на системі кількісних та якісних показників [35]. Є.М. Гарькавий розглядає кризові комунікації в контексті реалізації стратегічних комунікацій, підкреслюючи їх значення для забезпечення національної безпеки. Дослідник обґрунтовує необхідність інтеграції комунікативних стратегій у загальну систему антикризового управління, що дозволяє підвищити ефективність реагування на кризові ситуації різного характеру [11].

Розуміння сутності кризових комунікацій базується на усвідомленні подвійної природи комунікативного процесу в умовах кризи. З одного боку, комунікація виступає інструментом подолання кризової ситуації, з іншого – може сама стати джерелом загострення проблеми при неправильному застосуванні. Ґрунтовний аналіз наукових джерел демонструє, що кризові комунікації охоплюють збір, обробку та поширення інформації, необхідної для подолання кризової ситуації [19].

Ефективні комунікації та кризові комунікації є важливими науковими категоріями у сфері соціальних комунікацій, що мають спільні риси, але суттєво відрізняються за своєю природою та контекстом застосування. Ефективні комунікації визначаються як цілеспрямований процес обміну інформацією, що забезпечує досягнення комунікативної мети з оптимальним використанням ресурсів у звичайних умовах функціонування соціальної системи. Як зазначає Коник Д.М., такі

комунікації характеризуються «плановістю, послідовністю реалізації, прогнозованістю результатів та спрямованістю на формування сприятливого комунікативного середовища» [20, с. 43]. Натомість кризові комунікації, за визначенням Хижняк Л.М. та Хижняк К.В., являють собою «специфічний вид комунікативної взаємодії в умовах порушення стабільного функціонування соціальної системи, що характеризується підвищеним рівнем невизначеності, обмеженістю часу на прийняття рішень та необхідністю швидкого реагування на виклики» [21, с. 168].

Принципове розмежування між ефективними та кризовими комунікаціями полягає насамперед у контексті їх реалізації: якщо ефективні комунікації функціонують у стабільних умовах та орієнтовані на досягнення стратегічних цілей розвитку, то кризові комунікації розгортаються в надзвичайних ситуаціях та спрямовані на мінімізацію негативних наслідків кризи. Як підкреслюють Коник Д. та Хагг Л., «кризові комунікації відрізняються від звичайних комунікацій особливим режимом функціонування, який передбачає високу інтенсивність інформаційного обміну, необхідність координації різних суб'єктів комунікації та використання специфічних комунікативних стратегій, спрямованих на відновлення довіри та управління невизначеністю» [19, с. 27]. Ефективні комунікації реалізуються в межах усталених комунікативних моделей і каналів з достатнім часовим ресурсом для планування та аналізу, тоді як кризові комунікації часто потребують створення спеціальних координаційних центрів, використання резервних каналів зв'язку та характеризуються дефіцитом часу для прийняття комунікативних рішень.

Методологічний базис кризових комунікацій формується на перетині різних наукових дисциплін, включаючи теорію комунікації, антикризовий менеджмент, психологію масової поведінки та соціологію. Міждисциплінарний характер досліджень у сфері кризових комунікацій

зумовлює різноманітність підходів до визначення базових понять та принципів. Фундаментальні положення теорії кризових комунікацій розкриваються через призму системного підходу, який дозволяє розглядати комунікативні процеси як складову загальної системи антикризового управління [8].

В таблиці 1.1 представлено основні компоненти системи кризових комунікацій та їх характеристики, що відображають комплексний характер комунікативної діяльності в умовах кризи.

Таблиця 1.1. – Основні компоненти системи кризових комунікацій

Компоненти кризових комунікацій	Характеристика
Превентивні заходи	Планування та підготовка до потенційних криз
Реагування	Оперативні дії під час кризи
Відновлення	Заходи з подолання наслідків кризи
Навчання	Аналіз досвіду та вдосконалення процесів

Джерело: складено автором за [4,5]

Превентивні заходи, оперативне реагування, відновлення та навчання формують замкнений цикл, забезпечуючи постійне вдосконалення комунікативних практик [2].

Концептуальна модель кризових комунікацій, представлена на рисунку 1.1, демонструє циклічний характер процесу та взаємозв'язок між різними етапами комунікативної діяльності. Підготовка до потенційних криз створює основу для ефективного реагування, результати якого аналізуються для вдосконалення майбутніх комунікативних стратегій [40].

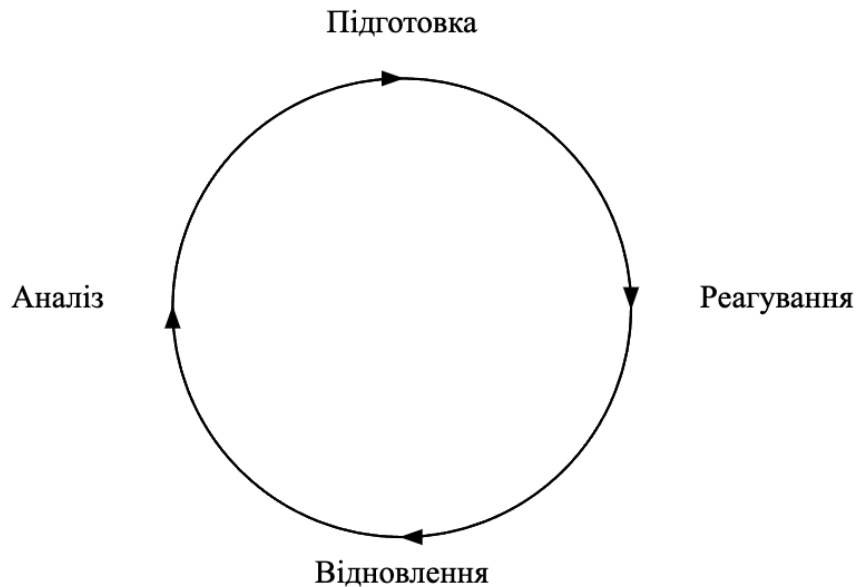


Рис. 1.1. Цикл кризових комунікацій

Джерело: складено автором за [12,15]

Специфіка кризових комунікацій у територіальних громадах визначається особливостями місцевого самоврядування та характером взаємодії між владою та населенням. Локальний рівень управління вимагає врахування соціально-культурного контексту та наявних комунікативних каналів при розробці стратегій кризового реагування [2]. Інформаційно-технологічний розвиток суспільства трансформує традиційні підходи до організації кризових комунікацій. Цифровізація комунікативних процесів створює нові можливості для оперативного реагування на кризові ситуації, одночасно породжуючи додаткові виклики, пов'язані з необхідністю управління великими обсягами інформації та протидії дезінформації [4]. Сучасний етап розвитку кризових комунікацій характеризується зростанням ролі соціальних мереж та месенджерів у поширенні інформації. Інтеграція традиційних та цифрових каналів комунікації дозволяє забезпечити максимальне охоплення цільової

аудиторії та оперативність передачі повідомлень. Розвиток мобільних технологій створює передумови для формування гнучких систем оповіщення та координації дій в умовах кризи [28]. Психологічні аспекти кризових комунікацій потребують особливої уваги при розробці комунікативних стратегій. Розуміння механізмів сприйняття інформації в стресових ситуаціях, врахування емоційного стану аудиторії та потенційних поведінкових реакцій становлять основу ефективної комунікативної взаємодії. Дослідження психологічних особливостей масової поведінки в умовах кризи дозволяє оптимізувати форму та зміст повідомлень, забезпечуючи їх максимальну ефективність [29].

Організаційна культура територіальних громад суттєво впливає на характер кризових комунікацій. Налагодження ефективної внутрішньої комунікації, формування атмосфери довіри та відкритості створюють підґрунтя для успішного подолання кризових ситуацій. Розвиток комунікативних компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування виступає критичним фактором забезпечення якості кризових комунікацій [30]. Міжнародний досвід демонструє різноманітність підходів до організації кризових комунікацій на місцевому рівні. Аналіз успішних практик дозволяє виявити універсальні принципи та специфічні особливості комунікативної діяльності в різних соціально-культурних контекстах. Адаптація міжнародного досвіду до локальних умов вимагає врахування національних особливостей та наявних ресурсних обмежень [39]. Правове регулювання кризових комунікацій формує інституційні рамки комунікативної діяльності територіальних громад. Нормативно-правова база визначає повноваження та відповідальність органів місцевого самоврядування у сфері інформаційної взаємодії з населенням, встановлює процедури та регламенти комунікативної діяльності в умовах кризи [31]. Етичні аспекти кризових комунікацій набувають особливого значення в контексті забезпечення суспільної

довіри. Дотримання принципів прозорості, чесності та відповідальності у комунікативній діяльності створює основу для формування довготривалих партнерських відносин між владою та громадою. Етичні стандарти кризових комунікацій відображають загальні цінності демократичного суспільства та принципи належного врядування [33]. Методичне забезпечення кризових комунікацій охоплює широкий спектр інструментів та технологій управління інформаційними потоками. Розробка комунікативних планів, створення шаблонів повідомлень, формування алгоритмів реагування на різні типи кризових ситуацій становлять важливі елементи системи кризових комунікацій. Методичний інструментарій постійно розвивається, враховуючи нові виклики та можливості інформаційного середовища [34].

Проактивний підхід до кризових комунікацій передбачає постійний моніторинг потенційних загроз та розробку сценаріїв реагування. Систематичний аналіз інформаційного середовища, виявлення тенденцій та прогнозування можливих кризових ситуацій дозволяють підвищити готовність територіальних громад до комунікативних викликів. Формування резервних комунікативних ресурсів та налагодження системи раннього попередження створюють передумови для мінімізації негативних наслідків кризових ситуацій [42].

Інтеграція кризових комунікацій у загальну систему управління територіальною громадою вимагає координації дій різних підрозділів та служб. Налагодження горизонтальних та вертикальних комунікативних зв'язків, визначення зон відповідальності та механізмів взаємодії забезпечують синергетичний ефект у подоланні кризових ситуацій. Управлінська структура повинна бути достатньо гнучкою для оперативного реагування на зміни ситуації [51].

Оцінка ефективності кризових комунікацій становить складне методологічне завдання, враховуючи багатоаспектність комунікативної

діяльності. Розробка системи показників, що враховують кількісні та якісні характеристики комунікативного процесу, дозволяє об'єктивно оцінити результативність обраних стратегій та тактик. Моніторинг громадської думки та аналіз медіа-простору забезпечують зворотний зв'язок для коригування комунікативної політики [44].

Ресурсне забезпечення кризових комунікацій охоплює матеріально-технічні, кадрові та інформаційні компоненти. Формування необхідної інфраструктури, підготовка фахівців з кризових комунікацій, створення інформаційних баз даних вимагають системного підходу та довгострокового планування. Оптимізація використання наявних ресурсів та пошук додаткових джерел фінансування становлять важливі завдання управління кризовими комунікаціями [45].

Міжмуніципальне співробітництво у сфері кризових комунікацій створює можливості для обміну досвідом та консолідації ресурсів. Спільні навчання, розробка типових комунікативних протоколів, створення регіональних інформаційних мереж підвищують стійкість територіальних громад до кризових ситуацій. Формування партнерських відносин між громадами сприяє поширенню кращих практик кризових комунікацій [46].

Стратегічне планування кризових комунікацій базується на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища територіальної громади. Визначення комунікативних цілей, розробка довгострокових програм розвитку комунікативного потенціалу, формування системи моніторингу та контролю забезпечують послідовність та узгодженість комунікативної діяльності. Стратегічний підхід дозволяє оптимально розподілити ресурси та зусилля для досягнення максимального ефекту [47].

Розвиток теоретичних засад кризових комунікацій демонструє фундаментальне значення комунікативної складової в системі антикризового управління територіальними громадами. Комплексний

аналіз наукових джерел та практичного досвіду дозволяє сформулювати ключові положення теорії кризових комунікацій, які створюють методологічну основу для розробки ефективних комунікативних стратегій [48].

Сучасне розуміння кризових комунікацій базується на системному підході, який розглядає комунікативну діяльність як інтегрований процес, що охоплює превентивні заходи, оперативне реагування, відновлення та аналіз отриманого досвіду. Циклічний характер кризових комунікацій, відображений у запропонованій концептуальній моделі, забезпечує постійне вдосконалення комунікативних практик та підвищення стійкості територіальних громад до кризових ситуацій [49]. Інформаційно-технологічний розвиток суспільства трансформує традиційні підходи до організації кризових комунікацій, створюючи нові можливості та виклики для територіальних громад. Інтеграція цифрових технологій, розвиток соціальних мереж та мобільних платформ вимагають адаптації комунікативних стратегій до сучасних умов інформаційного середовища [50].

Отже, формування ефективної системи кризових комунікацій вимагає постійного вдосконалення методичного інструментарію, розвитку кадрового потенціалу та зміцнення ресурсної бази територіальних громад [36]. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою практичних механізмів впровадження теоретичних положень у діяльність територіальних громад, вдосконаленням методів оцінки ефективності кризових комунікацій та розвитком міжмуніципального співробітництва у сфері комунікативної взаємодії [37].

1.2 Аналіз специфіки комунікацій у воєнний час

Воєнний стан як особливий правовий режим функціонування держави накладає специфічні вимоги до організації комунікативної діяльності територіальних громад. Аналіз практики кризових комунікацій в умовах воєнного часу дозволяє виявити характерні особливості та закономірності інформаційної взаємодії між владою та населенням [36]. Специфіка комунікацій у воєнний час визначається підвищеними вимогами до безпеки інформації та необхідністю протидії ворожим інформаційним впливам. Захист критичної інформації, запобігання витоку чутливих даних, протидія дезінформації становлять пріоритетні напрями комунікативної діяльності територіальних громад в умовах воєнного стану [34]. Трансформація комунікативних практик під впливом воєнних дій проявляється у зміні форматів та каналів передачі інформації. Обмеження доступу до традиційних засобів комунікації, порушення функціонування телекомунікаційної інфраструктури вимагають розробки альтернативних механізмів інформаційної взаємодії. Розвиток резервних каналів зв'язку та створення автономних систем оповіщення набувають критичного значення для забезпечення життєдіяльності громад [31]. Психологічні особливості сприйняття інформації в умовах воєнного стану характеризуються підвищеним рівнем тривожності та емоційної напруги населення. Врахування психологічного стану аудиторії при розробці комунікативних повідомлень, застосування методів психологічної підтримки та стабілізації емоційного фону становлять важливі компоненти кризових комунікацій воєнного часу [29]. Координація комунікативної діяльності різних суб'єктів територіальної громади набуває особливого значення в умовах воєнного стану. Налагодження взаємодії між цивільною адміністрацією, військовими структурами, правоохоронними органами та службами

цивільного захисту вимагає створення ефективних механізмів обміну інформацією та узгодження комунікативних дій [51].

Інформаційна безпека територіальних громад в умовах воєнного стану передбачає реалізацію комплексу заходів щодо захисту інформаційного простору. Моніторинг інформаційних загроз, виявлення та нейтралізація дезінформації, забезпечення кібербезпеки комунікативної інфраструктури становлять невід'ємні елементи системи кризових комунікацій [40].

Мобілізація комунікативного потенціалу територіальних громад в умовах воєнного стану вимагає системного підходу до організації інформаційної роботи. Формування спеціалізованих підрозділів з питань комунікації, підготовка фахівців з кризових комунікацій, створення резерву комунікативних ресурсів забезпечують готовність громади до реагування на інформаційні виклики воєнного часу [41].

Міжнародна співпраця у сфері кризових комунікацій набуває додаткового значення в умовах воєнного стану. Обмін досвідом з міжнародними партнерами, вивчення практик комунікативної діяльності в зонах конфліктів, залучення міжнародної експертної підтримки сприяють підвищенню ефективності комунікативних стратегій територіальних громад [39]. Соціальна згуртованість територіальних громад виступає важливим фактором ефективності кризових комунікацій у воєнний час. Розвиток горизонтальних зв'язків між членами громади, формування мереж взаємодопомоги, підтримка волонтерських ініціатив створюють соціальний капітал, необхідний для подолання викликів воєнного стану [22]. Документаційне забезпечення кризових комунікацій в умовах воєнного стану потребує особливої уваги до питань збереження та захисту інформації. Розробка спеціальних процедур документообігу, створення резервних копій важливих документів, забезпечення конфіденційності службової інформації становлять необхідні умови функціонування

комунікативної системи [28]. Адаптація комунікативних стратегій до динамічних змін безпекової ситуації вимагає постійного моніторингу та аналізу інформаційного середовища. Оперативне коригування планів комунікативної діяльності, модифікація форматів та каналів передачі інформації, оновлення контенту відповідно до актуальних потреб громади забезпечують релевантність комунікативних заходів [44]. Технологічна стійкість комунікативної інфраструктури територіальних громад в умовах воєнного стану забезпечується через впровадження резервних систем зв'язку та створення автономних джерел живлення. Розвиток альтернативних каналів комунікації, включаючи радіозв'язок та супутникові системи, підвищує надійність інформаційного обміну в критичних ситуаціях [45]. Регулювання інформаційних потоків в умовах воєнного стану потребує балансу між забезпеченням безпеки та відкритістю комунікації. Встановлення чітких правил поширення інформації, визначення категорій службової інформації, регламентація процедур комунікативної взаємодії дозволяють мінімізувати ризики витоку чутливих даних при збереженні необхідного рівня інформованості населення [46]. Гуманітарні аспекти кризових комунікацій набувають особливого значення в контексті забезпечення базових потреб населення. Організація інформаційної підтримки процесів евакуації, координація розподілу гуманітарної допомоги, інформування про доступність соціальних послуг становлять пріоритетні напрями комунікативної діяльності територіальних громад [26]. Формування стійкості територіальних громад до інформаційних загроз воєнного часу вимагає розвитку медіаграмотності населення. Підвищення рівня критичного мислення, навчання методам перевірки інформації, розвиток навичок безпечної поведінки в інформаційному просторі створюють основу для протидії ворожим інформаційним впливам [37].

Особливості організації внутрішніх комунікацій територіальних громад в умовах воєнного стану визначаються необхідністю забезпечення оперативності та конфіденційності інформаційного обміну. Впровадження захищених каналів зв'язку, регулярне оновлення процедур інформаційної безпеки, проведення навчань персоналу з питань захисту інформації підвищують ефективність внутрішньої комунікації [32]. Розвиток партнерських відносин з медіа в умовах воєнного стану базується на принципах відповідальної журналістики та національної безпеки. Налагодження конструктивної взаємодії з представниками засобів масової інформації, надання достовірної інформації про ситуацію в громаді, координація висвітлення чутливих тем сприяють формуванню об'єктивної картини подій [38].

Механізми зворотного зв'язку в системі кризових комунікацій воєнного часу забезпечують можливість оперативного реагування на потреби та запити населення. Створення гарячих ліній, розвиток онлайн-платформ комунікації, організація регулярних зустрічей з громадськістю дозволяють підтримувати постійний діалог між владою та громадою [27]. Оцінка ефективності кризових комунікацій в умовах воєнного стану вимагає розробки специфічних критеріїв та показників. Аналіз досягнення комунікативних цілей, вимірювання рівня поінформованості населення, оцінка оперативності реагування на інформаційні виклики дозволяють визначити результативність обраних комунікативних стратегій [47]. Нормативно-правове забезпечення кризових комунікацій у воєнний час формується з урахуванням особливостей правового режиму воєнного стану. Розробка спеціальних регламентів комунікативної діяльності, визначення повноважень та відповідальності суб'єктів комунікації, встановлення процедур контролю за поширенням інформації створюють правову основу для функціонування системи кризових комунікацій [31].

Інтеграція цифрових технологій у систему кризових комунікацій воєнного часу відкриває нові можливості для організації інформаційної взаємодії. Впровадження систем електронного документообігу, розвиток мобільних додатків для оповіщення населення, використання технологій штучного інтелекту для аналізу інформаційних потоків підвищують ефективність комунікативних процесів [12]. Ресурсне планування кризових комунікацій в умовах воєнного стану передбачає створення необхідних резервів та забезпечення сталого функціонування комунікативної інфраструктури. Формування матеріально-технічної бази, підготовка кадрових ресурсів, створення фінансових резервів для реалізації комунікативних заходів становлять важливі елементи системи забезпечення комунікативної діяльності [30]. Міжвідомча координація у сфері кризових комунікацій набуває особливого значення в контексті забезпечення національної безпеки. Налагодження взаємодії між органами державної влади, силовими структурами та органами місцевого самоврядування, узгодження комунікативних стратегій та тактик, обмін інформацією про потенційні загрози створюють основу для ефективного реагування на виклики воєнного часу [24].

Аналіз специфіки комунікацій у воєнний час розкриває фундаментальні особливості організації інформаційної взаємодії територіальних громад в умовах підвищених безпекових викликів. Трансформація комунікативних практик під впливом воєнного стану вимагає системного підходу до забезпечення інформаційної безпеки та розвитку стійкості громад [36].

Особливості комунікативної діяльності в умовах воєнного стану характеризуються необхідністю балансування між вимогами безпеки та потребою у відкритій комунікації з громадськістю. Захист критичної інформації, протидія дезінформації, забезпечення конфіденційності службових даних поєднуються з завданнями підтримки соціальної

згуртованості та забезпечення базових інформаційних потреб населення [34]. Технологічна складова кризових комунікацій воєнного часу потребує особливої уваги до питань надійності та резервування комунікативної інфраструктури. Розвиток альтернативних каналів зв'язку, впровадження захищених систем передачі інформації, забезпечення автономності функціонування комунікативних систем створюють основу для сталої інформаційної взаємодії в критичних умовах [31]. Організаційно-правові аспекти комунікативної діяльності в умовах воєнного стану визначаються специфікою правового режиму та необхідністю координації дій різних суб'єктів територіальної громади. Формування ефективних механізмів міжвідомчої взаємодії, розвиток партнерських відносин з медіа, налагодження конструктивного діалогу з громадськістю забезпечують комплексний підхід до реалізації комунікативних стратегій [29].

1.3 Дослідження впливу ефективних комунікацій на розвиток громади

Дослідження впливу ефективних комунікацій на розвиток громади виявляє складні взаємозв'язки між комунікативними процесами та соціально-економічним розвитком територіальних спільнот. Системний аналіз комунікативної складової місцевого розвитку дозволяє визначити ключові механізми впливу комунікацій на трансформаційні процеси в громаді [1].

Ефективність комунікацій у контексті розвитку громади визначається комплексом показників, представлених у таблиці 1.2. Інформаційна доступність, якість зворотного зв'язку та рівень прозорості становлять базові параметри оцінки комунікативної діяльності, які безпосередньо впливають на динаміку розвитку територіальної спільноти [8].

Таблиця 1.2 – Показники ефективності комунікацій в громаді

Категорія	Показники	Вплив на розвиток
Інформаційна доступність	Охоплення населення	Підвищення залученості
Зворотний зв'язок	Швидкість реагування	Покращення управління
Прозорість	Рівень довіри	Сталий розвиток

Джерело: складено автором за [8,9]

Модель впливу комунікацій на розвиток громади, відображена на рисунку 1.2, демонструє взаємозв'язок між ключовими елементами комунікативного процесу та результатами розвитку територіальної спільноти. Центральне місце в моделі займає розвиток громади, який забезпечується через взаємодію комунікативних механізмів, довіри, участі та прозорості [20].

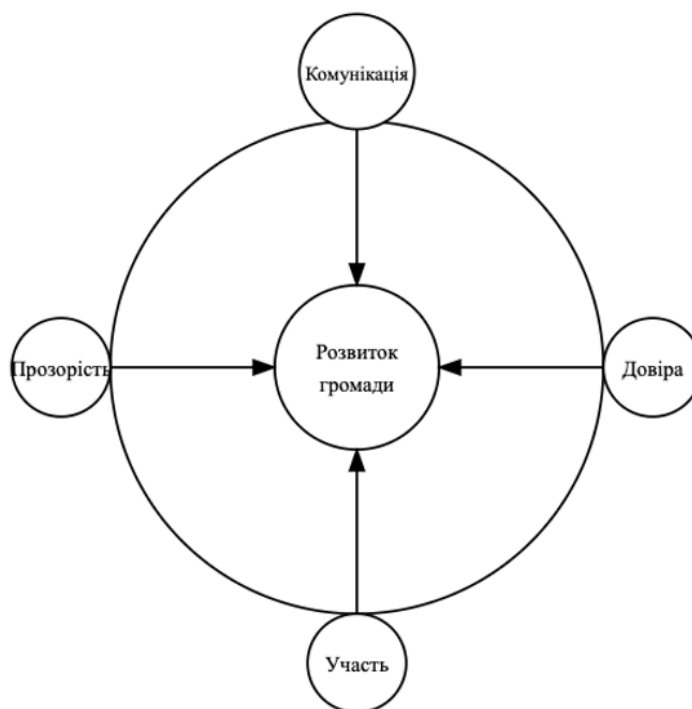


Рис 1.2. Модель впливу комунікацій на розвиток громади

Джерело: складено автором за [24,25]

Інформаційна відкритість територіальних громад створює фундаментальні передумови для активізації місцевого розвитку. Доступність інформації про діяльність органів місцевого самоврядування, бюджетні процеси, планування розвитку території стимулює громадську активність та сприяє формуванню конструктивного діалогу між владою та населенням. Регулярне інформування громадськості про актуальні питання життєдіяльності громади підвищує рівень залученості мешканців до процесів прийняття рішень [4].

Механізми зворотного зв'язку в системі комунікацій територіальної громади забезпечують адаптивність управлінських процесів до потреб населення. Налагодження ефективних каналів передачі інформації від громадян до органів місцевого самоврядування, створення платформ для громадського обговорення, організація регулярних зустрічей з мешканцями дозволяють оперативно виявляти проблемні питання та корегувати управлінські рішення [7].

Прозорість діяльності органів місцевого самоврядування виступає ключовим фактором формування довіри в громаді. Відкритість інформації про використання бюджетних коштів, публічність процедур прийняття рішень, доступність документації щодо планування розвитку території створюють атмосферу довіри між владою та населенням, стимулюючи громадську підтримку місцевих ініціатив [12].

Цифровізація комунікативних процесів відкриває нові можливості для розвитку територіальних громад. Впровадження електронних сервісів, розвиток онлайн-платформ взаємодії з громадськістю, використання соціальних мереж для поширення інформації підвищують доступність та оперативність комунікації, розширюючи можливості для участі населення в процесах місцевого розвитку [15].

Комунікативна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування становить важливий фактор ефективності комунікацій в громаді. Розвиток навичок публічної комунікації, вдосконалення методів роботи з інформацією, підвищення культури спілкування з громадянами створюють основу для формування конструктивного діалогу між владою та населенням [18].

Інтеграція комунікативних стратегій у систему стратегічного планування розвитку територіальних громад забезпечує системність та послідовність комунікативної діяльності. Визначення довгострокових цілей комунікації, розробка планів розвитку комунікативної інфраструктури, формування системи моніторингу ефективності комунікацій дозволяють оптимізувати використання комунікативного потенціалу для стимулювання місцевого розвитку [21].

Партнерські відносини між різними суб'єктами територіальної громади формуються на основі ефективних комунікацій. Налагодження взаємодії між органами місцевого самоврядування, бізнес-структурами, громадськими організаціями та активними мешканцями створює синергетичний ефект у реалізації проєктів місцевого розвитку. Координація зусиль різних стейкхолдерів через комунікативні механізми підвищує результативність програм розвитку території [23].

Соціальний капітал як сукупність соціальних зв'язків, мереж, норм взаємності та довіри між членами територіальної громади є ключовим нематеріальним ресурсом її розвитку, що визначає здатність людей діяти колективно для досягнення спільних цілей, вирішення місцевих проблем та реалізації потенціалу громади. Це динамічна система соціальних відносин, яка формується через тривалу взаємодію, спільний досвід та обмін інформацією між мешканцями громади, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та бізнесом, створюючи підґрунтя для ефективного використання всіх інших видів капіталу -

людського, економічного та природного. Ступінь розвитку соціального капіталу в територіальній громаді проявляється через рівень громадської активності, якість соціальних комунікацій, здатність до самоорганізації та мобілізації внутрішніх ресурсів у періоди стабільного розвитку та в кризових ситуаціях, а також через сформовану локальну ідентичність та спільні цінності, які зміцнюють соціальну згуртованість та стресостійкість громади перед викликами сучасного світу.

З дослідження компанії КМІС, проведеного в період 4-20 вересня 2023 року методом особистих (face-to-face) інтерв'ю опитано 2005 респондентів, що мешкають у всіх регіонах України, які контролюються Урядом України. За результатами опитування: 44% українців черпають інформацію з каналів у Telegram, 43% – по телебаченню (старші респонденти), 36% – з YouTube-каналів, 34 читають новинні інтернет-ЗМІ. Серед Telegram-каналів не було одного або кількох лідерів серед опитаних, респонденти вказували різні джерела, відповідно до місця проживання та релевантності і актуальності джерела.

Формування мереж взаємодопомоги, підтримка громадських ініціатив, розвиток волонтерського руху базуються на ефективних комунікативних практиках, які сприяють консолідації місцевої спільноти навколо спільних цілей розвитку [25]. Інвестиційна привабливість територіальних громад значною мірою залежить від якості комунікативної політики місцевої влади. Створення позитивного іміджу території, поширення інформації про інвестиційні можливості, забезпечення прозорості процедур взаємодії з інвесторами становлять важливі елементи комунікативної стратегії, спрямованої на залучення зовнішніх ресурсів для місцевого розвитку [27]. Культура комунікації в територіальній громаді формується через систематичну роботу з розвитку комунікативних компетенцій усіх учасників місцевого розвитку. Проведення навчальних заходів, поширення кращих практик комунікації, впровадження етичних

стандартів спілкування сприяють формуванню конструктивного діалогу та взаєморозуміння між різними групами населення [30].

Моніторинг ефективності комунікацій у контексті розвитку громади потребує застосування комплексу кількісних та якісних показників. Аналіз охоплення аудиторії, оцінка швидкості поширення інформації, дослідження рівня задоволеності населення якістю комунікації дозволяють виявляти проблемні аспекти та вдосконалювати комунікативні стратегії [32].

Міжмуніципальне співробітництво у сфері комунікацій створює можливості для обміну досвідом та консолідації ресурсів територіальних громад. Реалізація спільних комунікативних проєктів, створення регіональних інформаційних мереж, організація міжмуніципальних форумів сприяють поширенню ефективних практик комунікації та зміцненню потенціалу місцевого розвитку [35]. Розвиток інформаційної інфраструктури територіальних громад становить важливу передумову ефективності комунікативних процесів. Створення сучасних інформаційних центрів, розвиток мережі точок доступу до інтернету, забезпечення технічної підтримки комунікативних платформ формують матеріально-технічну базу для реалізації комунікативних стратегій місцевого розвитку [37]. Антикризовий потенціал ефективних комунікацій проявляється через здатність громади мобілізувати ресурси та консолідувати зусилля в складних ситуаціях. Налагоджені комунікативні канали, довіра між учасниками комунікації, розвинені механізми координації дій дозволяють територіальним громадам ефективно реагувати на виклики та загрози різного характеру [41]. Медіаграмотність населення територіальних громад виступає важливим фактором ефективності комунікативних процесів. Підвищення рівня критичного мислення, розвиток навичок роботи з інформацією, формування культури медіаспоживання створюють передумови для конструктивного діалогу та

запобігання інформаційним маніпуляціям [44]. Правова культура комунікації в територіальних громадах базується на розумінні нормативних вимог та етичних стандартів інформаційної взаємодії. Дотримання законодавства про доступ до публічної інформації, захист персональних даних, забезпечення авторських прав сприяє формуванню цивілізованого комунікативного простору та підвищенню довіри до органів місцевого самоврядування [47]. Проведене дослідження впливу ефективних комунікацій на розвиток громади демонструє фундаментальне значення комунікативної складової в процесах місцевого розвитку. Формування комплексної системи комунікацій, яка забезпечує інформаційну відкритість, зворотний зв'язок та прозорість діяльності, створює необхідні передумови для сталого розвитку територіальних громад та підвищення якості життя населення [50].

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методичного інструментарію оцінки впливу комунікацій на розвиток громади, вдосконаленням механізмів інтеграції комунікативних стратегій у систему місцевого самоврядування та пошуком інноваційних підходів до організації комунікативної взаємодії в умовах цифрової трансформації суспільства.

Висновки до розділу 1

1. У результаті дослідження визначено, що кризові комунікації як цілеспрямована інформаційна взаємодія між органами влади та громадськістю в умовах загроз і невизначеності характеризуються комплексністю, оперативністю та адаптивністю. Виявлено основні стратегії кризових комунікацій, що застосовуються в Україні: проактивна комунікація, захисна комунікація, відновлювальна комунікація та стратегія

співучасті, кожна з яких має свій набір інструментів та методів реалізації залежно від типу кризи та наявних ресурсів громади.

2. Встановлено, що ефективні стратегії кризових комунікацій позитивно впливають на розвиток територіальних громад через: формування інституційної довіри, підвищення соціальної згуртованості, оптимізацію процесів прийняття управлінських рішень, мобілізацію громадської підтримки для реалізації антикризових заходів та створення соціального капіталу, необхідного для відновлення після кризи. Доведено взаємозв'язок між якістю комунікативних процесів та резильєнтністю громади в умовах системних криз.

Розділ 2. Особливості стратегій кризових комунікацій під час пандемії COVID-19 та під час російсько-української війни

2.1 Особливості застосування стратегій кризових комунікацій під час пандемії COVID-19

Пандемія COVID-19 створила безпрецедентні виклики для системи публічного управління та місцевого самоврядування, змусивши переосмислити усталені підходи до кризових комунікацій. Масштабність епідеміологічної кризи спричинила необхідність швидкої адаптації комунікативних стратегій органів влади до нових реалій функціонування суспільства [15].

Аналіз практики кризових комунікацій під час пандемії COVID-19 демонструє трансформацію традиційних механізмів взаємодії органів публічної влади з громадськістю. Місцеве самоврядування зіткнулося з необхідністю оперативного інформування населення про епідеміологічну ситуацію, карантинні обмеження та механізми соціальної підтримки в умовах кризи. Комунікативні стратегії територіальних громад зазнали суттєвих змін, зумовлених потребою дотримання соціальної дистанції та переходом значної частини комунікацій у онлайн-формат [26].

Трансформація системи кризових комунікацій під час пандемії COVID-19 характеризувалася посиленням ролі цифрових каналів взаємодії. Органи місцевого самоврядування активно впроваджували електронні сервіси надання адміністративних послуг, проведення онлайн-консультацій та інформування громадян через соціальні мережі. Інтенсифікація використання цифрових платформ дозволила забезпечити безперервність комунікації з населенням в умовах карантинних обмежень [47].

Таблиця 2.1 – Трансформація комунікативних стратегій територіальних громад під час пандемії COVID-19

Напрямок трансформації	До пандемії	Під час пандемії
Канали комунікації	Переважає офлайн взаємодія	Домінування онлайн-каналів
Швидкість реагування	Планова комунікація	Оперативне інформування
Формат взаємодії	Стандартизовані процедури	Гнучкі механізми
Зворотний зв'язок	Формалізований	Багатоканальний
Контент комунікацій	Загальна інформація	Кризовий контент

Джерело: розроблено автором на основі [9, 19, 25]

Пандемія COVID-19 виявила потребу в розробці нових підходів до кризових комунікацій на рівні територіальних громад. Місцева влада зіткнулася з необхідністю одночасного вирішення декількох комунікативних завдань: інформування про епідеміологічні ризики, роз'яснення карантинних обмежень, протидія дезінформації, забезпечення психологічної підтримки населення [40].

Формування нової парадигми кризових комунікацій в умовах пандемії супроводжувалося суттєвою трансформацією управлінських практик на рівні територіальних громад. Місцеве самоврядування запровадило гнучкі механізми прийняття рішень, адаптовані до динамічного характеру епідеміологічної ситуації. Управлінські структури перейшли від лінійних моделей комунікації до матричних форм організації інформаційної взаємодії, що забезпечило підвищення адаптивності та резильєнтності комунікативних систем [14, 39]. Принципово новим аспектом кризових комунікацій стало впровадження інтегрованого підходу до управління інформаційними потоками. Територіальні громади розробили комплексні стратегії комунікативної взаємодії, які охоплювали медичні, соціальні, економічні та психологічні аспекти пандемічної кризи.

Синергетичний ефект від координації різних напрямів комунікації дозволив підвищити ефективність інформаційного впливу та забезпечити формування адекватних поведінкових моделей населення [20, 48].

Аналіз практики кризових комунікацій періоду пандемії виявив зростання ролі емоційного інтелекту в управлінні інформаційною взаємодією. Органи місцевого самоврядування приділяли значну увагу емпатичному компоненту комунікації, враховуючи психологічний стан населення в умовах тривалих карантинних обмежень. Комунікативні стратегії включали елементи підтримуючої комунікації, спрямованої на зниження рівня соціальної тривожності та підвищення психологічної стійкості громад [7, 16]. Процес цифрової трансформації адміністративних послуг набув особливої інтенсивності в умовах пандемічних обмежень. Територіальні громади здійснили масштабну модернізацію систем електронного документообігу, впровадили нові формати надання адміністративних послуг онлайн та забезпечили інтеграцію різних електронних сервісів на єдиних цифрових платформах. Реалізація концепції цифрового урядування дозволила мінімізувати необхідність фізичних контактів при отриманні публічних послуг [28, 42]. Модернізація комунікативної інфраструктури територіальних громад охопила також сферу громадської участі та консультацій. Місцева влада запровадила інноваційні формати проведення громадських обговорень в онлайн-режимі, розробила механізми електронних консультацій та забезпечила можливість дистанційної участі громадян у процесах прийняття рішень. Демократизація процесів управління в умовах кризи сприяла підвищенню рівня довіри населення до органів місцевого самоврядування [1, 24].

Особливого значення в системі кризових комунікацій набули питання захисту персональних даних та кібербезпеки. Масовий перехід до онлайн-комунікацій актуалізував проблеми забезпечення конфіденційності

інформації та захисту цифрових систем від кіберзагроз. Територіальні громади впровадили комплексні системи захисту інформації, розробили протоколи кібербезпеки та забезпечили навчання персоналу основам інформаційної безпеки [34, 51].

Трансформація комунікативних практик територіальних громад супроводжувалася активним розвитком професійних компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування. Пандемія виявила потребу в формуванні нових навичок у сфері цифрових комунікацій, кризового менеджменту та психологічної підтримки населення. Органи місцевого самоврядування реалізували програми підвищення кваліфікації персоналу, спрямовані на розвиток комунікативної компетентності в умовах кризи [10, 33]. Процес адаптації систем кризової комунікації включав також розробку нових підходів до оцінки ефективності інформаційної взаємодії. Територіальні громади впровадили комплексні системи моніторингу комунікативних процесів, які охоплювали кількісні та якісні показники ефективності інформаційного впливу. Аналіз зворотного зв'язку від населення дозволив оперативно коригувати комунікативні стратегії та підвищувати їх результативність [45, 49].

Пандемія COVID-19 стимулювала розвиток міжмуніципального співробітництва у сфері кризових комунікацій. Територіальні громади активно обмінювалися досвідом управління комунікативними процесами в умовах кризи, формували спільні інформаційні ресурси та розробляли уніфіковані підходи до організації комунікативної взаємодії з населенням [6, 35]. Формування антикризових комунікативних стратегій територіальних громад в умовах пандемії супроводжувалося розробкою інноваційних підходів до економічної комунікації. Місцеве самоврядування зіткнулося з необхідністю забезпечення прозорого інформування про економічні наслідки карантинних обмежень та механізми підтримки місцевого бізнесу. Комунікативні стратегії включали

роз'яснення можливостей отримання фінансової допомоги, консультування щодо адаптації бізнес-процесів та інформування про програми економічної реабілітації [27, 44]. Пандемічна криза зумовила необхідність перегляду протоколів екстреного реагування та комунікації в надзвичайних ситуаціях. Територіальні громади розробили нові алгоритми оповіщення населення, впровадили автоматизовані системи моніторингу епідеміологічної ситуації та забезпечили інтеграцію різних каналів екстреної комунікації. Модернізація систем оперативного реагування підвищила здатність місцевого самоврядування ефективно діяти в умовах раптового погіршення епідеміологічної ситуації [11, 32].

Трансформація медичних комунікацій стала одним з пріоритетних напрямів розвитку кризових комунікацій під час пандемії. Органи місцевого самоврядування налагодили ефективну взаємодію з закладами охорони здоров'я, забезпечили координацію інформаційних потоків медичної статистики та впровадили системи оперативного інформування про доступність медичної допомоги. Інтеграція медичних комунікацій у загальну систему кризового управління сприяла підвищенню ефективності протиепідемічних заходів [3, 46]. Довгострокові наслідки пандемії COVID-19 для системи комунікативної взаємодії територіальних громад проявилися у формуванні нової культури публічних комунікацій. Місцеве самоврядування переосмислило традиційні підходи до організації громадської участі, впровадило гібридні формати проведення публічних заходів та розробило механізми підтримки стійкого діалогу з громадськістю в умовах соціальних обмежень [18, 50]. Розвиток резильєнтності як здатності людини впоратися зі складними життєвими подіями так само стосується й комунікативних систем територіальних громад, що може стати ключовим фактором забезпечення сталого розвитку в умовах пандемічної кризи. Органи місцевого самоврядування впровадили механізми прогнозування та попередження комунікативних

ризиків, розробили сценарії реагування на різні типи інформаційних загроз та забезпечили формування адаптивних моделей управління комунікаціями [21].

Модернізація інформаційно-аналітичного забезпечення кризових комунікацій охопила сферу управління даними та аналітики. Територіальні громади впровадили системи збору та обробки великих даних, розробили механізми прогнозу аналітики та забезпечили інтеграцію різних джерел інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Розвиток аналітичного потенціалу місцевого самоврядування сприяв підвищенню якості кризових комунікацій [5, 12]. Процес трансформації комунікативних стратегій територіальних громад під час пандемії характеризувався також розвитком міжнародного співробітництва у сфері кризових комунікацій. Місцеве самоврядування активно вивчало міжнародний досвід управління комунікаціями в умовах епідеміологічної кризи, адаптувало кращі світові практики та розвивало партнерські відносини з муніципалітетами інших країн для обміну досвідом подолання наслідків пандемії [41, 48].

2.2 Особливості застосування стратегій кризових комунікацій під час російсько-української війни періоду 2022-2024 років

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну 24 лютого 2022 року створило безпрецедентні виклики для системи кризових комунікацій територіальних громад. Масштабність воєнної агресії та комплексний характер загроз зумовили необхідність кардинальної трансформації комунікативних стратегій місцевого самоврядування. Організація ефективної комунікативної взаємодії в умовах воєнного стану стала критичним фактором забезпечення життєдіяльності громад та захисту населення [34, 36].

Система кризових комунікацій територіальних громад в умовах воєнного стану зазнала структурних змін, що відображено на рис. 2.2. Представлена модель демонструє багаторівневий характер комунікативної взаємодії та формування нових функціональних зв'язків між суб'єктами комунікації.

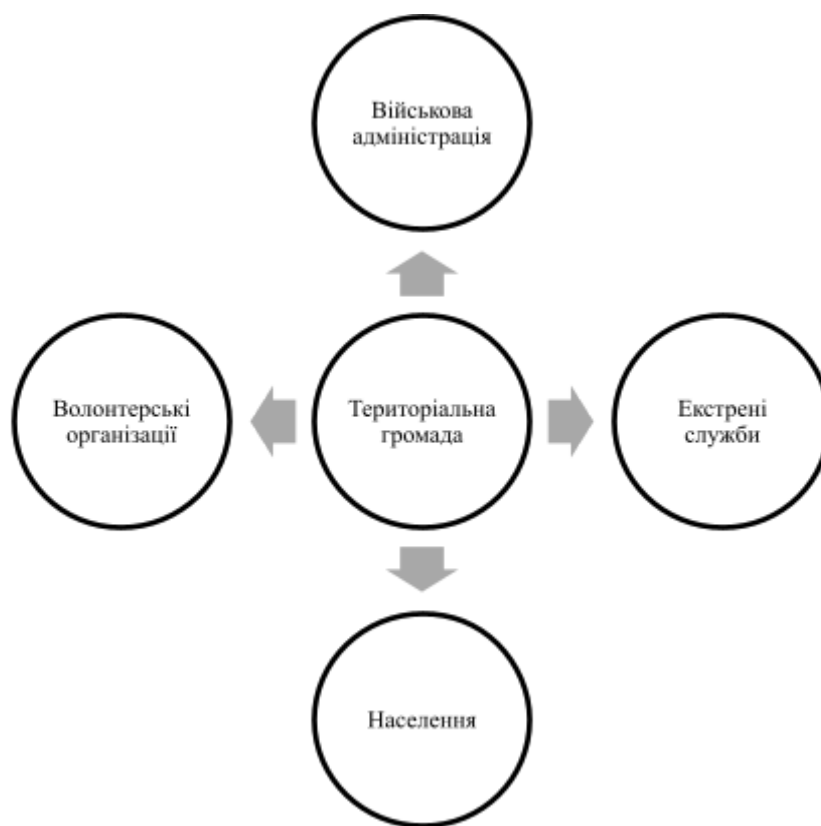


Рис 2.2. Система кризових комунікацій територіальних громад в умовах воєнного стану

Джерело: розроблено автором

Центральним елементом системи виступає територіальна громада, яка координує інформаційні потоки між військовими адміністраціями, екстреними службами, волонтерськими організаціями та населенням.

Таблиця 2.2 – Трансформація стратегій кризових комунікацій територіальних громад в умовах воєнного стану

Характеристика	Довоєнний період	Період воєнного стану
Пріоритети комунікації	Розвиток громади	Безпека населення
Швидкість реагування	Планова	Миттєва
Режим роботи	Регламентований	Цілодобовий
Канали комунікації	Диверсифіковані	Резервовані
Зміст повідомлень	Загальний	Безпековий
Верифікація інформації	Стандартна	Посилена
Координація дій	Внутрішня	Міжвідомча
Ресурсне забезпечення	Бюджетне	Комбіноване

Джерело: розроблено автором на основі [11, 21, 34]

Трансформація стратегій кризових комунікацій територіальних громад в умовах воєнного стану характеризувалася формуванням нових механізмів інформаційної взаємодії. Місцеве самоврядування впровадило системи раннього оповіщення населення про загрози, розробило протоколи екстреної комунікації та забезпечило координацію інформаційних потоків з військовими адміністраціями та силовими структурами [31, 51]. Кардинальна перебудова системи кризових комунікацій територіальних громад під час війни супроводжувалася впровадженням багаторівневих механізмів захисту інформації. Місцеве самоврядування розробило комплексні протоколи інформаційної безпеки, які включали шифрування критично важливих даних, створення резервних каналів зв'язку, впровадження систем кіберзахисту та регулярний моніторинг інформаційних загроз [32].

Формування нових підходів до організації комунікативної взаємодії з населенням зумовило необхідність створення спеціалізованих інформаційних центрів територіальних громад. Координаційні центри забезпечували цілодобовий моніторинг ситуації, оперативне інформування про повітряні тривоги, координацію евакуаційних заходів та надання

консультативної допомоги населенню щодо дій у надзвичайних ситуаціях [24].

Особливого значення набула організація ефективної системи верифікації інформації та протидії дезінформації в умовах воєнного стану. Територіальні громади впровадили багаторівневі механізми перевірки достовірності інформації, налагодили співпрацю з офіційними джерелами військової інформації та розробили протоколи спростування фейкових повідомлень [13].

Модернізація технічної інфраструктури кризових комунікацій охопила сферу оповіщення населення про надзвичайні ситуації. Місцеве самоврядування забезпечило інтеграцію різних каналів екстреного оповіщення, включаючи системи повітряної тривоги, SMS-розсилки, мобільні додатки, телеграм-канали та інші засоби термінового інформування населення [21]. Розвиток волонтерських мереж став важливим елементом системи кризових комунікацій територіальних громад. Органи місцевого самоврядування налагодили ефективну координацію з волонтерськими організаціями, забезпечили інформаційну підтримку гуманітарних ініціатив та створили платформи для комунікації між волонтерами та населенням, яке потребує допомоги [36]. Трансформація комунікативних стратегій в умовах воєнного стану охопила сферу психологічної підтримки населення. Територіальні громади організували роботу центрів психологічної допомоги, впровадили програми дистанційного консультування та забезпечили інформаційну підтримку заходів з психологічної реабілітації постраждалого населення [29].

Процес адаптації систем кризової комунікації включав розробку нових підходів до забезпечення безперервності надання адміністративних послуг. Місцеве самоврядування впровадило механізми дистанційного обслуговування населення, створило мобільні центри надання

адміністративних послуг та забезпечило можливість отримання критично важливих послуг в умовах обмеженого доступу до адміністративних будівель [28].

Модернізація комунікативної інфраструктури територіальних громад супроводжувалася розвитком систем енергетичної автономності. Органи місцевого самоврядування забезпечили резервне електроживлення комунікаційного обладнання, створили автономні центри обробки даних та впровадили механізми підтримки працездатності критично важливих інформаційних систем в умовах енергетичних атак [17]. Формування системи кризових комунікацій воєнного періоду характеризувалося посиленням міжмуніципальної співпраці. Територіальні громади розвивали механізми обміну інформацією про безпекову ситуацію, координували евакуаційні заходи та забезпечували взаємну підтримку в організації гуманітарної допомоги [22]. Особливу роль у системі кризових комунікацій відіграла організація ефективної взаємодії з внутрішньо переміщеними особами. Місцеве самоврядування створило спеціалізовані інформаційні сервіси для ВПО, забезпечило консультативну підтримку з питань розміщення, працевлаштування та соціальної адаптації переміщених осіб [38].

Формування резильєнтних систем комунікації в умовах воєнного стану потребувало впровадження інноваційних технологічних рішень. Територіальні громади розгорнули мережі автономного зв'язку на базі супутникових технологій Starlink, забезпечили створення мобільних комунікаційних центрів та впровадили системи резервного копіювання критично важливих даних на захищених серверах [42].

Організація ефективної системи цивільного захисту населення зумовила необхідність розробки нових протоколів комунікації між різними службами екстреного реагування. Місцеве самоврядування впровадило єдині стандарти обміну інформацією між пожежно-рятувальними

підрозділами, службами швидкої медичної допомоги, поліцією та іншими екстреними службами, що забезпечило оперативність реагування на надзвичайні ситуації воєнного характеру [2]. Трансформація системи охорони здоров'я в умовах війни супроводжувалася модернізацією медичних комунікацій. Територіальні громади створили інтегровані інформаційні системи управління медичною допомогою, які забезпечували координацію роботи місцевих закладів охорони здоров'я, моніторинг наявності медикаментів та організацію евакуації поранених у разі необхідності [3]. Розвиток системи гуманітарної допомоги потребував формування ефективних механізмів комунікації з міжнародними донорами та благодійними організаціями. Місцеве самоврядування розробило стандартизовані процедури обліку та розподілу гуманітарної допомоги, впровадило електронні системи управління складськими запасами та забезпечило прозоре інформування про потреби населення [44]. Забезпечення економічної стійкості територіальних громад в умовах воєнного стану супроводжувалося трансформацією бізнес-комунікацій. Органи місцевого самоврядування створили платформи для координації релокації підприємств, організували інформаційну підтримку відновлення бізнес-процесів та забезпечили комунікативний супровід програм економічної адаптації місцевого бізнесу [27]. Модернізація освітніх комунікацій стала важливим напрямом розвитку кризових комунікацій воєнного періоду. Територіальні громади впровадили системи дистанційного навчання, забезпечили створення захищених освітніх платформ та розробили механізми інформаційної підтримки освітнього процесу в умовах повітряних тривог та обмеженого доступу до навчальних закладів [4].

Формування ефективної системи соціальних комунікацій в умовах війни потребувало впровадження нових підходів до організації соціального захисту населення. Місцеве самоврядування створило єдині бази даних

осіб, які потребують соціальної допомоги, забезпечило автоматизацію процесів надання соціальних послуг та впровадило механізми оперативного реагування на соціальні потреби вразливих категорій населення [22]. Розвиток комунікативної взаємодії з правоохоронними органами став критичним елементом системи безпеки територіальних громад. Органи місцевого самоврядування налагодили ефективну координацію з підрозділами поліції та територіальної оборони, впровадили системи відеоспостереження та забезпечили оперативний обмін інформацією про безпекову ситуацію [31].

Модернізація інформаційно-аналітичного забезпечення кризових комунікацій охопила сферу прогнозування та попередження загроз. Територіальні громади впровадили системи аналізу великих даних для виявлення потенційних ризиків, розробили механізми раннього попередження про загрози та забезпечили інтеграцію різних джерел інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [12]. Трансформація культурних комунікацій в умовах воєнного стану супроводжувалася розробкою нових форматів культурної взаємодії. Місцеве самоврядування організувало проведення онлайн-фестивалів, забезпечило цифровізацію культурної спадщини та створило платформи для віртуального доступу до культурних ресурсів громади [38]. Організація ефективної системи укриття населення потребувала розробки спеціалізованих комунікативних протоколів. Місцеве самоврядування створило інтерактивні карти розташування захисних споруд, впровадило системи навігації до найближчих укриттів та забезпечило постійне оновлення інформації про стан готовності та доступність бомбосховищ для населення [34].

Формування комплексних систем моніторингу та контролю було необхідно для забезпечення захисту важливих інформаційних ресурсів територіальних громад. Органи місцевого самоврядування запровадили

автоматизовані системи спостереження за станом об'єктів життєзабезпечення, створили протоколи реагування на аварійні ситуації та забезпечили координацію дій аварійних служб у разі пошкодження критичної інфраструктури [51]. Необхідно створити нові способи спілкування, щоб підтримати обороноздатність за допомогою громадського потенціалу. Територіальні громади підтримували благодійні проекти, створювали платформи для координації волонтерської допомоги військовим підрозділам і відкрито інформували про потреби захисників [36]. У воєнний період важливим компонентом системи кризових комунікацій було запобігання інформаційним операціям противника. Місцеві органи самоврядування створили методи виявлення та нейтралізації дезінформації, створили системи моніторингу інформаційного простору та швидко спростовували неправдиві повідомлення [13].

У процесі планування відновлення територій було необхідно створити ефективні канали спілкування з донорськими організаціями та міжнародними партнерами. Органи місцевого самоврядування створили різноманітні програми відновлення після конфлікту, створили бази даних об'єктів, які були зруйновані, і забезпечили прозоре інформування про основні цілі відбудови громад [41]. Впровадження нових методів екологічної комунікації супроводжувалося зміною системи екологічного моніторингу. Територіальні громади створили системи оперативного інформування про стан довкілля, проводили моніторинг наслідків воєнних дій для екосистем і створили механізми для координації природоохоронних заходів під час воєнного стану [29].

Розвиток системи продовольчої безпеки громад потребував формування ефективних механізмів комунікації з виробниками та постачальниками продуктів харчування. Місцеве самоврядування створило електронні платформи моніторингу запасів продовольства, забезпечило

координацію поставок критично важливих продуктів та впровадило системи оперативного реагування на загрози продовольчій безпеці [22]. Організація ефективної системи транспортних комунікацій в умовах воєнного стану супроводжувалася впровадженням інноваційних технологічних рішень. Територіальні громади розробили інтерактивні карти транспортних маршрутів, забезпечили моніторинг стану транспортної інфраструктури та створили системи оперативного інформування про зміни в роботі громадського транспорту [17].

Прогнозування та попередження загроз стали більш важливими завдяки модернізації інформаційно-аналітичного забезпечення кризових комунікацій. Для виявлення потенційних ризиків, раннього попередження про загрози та прийняття розумних управлінських рішень територіальні громади використовували методи аналізу великих даних [12]. З'явилися нові способи культурної взаємодії, коли культурні комунікації змінювалися під час війни. Місцеві органи самоврядування цифровізували культурну спадщину, організовували онлайн-фестивалі та створювали ресурси для віртуального доступу до культурних ресурсів громади [38]. Розробка унікальних протоколів спілкування була необхідною для створення ефективної системи укриття населення. Місцеве самоврядування надало населенню постійні оновлення про стан готовності та доступність бомбосховищ, створивши інтерактивні карти розташування захисних споруд і системи навігації до найближчих укриттів [34]. Формування комплексних систем моніторингу та контролю було необхідно для забезпечення стійкості важливих інфраструктур територіальних громад. Органи місцевого самоврядування запровадили автоматизовані системи спостереження за станом об'єктів життєзабезпечення, створили протоколи реагування на аварійні ситуації та забезпечили координацію дій аварійних служб у разі пошкодження критичної інфраструктури [51].

Необхідно створити нові способи спілкування, щоб підтримати

обороздатність за допомогою громадського потенціалу. Територіальні громади підтримували благодійні проекти, створювали платформи для координації волонтерської допомоги військовим підрозділам і відкрито інформували про потреби захисників [36].

У воєнний період важливим компонентом системи кризових комунікацій було запобігання інформаційним операціям противника. Місцеві органи самоврядування створили методи виявлення та нейтралізації дезінформації, створили системи моніторингу інформаційного простору та швидко спростовували неправдиві повідомлення [13].

У процесі планування відновлення територій було необхідно створити ефективні канали спілкування з донорськими організаціями та міжнародними партнерами. Органи місцевого самоврядування створили різноманітні програми відновлення після конфлікту, створили бази даних об'єктів, які були зруйновані, і забезпечили прозоре інформування про основні цілі відбудови громад [41]. Впровадження нових методів екологічної комунікації супроводжувалося зміною системи екологічного моніторингу. Територіальні громади створили системи оперативного інформування про стан довкілля, проводили моніторинг наслідків воєнних дій для екосистем і створили механізми для координації природоохоронних заходів під час воєнного стану [29]. Удосконалення системи продовольчої безпеки громад потребувало створення ефективних механізмів взаємодії з виробниками та постачальниками харчових продуктів. Місцеві самоврядування створили системи оперативного реагування на загрози продовольчій безпеці, забезпечили координацію поставок життєво важливих продуктів і створили електронні платформи моніторингу запасів продовольства [22].

Інноваційні технологічні рішення були використані для створення ефективної системи транспортних комунікацій під час воєнного стану.

Територіальні громади створили системи оперативного інформування про зміни в роботі громадського транспорту, провели моніторинг транспортної інфраструктури та створили інтерактивні карти маршрутів [17].

Сфера управління житлово-комунальним господарством була охоплена модернізацією комунальних комунікацій. Органи місцевого самоврядування створили електронні системи моніторингу стану комунальних мереж, надіслали швидке повідомлення про аварії та створили механізми для координації ремонтно-відновлювальних робіт [28].

Розробка нових способів взаємодії з молоддю супроводжувалася створенням системи комунікацій для молоді під час воєнного стану. Територіальні громади створили платформи для молодіжних ініціатив в Інтернеті, надали інформаційну допомогу волонтерським проектам і організували віртуальні форуми для молоді [4].

Аналіз практики кризових комунікацій територіальних громад під час російсько-української війни періоду 2022–2024 років показує, що комунікаційні стратегії місцевого самоврядування значно змінилися. Необхідно було створити абсолютно нові методи інформаційної взаємодії на локальному рівні через масштаби війни [34].

Багаторівнева структура управління інформаційними потоками, інтеграція різних каналів комунікації, впровадження систем інформаційної безпеки та забезпечення безперервності комунікативних процесів під час руйнування критичної інфраструктури були основними характеристиками модернізованої системи кризових комунікацій. Місцеві громади показали здатність швидко змінювати свої методи комунікації, щоб реагувати на зміни в безпеці [51].

Досвід організації кризових комунікацій під час воєнного стану показав, що цифрові технології є життєво важливими для забезпечення ефективної взаємодії з населенням. Комунікаційні процеси були стійкими

в умовах високої динаміки воєнних загроз завдяки впровадженню автоматизованих систем оповіщення, створенню електронних сервісів надання адміністративних послуг і створенню інтегрованих платформ управління гуманітарною допомогою [17]. Розвиток нових форм міжмуніципальної співпраці та міжнародного партнерства супроводжувався створенням системи кризових комунікацій, яка була резильєнтна. Територіальні громади змогли відновити пошкоджену комунікативну інфраструктуру шляхом ефективного обміну досвідом, координації спільних дій і залучення міжнародної підтримки [41].

Розвиток системи кризових комунікацій територіальних громад може призвести до впровадження нових технологій, покращення систем інформаційної безпеки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері кризових комунікацій. Уроки, отримані під час воєнного стану, дають поштовх для створення нових правил кризової комунікації, які мають на меті захистити громади від складних загроз [36].

2.3 Досвід застосування стратегій кризових комунікацій організацій в Україні

Практика впровадження стратегій кризової комунікації в українських організаціях свідчить про значну зміну підходів до управління комунікаціями в кризових умовах. Досвід організацій різних форм власності та галузевої приналежності показує формування унікальних моделей комунікативної поведінки, адаптованих до різноманітних кризових ситуацій, які існують у сучасному світі [6].

Перехід від реактивних моделей кризового реагування до проактивних підходів до управління комунікаціями є ознакою трансформації

комунікативних стратегій організацій. Сьогодні сучасні компанії використовують різноманітні методи моніторингу кризових загроз, розробляють сценарії комунікативного реагування на потенційні кризи та забезпечують постійну готовність комунікативних підрозділів до адаптації до екстремальних ситуацій [35].

Згідно з аналізом, як українські організації працювали над кризовими комунікаціями під час пандемії COVID-19, було виявлено, що компанії можуть швидко змінити свої стратегії комунікації, щоб впоратися з епідемією. Компанії впровадили нові способи дистанційної взаємодії з клієнтами та партнерами, цифровізували свої бізнес-процеси та створили програми для підтримки психічного здоров'я персоналу під час карантину [47].

Досвід організації кризових комунікацій під час воєнного стану показує розвиток специфічних методів управління взаємодією інформацією. Організації створили резервні канали комунікації, запровадили протоколи інформаційної безпеки та створили інструменти для координації дій персоналу під час повітряних тривог і інших небезпек для безпеки [13]. Впровадження нових технологічних рішень поєднується з вдосконаленням систем внутрішньої комунікації організацій. Для підтримки постійної комунікації в умовах кризи сучасні компанії активно використовують цифрові інструменти, такі як корпоративні месенджери та системи відеоконференцзв'язку [8].

Розробка спеціалізованих програм навчання персоналу супроводжує створення ефективних систем антикризового управління в українських організаціях. Для розвитку комунікативних навичок працівників усіх рівнів управлінської ієрархії організації регулярно проводять тренінги з кризової комунікації, а також використовують моделі кризових ситуацій [33].

Трансформація медіакомунікацій організацій під час кризових ситуацій

характеризується більш оперативним зв'язком із ЗМІ. Сьогодні організації надають спікерам можливість спілкуватися з журналістами в будь-який час, створюють бази даних медіаконтактів і створюють шаблони прес-релізів для кризових ситуацій [20].

Основним напрямком розвитку кризової комунікації в організації є управління репутаційними ризиками. Підприємства в Україні використовують системи моніторингу репутаційних загроз, сценарії реагування на репутаційні кризи та програми відновлення довіри стейкхолдерів після криз [23].

У зв'язку з розвитком цифрових комунікацій організацій повинні адаптувати свої кризові стратегії до умов соціальних медіа. Під час кризових ситуацій організації запроваджують протоколи управління комунікаціями в соціальних мережах, забезпечують моніторинг онлайн-дискусій і створюють інструменти для запобігання поширенню негативного контенту в Інтернеті [38]. Утворення підрозділів, спеціалізованих на управління комунікативними процесами, пов'язане з впровадженням кризових комунікацій у загальну систему управління організацією. Сьогодні компанії створюють кризові комітети, розробляють матриці відповідальності за комунікацію в кризових ситуаціях і забезпечують координацію дій різних функціональних підрозділів під час кризи [39].

Практика кризової комунікації в українських організаціях показує, наскільки важливим є емоційний інтелект для управління комунікативними процесами. Організації приділяють велику увагу створенню позитивних комунікацій, підтримці програм психологічного здоров'я співробітників і наданню емоційної підтримки персоналу в кризових ситуаціях [16].

Управління знаннями та досвідом подолання кризи є частиною покращення внутрішніх систем комунікації організацій. Організації

забезпечують накопичення знань щодо кризового менеджменту, фіксують уроки подолання криз і гарантують, що досвід комунікації кризового менеджменту передається між різними підрозділами та рівнями управління [42], коли українські організації стають більш міжнародними, кризові комунікації стають більш мультикультурними. В кризових ситуаціях організації використовують протоколи багатомовної комунікації, беруть до уваги культурні особливості різних цільових аудиторій і створюють комунікативні стратегії, адаптовані до різних регіональних ринків [48].

Впровадження резервних систем комунікації забезпечує безперервність бізнес-процесів під час кризових ситуацій. Компанії пропонують альтернативні канали зв'язку, автономні системи електроживлення для комунікаційного обладнання та гарантують, що комунікаційні процеси можна швидко відновити після технічних збоїв [17].

Сьогодні забезпечення ефективної комунікації в ланцюгах постачання є важливим компонентом антикризового управління в сучасних компаніях. В українських бізнес-практиках використовуються комплексні системи управління логістичними комунікаціями, щоб допомогти постачальникам, перевізникам і дистриб'юторам координувати свої дії, коли традиційні ланцюги постачання порушуються [27].

Упровадження омніканальних комунікацій супроводжує зміну кризових систем управління взаємовідносинами з клієнтами. Організації впроваджують автоматизовані системи обробки запитів клієнтів, інтегрують різні канали взаємодії з споживачами та створюють механізми для персоналізованої комунікації в умовах кризи [8].

Кризові ситуації змінюють спосіб спілкування організацій про фінанси. Сьогодні компанії створюють правила спілкування з кредиторами та інвесторами в кризових ситуаціях, забезпечують прозоре інформування

про фінансовий стан і створюють інструменти, щоб зміцнити довіру фінансових партнерів [44].

Впровадження машинного навчання та штучного інтелекту сприяло розвитку інноваційних систем кризового реагування. Алгоритми предиктивної аналітики використовуються компаніями для прогнозування кризових ситуацій, впровадження автоматизованих систем моніторингу комунікативних ризиків і оптимізації процесів прийняття рішень у кризових ситуаціях [12]. Міжгалузева співпраця є життєво важливою частиною системи управління кризовими комунікаціями організації. Практика показує, що для підтримки стійкості бізнесу під час кризових ситуацій необхідно створювати галузеві платформи для обміну досвідом подолання криз, створювати інструменти для координації антикризових заходів і створювати спільні ресурси [30].

В умовах кризи особливо важливо ефективно спілкуватися з державними органами. Організації створюють протоколи взаємодії з регуляторними органами, гарантують, що їхні комунікативні практики відповідають законодавству та створюють платформи для конструктивного обговорення з представниками влади різних рівнів [1]. Розвиток корпоративної культури в кризових умовах залежить від зміни внутрішніх комунікативних практик компанії. Ціннісно-орієнтовані підходи до кризових комунікацій, підтримка командного духу під час дистанційної роботи та створення можливостей для неформальної комунікації між співробітниками є кількома заходами, які організації вживають [7].

Наявність певних протоколів реагування на ІТ-кризи демонструється практикою організації комунікації в умовах технологічних збоїв. Організації гарантують безперервність життєво важливих комунікативних процесів, створюють плани відновлення ІТ-інфраструктури та використовують системи резервного копіювання даних [42].

В контексті глобальних кліматичних викликів екологічна комунікація

організацій набула нового значення. У сучасному світі організації розробляють стратегії комунікації щодо ініціатив, пов'язаних із довкіллям, створюють прозорі повідомлення про вплив на довкілля та створюють шляхи залучення стейкхолдерів до екологічних проектів [29].

У кризових ситуаціях управління комунікаціями є більш складним. Під час перетворення компанії підприємства використовують унікальні протоколи комунікації, надають інформаційну підтримку процесам інтеграції та створюють методи подолання культурних бар'єрів [39].

Аналіз того, як організації в Україні використовували стратегії кризової комунікації, показує, що існує значна зміна в методах управління комунікативними процесами в умовах множинних кризових викликів. Сьогодні компанії створюють багаторівневі системи кризової комунікації, які відрізняються впровадженням цифрових технологій, проактивними механізмами управління ризиками та формуванням професійних компетенцій персоналу у сфері кризової комунікації [6].

Практика кризових комунікацій українських організацій з 2022 по 2024 рік виявила, що безперервність комунікативних систем є життєво важливою для безперервності бізнес-процесів. Організації показали, що вони здатні швидко змінювати стратегії комунікації, щоб реагувати на зміни в безпеці, приймати нові технології та створювати ефективні механізми кризової координації дій [13].

Розвиток нових способів взаємодії зі стейкхолдерами супроводжувався зміною внутрішньої та зовнішньої комунікації організацій. Сучасні стратегії кризової комунікації українських організацій ґрунтуються на використанні омніканальних комунікацій, створенні цифрових платформ взаємодії та наданні емоційної підтримки персоналу [38].

Досвід, отриманий під час ведення кризових комунікацій у контексті глобальних викликів, послужив основою для створення нових правил

управління комунікативними процесами. У сфері антикризового управління українські організації використовують різноманітні методи для забезпечення інформаційної безпеки, впровадження систем управління репутаційними ризиками та розвитку міжгалузевої співпраці [23].

Поглиблення процесів цифрової трансформації, впровадження штучного інтелекту та посилення міжнародної інтеграції комунікативних практик вказують на нові перспективи розвитку кризових комунікацій організацій. На основі досвіду українських організацій у сфері кризових комунікацій можна створити нові методи управління комунікативними процесами в умовах майбутніх глобальних викликів [42].

Висновки до розділу 2

1. Емпіричне дослідження виявило, що в сприйнятті та практичній реалізації жителями територіальних громад переважає комбінована стратегія кризових комунікацій, яка поєднує елементи проактивної комунікації та стратегії співучасті. Зафіксовано регіональні відмінності у комунікаційних практиках: громади, які зазнали безпосереднього впливу бойових дій, демонструють вищий рівень адаптивності комунікативних підходів та інноваційності у подоланні інформаційних бар'єрів.

2. З'ясовано особливості використання стратегій кризових комунікацій під час російсько-української війни 2022-2024 років, серед яких: підвищення значущості резервних каналів зв'язку, децентралізація інформаційних процесів, посилення ролі горизонтальних комунікацій, інтеграція цифрових та традиційних каналів інформування, актуалізація питань інформаційної безпеки та протидії дезінформації. Виявлено, що найбільш ефективними виявились комунікаційні практики, побудовані на

принципах прозорості, оперативності та залучення громадськості до прийняття рішень.

Розділ 3. Емпіричне дослідження та рг-програма з впровадження стратегії кризових комунікацій територіальних громад

3.1 Методологія та результати емпіричного дослідження кризових комунікацій в територіальних громадах

Емпіричне дослідження кризових комунікацій у територіальних громадах України проводилося для виявлення актуального стану, проблем та перспектив розвитку комунікативних процесів в умовах множинних кризових викликів. Методологічною основою дослідження стало поєднання кількісних та якісних методів збору даних, зокрема анкетного опитування представників територіальних громад (70 респондентів) та глибинних інтерв'ю з ключовими стейкхолдерами комунікативних процесів на локальному рівні (3 інтерв'ю). Опитування охоплювало представників різних категорій населення: жителів міст та сіл, представників органів місцевого самоврядування, представників державних установ, бізнесменів, журналістів та членів місцевого самоврядування. Географічний розподіл респондентів включав Київську, Івано-Франківську, Чернігівську, Сумську, Львівську та Кіровоградську області. Вибірка формувалась таким чином, щоб відобразити різноманітність досвіду громад у подоланні кризових ситуацій, зокрема, пандемії COVID-19 та російсько-української війни [Додаток 1]. Глибинні інтерв'ю були проведені з представниками громад, які безпосередньо залучені до процесів кризових комунікацій: сільським старостою з Івано-Франківської області, священником з Івано-Франківської області та жителькою села з Чернігівської області.

Інструментарій дослідження включав структуровану анкету для кількісного опитування, яка містила блоки питань щодо оцінки ефективності різних каналів кризової комунікації, рівня довіри до джерел інформації, задоволеності якістю інформаційного забезпечення в умовах кризи, досвіду взаємодії з органами місцевого самоврядування під час кризових ситуацій, оцінки резильєнтності комунікативних систем громади та пропозицій щодо вдосконалення кризових комунікацій. Гайд для глибоких інтерв'ю дозволив отримати більш детальну інформацію про специфіку організації кризових комунікацій у різних типах громад, виявити приховані проблеми та бар'єри ефективної комунікації, а також зібрати успішні практики антикризового інформаційного менеджменту на рівні територіальних громад. Обробка та аналіз отриманих даних здійснювалися з використанням методів статистичного аналізу для кількісних даних та контент-аналізу для якісних матеріалів.

Результати аналізу анкетного опитування демонструють значну варіативність у оцінках комунікативних процесів в умовах кризи залежно від таких факторів, як розмір населеного пункту, регіон, вік респондентів та їх соціальний статус. Рівень задоволеності комунікацією з органами місцевого самоврядування значно відрізняється між міськими та сільськими респондентами. Зокрема, 42% респондентів з сільської місцевості оцінюють рівень інформаційної підтримки як недостатній, тоді як серед міських жителів цей показник становить 27%. Особливо гострою проблема інформаційної підтримки виявилася для респондентів старшої вікової категорії (55+ років) із сільської місцевості, серед яких 67% відзначили низький рівень доступу до офіційної інформації та відсутність альтернативних каналів комунікації, окрім традиційних (радіо, газети). Важливо відзначити, що рівень задоволеності комунікацією під час воєнного стану виявився вищим, ніж під час пандемії COVID-19, що може

свідчити про розвиток комунікативних практик територіальних громад та адаптацію до кризових умов.

Аналіз преференцій щодо каналів комунікації виявив значні відмінності між різними віковими групами та типами населених пунктів. В умовах кризи найбільш затребуваними каналами комунікації виявилися соціальні мережі (83% респондентів), офіційні сайти органів місцевого самоврядування (64%), мобільні додатки (48%), місцеві газети (41%), місцеве радіо (32%) та вулична реклама (29%). Водночас, аналіз даних свідчить про значну вікову диференціацію у використанні різних каналів комунікації. Для респондентів вікової категорії 18-34 роки пріоритетними є цифрові канали комунікації (соціальні мережі - 92%, мобільні додатки - 76%, офіційні сайти - 68%), тоді як для респондентів старше 55 років перевага надається традиційним каналам (місцеві газети - 81%, місцеве радіо - 74%, вулична реклама - 63%). Регіональний аналіз виявив, що у західних областях України рівень використання цифрових каналів комунікації в умовах кризи вищий (71% респондентів), порівняно з центральними (62%) та східними (54%) областями.

Особливу увагу в дослідженні було приділено аналізу швидкості та якості інформаційного реагування органів місцевого самоврядування в умовах кризи. Отримані дані свідчать про наявність значних проблем у цій сфері: лише 32% респондентів оцінюють швидкість реагування як високу, 48% - як задовільну, 20% - як низьку або дуже низьку. Найбільш критичні оцінки швидкості реагування надали респонденти з сільської місцевості (27% оцінок "дуже повільно" та "затримка з повідомленням") та респонденти старшої вікової категорії (32% негативних оцінок). Водночас, оцінка якості інформації також виявила наявність суттєвих проблем: 44% респондентів відзначають проблему низької якості інформації, 63% - відсутність зворотного зв'язку, 52% - недостатню інформаційну підтримку, 39% - недоступність каналу зв'язку. Порівняльний аналіз результатів

опитування для різних типів кризових ситуацій (пандемія COVID-19 та воєнний стан) виявив певні позитивні зрушення: оцінка швидкості та якості інформаційного реагування під час воєнного стану виявилася вищою, ніж під час пандемії, що свідчить про розвиток кризових комунікаційних практик органів місцевого самоврядування.

Аналіз ефективності різних каналів кризової комунікації виявив значні відмінності в оцінках респондентів залежно від регіону та типу населеного пункту. В Івано-Франківській області найвищі оцінки ефективності отримали офіційний сайт (4,2 бали з 5 можливих), соціальні мережі (4,1) та мобільні додатки (3,9), тоді як у Чернігівській області найвищі оцінки мають соціальні мережі (4,3), місцеве радіо (3,8) та місцеві газети (3,7). Таблиця 3.1 демонструє оцінку ефективності різних каналів кризової комунікації для різних типів населених пунктів.

Таблиця 3.1 – Оцінка ефективності різних каналів кризової комунікації (за 5-бальною шкалою)

Канал комунікації	Великі міста	Міські поселення	Село	Середнє значення
Офіційний сайт	4,3	3,9	3,1	3,8
Соціальні мережі	4,4	4,2	3,7	4,1
Мобільний додаток	4,2	3,8	2,3	3,4
Міське радіо	2,9	3,2	3,8	3,3
Міські газети	2,8	3,4	3,9	3,4
Вулична реклама	2,7	3,1	3,4	3,1
Телеканали	3,1	2,9	2,5	2,8

Важливо відзначити, що оцінка ефективності різних каналів комунікації корелює з рівнем довіри до цих каналів. Найвищий рівень довіри мають офіційні джерела інформації (офіційні сайти органів місцевого самоврядування, офіційні повідомлення в соціальних мережах), а також традиційні медіа (міське радіо, місцеві газети) для респондентів старшої вікової категорії. Водночас, найнижчий рівень довіри мають

неофіційні джерела інформації в соціальних мережах та інтернет-ресурсах, що не мають статусу офіційних.

Глибинні інтерв'ю з представниками громад дозволили виявити специфіку організації кризових комунікацій у різних типах населених пунктів та регіонах України. Особливу цінність для дослідження представляє порівняння досвіду організації кризових комунікацій під час різних типів криз: пандемії COVID-19 та російсько-української війни. За словами старости села Криворівня Івано-Франківської області, пандемія COVID-19 мала менший вплив на комунікативні процеси в громаді, порівняно з воєнним станом: «Фактично, в нас і не було такого дуже сильного... Все таки війна стала більшою... Ну, війна стала взагалі... Каталізатором більше нервових настроїв і митінгів. Ну, взагалі, війна нас повністю змінила. Змінила і, взагалі, цінності інші стали тепер для людей більші» [Додаток 2]. Ця думка підтверджується й іншими респондентами, зокрема, жителькою села Стольне Чернігівської області: «Пандемія, мені здається, не несла такої загрози для людей... Ні, не було комунікації абсолютно ніякої (під час пандемії)» [Додаток 3].

Аналіз інтерв'ю дозволив виявити значні відмінності в організації кризових комунікацій у різних регіонах України. У Чернігівській області, яка зазнала безпосереднього впливу бойових дій, комунікативні практики органів місцевого самоврядування зазнали найбільш радикальних змін. За словами жительки с. Стольне Чернігівської області: «Ми потрапили в село, де на той момент вже була налаштована взаємодія представників місцевого самоврядування з жителями села. Вони створили групу у Вайбері, групу села... Була група села у Вайбері і була в сигналі ще, тому що періодично не було зв'язку. Ми дізналися, що існує сигнал. І в цій групі інформували про те, що там завезли якісь продукти, хліб, тому що тоді на руки видавали лише кілька одиниць. Сповіщення про повітряну тривогу там публікували» [Додаток 3].

Важливим аспектом дослідження стало виявлення проблем та перешкод для ефективної кризової комунікації в територіальних громадах. Аналіз даних опитування та глибинних інтерв'ю дозволив виділити кілька ключових проблемних зон:

1. Мовний бар'єр та складність офіційної комунікації. Як зазначила жителька села Стольне Чернігівської області: «Мені дуже не вистачає простої людської мови в комунікації. В департаменті, в управлінні, органів самоврядування місцевого, селищного чи міського є така штука, як оця канцелярська, жахлива, дебільна, ідіотська мова... Не вистачає простої мови, простого людського спілкування. Ми ж фокусуємося на свою аудиторію, на сільських жителів і ми маємо розуміти, що здебільшого це бабусі, дідусі, пенсіонери».

2. Цифровий розрив та обмежений доступ до інформації для певних категорій населення. За словами жительки села Стольне: «Потрібно шукати якісь шляхи для того, щоб комунікувати з людьми, які живуть в твоїй громаді. Тому що ми розуміємо, що цифровізація, вона поглинає все абсолютно, але ж не у всіх є доступ до цієї цифровізації і це велика проблема».

3. Недостатня координація інформаційних потоків між різними рівнями влади та між різними суб'єктами кризового реагування. За словами старости села Криворівня, інформаційні потоки часто дублюються або, навпаки, мають прогалини: «Вони приносять ці документи, які мають, і в нас оформляється ця послуга... ми приймаємо ці документи, повністю обробляємо, приймаємо заяви, і фактично ми на нарахування не впливаємо... Зараз є ще, не знаю, від міжнародних партнерів. По цих самих же документах, ще раз не упомню, по цих самих документах видають також на опалення» [Додаток 2].

4. Недостатня підготовленість органів місцевого самоврядування до кризових комунікацій, відсутність стратегічного планування та

протоколів кризового реагування. За словами священика с. Криворівня: «Воно не буде працювати. Бо це буде штучно введене. Розумієш, що актуальне, те працює. Коли воно не актуальне, то не буде точно». Це свідчить про необхідність розробки системних підходів до організації кризових комунікацій, які б враховували специфіку конкретної громади [Додаток 4].

Аналіз даних опитування також дозволив виявити потреби та очікування громадян щодо організації кризових комунікацій. Найбільш затребуваними механізмами удосконалення кризових комунікацій, на думку респондентів, є: створення груп у месенджерах для оперативного обміну інформацією (відзначили 62% респондентів), впровадження систем SMS-сповіщень для жителів (58%), організація навчань для громади щодо дій у кризових ситуаціях (53%), створення онлайн-платформ для повідомлень про надзвичайні ситуації (49%), проведення регулярних зустрічей громади для обговорення планів дій (47%), створення "гарячої лінії" громади для консультацій у кризових випадках (45%).

Рис. 3.1 демонструє розподіл відповідей респондентів щодо пріоритетних механізмів удосконалення кризових комунікацій у територіальних громадах.

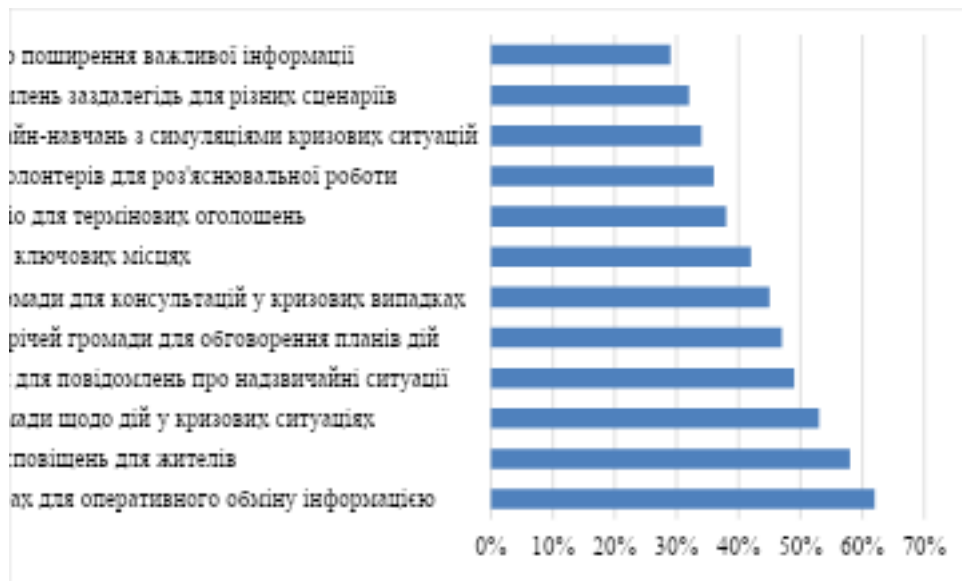


Рис 3.1. Пріоритетні механізми удосконалення кризових комунікацій у територіальних громадах (за результатами опитування)

Важливим результатом дослідження стало виявлення різниці між поняттями "ефективні комунікації" та "кризові комунікації". Ефективні комунікації спрямовані на забезпечення оптимального інформаційного обміну між суб'єктами комунікативного процесу в умовах нормального функціонування суспільства, тоді як кризові комунікації орієнтовані на забезпечення життєздатності комунікативної системи в умовах кризи, мінімізацію негативних наслідків кризової ситуації та підтримку стабільності функціонування громади. Аналіз результатів опитування демонструє, що респонденти по-різному оцінюють ефективність комунікацій у "звичайних" та кризових умовах. Зокрема, 58% респондентів відзначають, що комунікативні практики органів місцевого самоврядування, які були ефективними в докризовий період, виявилися недостатньо ефективними в умовах кризи.

Дослідження також дозволило виявити фактори, що впливають на стресостійкість комунікативних систем територіальних громад. Стресостійкість у контексті кризових комунікацій розуміється як здатність

комунікативної системи зберігати функціональність та відновлюватися після впливу кризових факторів. Приклад високої резильєнтності демонструє громада с. Стольне Чернігівської області, де в умовах воєнного стану було створено альтернативні канали комунікації: «Була група села у Вайбері і була в сигналі ще, тому що періодично не було зв'язку. Ми дізналися, що існує сигнал». Іншим прикладом резильєнтності є організація самооборони в с. Криворівня Івано-Франківської області: «І в нас була така самооборона, що з Майдану створена. І хлопці самооборони організувалися, і в перші дні особливо патрулювали, дивилися, чи немає якихось людей... Така співпраця старости і цієї самооборони». Таким чином, стресостійкість комунікативної системи значною мірою залежить від здатності громади до самоорганізації та адаптації до нових умов.

Аналіз регіональних особливостей кризових комунікацій дозволив виявити значні відмінності між громадами, розташованими в різних частинах України. У західних областях (Івано-Франківська, Львівська) більший акцент робиться на використанні цифрових каналів комунікації та соціальних мереж, тоді як у північних (Чернігівська, Сумська) та центральних областях значну роль відіграють традиційні канали комунікації (радіо, газети, особисті зустрічі). Водночас, у громадах, які безпосередньо зазнали впливу бойових дій, спостерігається більш високий рівень інноваційності комунікативних практик, зокрема, створення груп у месенджерах, використання альтернативних каналів зв'язку, організація волонтерських мереж для поширення інформації.

Важливим результатом дослідження стало виявлення зв'язку між рівнем розвитку громадянського суспільства та ефективністю кризових комунікацій у територіальних громадах. У громадах з вищим рівнем громадянської активності (наявність волонтерських організацій, громадських об'єднань, активних релігійних громад) спостерігається більш високий рівень ефективності кризових комунікацій. Наприклад, у с.

Криворівня Івано-Франківської області активну роль у кризових комунікаціях відіграє церква: «Ми не протиставляли церкву тому, що говорила держава. Тобто, нам сказали ізолюватися. Знаєте, що ми ізолювалися? Ми на вулиці почали служити. Це свідомо робилося... Тобто, я максимально йшов шляхом зменшення не тільки ризиків, але й напруги» [Додаток 4].

Аналіз даних опитування також дозволив виявити співвідношення між різними аспектами кризових комунікацій та загальним рівнем задоволеності інформаційним забезпеченням в умовах кризи. Найбільший вплив на загальний рівень задоволеності мають такі фактори, як доступність інформації (коефіцієнт кореляції 0,78), її достовірність (0,76), оперативність (0,74) та наявність зворотного зв'язку (0,71). Менший вплив мають такі фактори, як зручність формату подання інформації (0,62) та різноманітність каналів комунікації (0,58).

Важливим аспектом дослідження стало виявлення ролі неформальних лідерів та структур у організації кризових комунікацій у територіальних громадах. Аналіз глибинних інтерв'ю свідчить про зростання ролі неформальних лідерів (активісти, волонтери, релігійні діячі) в умовах кризи. Як зазначає жителька села Стольне Чернігівської області: «Залучати "лідерів думок", особливо маленьких груп - класного керівника чи директора фірми, до яких реально дослухаються люди». Це свідчить про необхідність врахування неформальних комунікативних мереж при розробці стратегій кризових комунікацій у територіальних громадах.

Дослідження виявило значні відмінності у ставленні до кризових комунікацій залежно від соціально-демографічних характеристик респондентів. Зокрема, рівень задоволеності інформаційним забезпеченням в умовах кризи значно вищий серед респондентів молодшої та середньої вікової категорії (18-44 роки), порівняно з респондентами

старшої вікової категорії (45+ років). Водночас, рівень критичності в оцінці якості інформації вищий серед респондентів з вищою освітою та респондентів, які проживають у містах.

Окремої уваги заслуговує аналіз досвіду організації кризових комунікацій у територіальних громадах, які зазнали безпосереднього впливу бойових дій. У таких громадах спостерігається високий рівень адаптивності комунікативних практик до кризових умов, зокрема, створення альтернативних каналів комунікації, розвиток волонтерських мереж для поширення інформації, впровадження специфічних механізмів координації інформаційних потоків. Водночас, у таких громадах особливо гостро постає проблема інформаційної безпеки та протидії дезінформації.

Результати дослідження дозволяють визначити ключові напрямки вдосконалення кризових комунікацій у територіальних громадах:

- розробка та впровадження стратегій кризових комунікацій, адаптованих до специфіки конкретної громади;
- підвищення резильєнтності комунікативних систем територіальних громад шляхом створення резервних каналів комунікації та розвитку механізмів координації інформаційних потоків;
- подолання цифрового розриву та забезпечення рівного доступу до інформації для всіх категорій населення;
- розвиток механізмів взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадянським суспільством та неформальними лідерами у сфері кризових комунікацій;
- підвищення рівня довіри до офіційних джерел інформації та розвиток механізмів протидії дезінформації.

Таким чином, проведені дослідження дозволили виявити актуальний стан, проблеми та перспективи розвитку кризових комунікацій у територіальних громадах України. Отримані результати становлять емпіричну основу для розробки PR-програми вдосконалення системи кризових комунікацій територіальних громад, яка представлена у наступному підрозділі.

3.2 PR-програма вдосконалення системи кризових комунікацій територіальних громад

PR-програма вдосконалення системи кризових комунікацій територіальних громад розроблена на основі результатів проведеного емпіричного дослідження та спрямована на підвищення ефективності комунікативних процесів в умовах кризи. Метою програми є створення стійкої та адаптивної системи кризових комунікацій, здатної забезпечити ефективну інформаційну взаємодію між органами місцевого самоврядування та населенням в умовах різних типів криз. Програма базується на системному підході до організації кризових комунікацій та враховує регіональні, соціально-демографічні та культурні особливості територіальних громад.

Аналітичне обґрунтування програми базується на виявлених у ході дослідження проблемах та викликах у сфері кризових комунікацій територіальних громад. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони існуючих систем кризових комунікацій, а також можливості та загрози, які впливають на ефективність комунікативних процесів в умовах кризи.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз системи кризових комунікацій територіальних громад

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень довіри до органів місцевого самоврядування в сільській місцевості	Недостатня підготовленість органів місцевого самоврядування до кризових комунікацій
Наявність значного досвіду подолання кризових ситуацій	Мовний бар'єр та складність офіційної комунікації
Розвинені неформальні комунікативні мережі	Цифровий розрив та обмежений доступ до інформації для певних категорій населення
Високий рівень соціальної згуртованості у невеликих громадах	Недостатня координація інформаційних потоків
Гнучкість та адаптивність комунікативних практик	Недостатній рівень технічного забезпечення кризових комунікацій
Можливості	Загрози
Розвиток цифрових технологій та інструментів комунікації	Посилення інформаційних загроз та дезінформації
Підвищення рівня цифрової грамотності населення	Погіршення безпекової ситуації та виникнення нових типів криз
Розвиток міжмуніципального співробітництва у сфері кризових комунікацій	Зниження рівня довіри до офіційних джерел інформації
Залучення громадянського суспільства до розвитку кризових комунікацій	Поглиблення цифрового розриву та інформаційної нерівності
Використання досвіду інших країн у сфері кризових комунікацій	Обмеженість ресурсів територіальних громад

На основі проведеного аналізу визначено стратегічні напрямки та тактичні завдання PR-програми вдосконалення системи кризових комунікацій територіальних громад. Програма структурована за принципом "від загального до конкретного" та включає такі компоненти: стратегічна мета та завдання, цільові аудиторії, ключові повідомлення, канали комунікації, інструменти та методи, часові рамки реалізації, ресурсне забезпечення, механізми моніторингу та оцінки ефективності.

Стратегічна мета PR-програми полягає у створенні резильєнтної системи кризових комунікацій територіальних громад, здатної забезпечити ефективну інформаційну взаємодію між органами місцевого самоврядування та населенням в умовах різних типів криз, мінімізувати

негативні наслідки кризових ситуацій та сприяти швидкому відновленню нормального функціонування громади.

Стратегічна мета PR-програми реалізується через комплекс взаємопов'язаних завдань, спрямованих на формування резильєнтної системи кризових комунікацій територіальних громад. Першочерговим завданням виступає розробка та впровадження стратегії кризових комунікацій територіальної громади, адаптованої до локальної специфіки кожної громади та різноманітних типів потенційних загроз, від природних катастроф до техногенних аварій чи воєнних дій. Підвищення резильєнтності комунікативної системи громади досягається шляхом створення мережі резервних каналів комунікації, розвитку багаторівневих механізмів координації інформаційних потоків та системної підготовки до функціонування в умовах обмеженого доступу до інформації, що особливо актуально для громад, розташованих у зонах підвищеного ризику. Подолання цифрового розриву та забезпечення рівного доступу до інформації для всіх категорій населення, зокрема соціально вразливих груп, становить обов'язкову умову справедливої та ефективної комунікаційної політики громади, яка не залишає нікого поза інформаційним полем у кризовий період. Розвиток функціональних механізмів взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадянським суспільством та неформальними лідерами у сфері кризових комунікацій створює синергетичний ефект та забезпечує максимальне охоплення всіх категорій населення. Підвищення рівня довіри до офіційних джерел інформації та впровадження результативних механізмів протидії дезінформації мінімізує ризики поширення панічних настроїв та маніпулятивних впливів в умовах кризи. Розвиток професійних компетенцій представників органів місцевого самоврядування у сфері кризових комунікацій шляхом проведення тренінгів, розробки методичних

матеріалів та обміну досвідом забезпечує людським капіталом ефективне функціонування комунікаційної системи. Створення комплексної системи моніторингу та оцінки ефективності кризових комунікацій у територіальній громаді дозволяє постійно вдосконалювати комунікаційні практики на основі отриманого зворотного зв'язку та аналізу результативності застосованих підходів.

PR-програма розрахована на диференційований вплив стосовно різних цільових аудиторій, які характеризуються специфічними інформаційними потребами, преференціями щодо каналів комунікації та особливостями сприйняття інформації. Внутрішні цільові аудиторії охоплюють керівний склад територіальної громади, включаючи голову громади, заступників, секретаря ради, а також депутатів місцевої ради, які приймають ключові рішення та формують комунікаційну політику громади. Працівники виконавчих органів місцевої ради виступають безпосередніми виконавцями комунікаційної стратегії та потребують чітких інструкцій щодо своєї ролі та відповідальності в системі кризових комунікацій. Старости старостинських округів виконують функцію з'єднувальної ланки між центром громади та віддаленими населеними пунктами, забезпечуючи двосторонній інформаційний обмін та адаптацію комунікаційних повідомлень до локального контексту. Керівники комунальних підприємств та установ відповідають за забезпечення безперервності надання критично важливих послуг в умовах кризи та комунікацію з користувачами щодо змін у режимі роботи. Зовнішні цільові аудиторії значно диверсифіковані та включають населення громади з диференціацією за віком, соціальним статусом, місцем проживання, що вимагає застосування різних каналів комунікації та форматів подання інформації. Вразливі групи населення потребують особливого підходу до комунікації з урахуванням специфічних потреб осіб похилого віку, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, для яких доступ до

інформації може бути ускладненим в умовах кризи. Громадські організації та активісти виступають важливими партнерами органів місцевого самоврядування у поширенні інформації та мобілізації ресурсів громади для подолання кризи. Бізнес-структури виконують функцію економічної підтримки громади та потребують специфічної інформації щодо умов функціонування в кризовий період. Релігійні громади характеризуються високим рівнем довіри серед віруючих та можуть виступати ефективним каналом поширення офіційної інформації. Місцеві ЗМІ забезпечують масове охоплення населення та потребують оперативного доступу до верифікованої інформації для її подальшого поширення. Органи державної влади та місцевого самоврядування інших рівнів виступають партнерами у координації антикризових заходів та потребують узгодження інформаційної політики для забезпечення єдиної інформаційної картини.

Ключові повідомлення PR-програми розроблені з урахуванням особливостей сприйняття інформації різними цільовими аудиторіями та специфіки їхніх інформаційних потреб в умовах кризи. Для внутрішніх цільових аудиторій акцент зроблено на формуванні розуміння важливості стратегічного підходу до організації кризових комунікацій як невід'ємної складової ефективного антикризового управління громадою. Наголошується на необхідності підвищення резильєнтності комунікативної системи громади шляхом створення резервних каналів комунікації, розвитку механізмів координації інформаційних потоків та підготовки до функціонування в умовах обмеженого доступу до інформації. Формування усвідомлення ролі персональної відповідальності кожного працівника у забезпеченні ефективності кризових комунікацій сприяє підвищенню дисципліни та відповідальності у виконанні комунікаційних функцій. Комунікація значення координації інформаційних потоків та дотримання єдиної інформаційної політики в умовах кризи мінімізує ризики поширення суперечливої інформації та підриву довіри

населення до офіційних джерел. Акцентування на важливості систематичного розвитку професійних компетенцій у сфері кризових комунікацій стимулює постійне підвищення кваліфікації та оновлення знань працівників органів місцевого самоврядування. Для зовнішніх цільових аудиторій ключові повідомлення формуються навколо теми готовності органів місцевого самоврядування до ефективної комунікації в умовах кризи, що сприяє підвищенню рівня довіри до влади та мінімізації панічних настроїв. Наголошення на доступності та достовірності інформації з офіційних джерел заохочує населення звертатися саме до перевірених каналів комунікації для отримання актуальної інформації. Комунікація можливостей участі громадян у розвитку системи кризових комунікацій сприяє формуванню почуття співучасті та відповідальності за інформаційне середовище громади. Інформування про важливість дотримання інформаційної гігієни та протидії дезінформації підвищує резистентність населення до маніпулятивних впливів та фейкових новин. Наголошення на ролі взаємодопомоги та соціальної згуртованості у подоланні кризових ситуацій сприяє мобілізації соціального капіталу громади та розвитку горизонтальних зв'язків між різними соціальними групами.

PR-програма передбачає використання широкого комплексу каналів комунікації, який дозволяє забезпечити максимальне охоплення всіх цільових аудиторій та врахувати їхні преференції щодо отримання інформації. Цифрові канали комунікації включають офіційний сайт територіальної громади як основне джерело офіційної інформації, де розміщуються нормативні документи, оголошення, контактна інформація та інші матеріали, актуальні в умовах кризи. Офіційні сторінки в соціальних мережах забезпечують оперативне поширення інформації та можливість зворотного зв'язку, при цьому різні платформи (Facebook, Instagram, Twitter) дозволяють охопити різні демографічні групи

населення. Групи та канали в месенджерах, таких як Viber та Telegram, надають можливість швидкого інформування громадян навіть в умовах обмеженого доступу до інтернету та забезпечують функціонування комунікації в умовах відключення електроенергії завдяки мобільності смартфонів. Мобільні додатки для оповіщення про надзвичайні ситуації дозволяють персоналізувати інформування громадян з урахуванням їхнього місцезнаходження та специфічних потреб. Електронна пошта та SMS-розсилки забезпечують адресне інформування громадян з критично важливими повідомленнями, особливо актуальне для осіб, які не користуються соціальними мережами. Онлайн-платформи для обговорення та зворотного зв'язку створюють простір для діалогу між владою та громадянами, що дозволяє виявляти проблеми та враховувати потреби населення при плануванні антикризових заходів. Традиційні канали комунікації залишаються критично важливими для забезпечення доступу до інформації для всіх категорій населення, особливо для осіб з обмеженим доступом до цифрових технологій. Місцеві газети та радіо забезпечують масове охоплення населення та користуються високим рівнем довіри серед старшої вікової категорії. Інформаційні стенди та дошки оголошень у ключових локаціях громади (адміністративні будівлі, магазини, медичні заклади тощо) забезпечують доступ до інформації навіть в умовах відсутності електроенергії та інтернету. Листівки та брошури дозволяють поширювати детальну інформацію про алгоритми дій в умовах кризи, контактні дані відповідальних осіб та інші важливі відомості у форматі, який можна зберігати та використовувати без доступу до технічних засобів. Особисті зустрічі та збори громадян, попри обмеження в умовах певних типів криз, залишаються важливим каналом комунікації для обговорення актуальних проблем та планів дій. Громадські слухання та обговорення забезпечують залучення населення до процесів прийняття рішень та підвищують легітимність антикризових заходів.

Гучномовці та системи оповіщення дозволяють оперативно інформувати населення про безпосередні загрози та необхідні дії в умовах надзвичайних ситуацій. Інформаційно-консультативні пункти, розгорнуті в різних частинах громади, забезпечують доступ до інформації та консультацій для осіб з обмеженими можливостями пересування або обмеженим доступом до інших каналів комунікації.

Ефективна реалізація PR-програми вимагає використання різноманітних інструментів та методів, адаптованих до специфіки кризових комунікацій у територіальних громадах. Інформаційно-комунікативні інструменти забезпечують оперативне поширення офіційної інформації та формування єдиного інформаційного простору громади. Прес-релізи та інформаційні повідомлення надають офіційну інформацію про кризову ситуацію, вжиті заходи та рекомендації для населення у стандартизованому форматі, який дозволяє ЗМІ та іншим стейкхолдерам оперативно поширювати верифіковану інформацію. Брифінги та прес-конференції забезпечують можливість детального інформування представників ЗМІ та відповідей на запитання, що сприяє формуванню повної та об'єктивної інформаційної картини. Інформаційні бюлетені та дайджести надають регулярні огляди ситуації та вжитих заходів, що дозволяє підтримувати інформованість населення на належному рівні. Соціальна реклама та інформаційні кампанії спрямовані на формування безпечних поведінкових моделей та підвищення рівня готовності громади до дій в умовах кризи. Інфографіка та візуалізація даних забезпечують наочне представлення складної інформації у зрозумілому та доступному форматі, що підвищує ефективність сприйняття та запам'ятовування ключових повідомлень. Відео- та аудіоматеріали дозволяють донести інформацію до різних цільових аудиторій з урахуванням їхніх преференцій щодо формату отримання інформації. Чат-боти та автоматизовані системи оповіщення забезпечують

персоналізоване інформування громадян та можливість отримання відповідей на типові запитання в режимі реального часу. Організаційно-управлінські інструменти створюють інституційну основу для ефективного функціонування системи кризових комунікацій у громаді. Кризові комунікаційні плани та протоколи визначають послідовність дій, відповідальних осіб та канали комунікації для різних типів кризових ситуацій, що мінімізує ризики неузгодженості та затримок у поширенні інформації. Кризові штаби та робочі групи забезпечують координацію комунікаційних дій різних структурних підрозділів та оперативне прийняття рішень в умовах кризи. Системи моніторингу та раннього попередження дозволяють виявляти потенційні загрози на ранніх стадіях та вживати превентивних заходів щодо інформування населення. Механізми координації інформаційних потоків забезпечують узгодженість повідомлень з різних джерел та мінімізують ризики поширення суперечливої інформації. Системи управління інформаційними ресурсами дозволяють ефективно організувати збір, обробку, зберігання та поширення інформації в умовах кризи. Механізми зворотного зв'язку та оцінки ефективності забезпечують постійний моніторинг сприйняття інформації різними цільовими аудиторіями та коригування комунікаційної стратегії на основі отриманих даних. Освітньо-просвітницькі інструменти спрямовані на розвиток компетенцій та підвищення рівня обізнаності як працівників органів місцевого самоврядування, так і населення громади. Тренінги та семінари для працівників органів місцевого самоврядування забезпечують формування базових компетенцій та навичок, необхідних для ефективних дій в умовах кризи. Інформаційно-просвітницькі заходи для населення сприяють підвищенню рівня готовності громадян до дій в умовах кризи та формуванню культури безпеки. Навчальні матеріали та посібники надають детальну інформацію про алгоритми дій в умовах різних типів криз та принципи ефективної комунікації. Симуляційні

вправи та рольові ігри дозволяють відпрацювати навички кризових комунікацій в умовах, максимально наближених до реальних, та виявити потенційні проблеми у функціонуванні комунікаційної системи. Обмін досвідом та кращими практиками між різними громадами сприяє поширенню інноваційних підходів та мінімізації помилок, властивих для початкових етапів впровадження системи кризових комунікацій. Менторство та консультування забезпечують індивідуальний підхід до розвитку компетенцій та передачу практичного досвіду від більш досвідчених фахівців до початківців.

PR-програма передбачає поетапну реалізацію з чітким визначенням часових рамок, відповідальних осіб та очікуваних результатів для кожного етапу. Загальна тривалість реалізації програми становить 18 місяців з можливістю продовження та адаптації до нових викликів та потреб.

Таблиця 3.3 – Етапи реалізації PR-програми вдосконалення системи кризових комунікацій територіальних громад

Етап	Тривалість	Основні завдання	Очікувані результати
Підготовчий	2 місяці	Аналіз існуючої системи кризових комунікацій, визначення потреб та викликів, формування робочої групи, розробка детального плану реалізації програми	Аналітичний звіт про стан кризових комунікацій, сформована робоча група, детальний план реалізації програми
Розробка стратегії	3 місяці	Розробка стратегії кризових комунікацій, визначення ключових повідомлень, каналів комунікації, інструментів та методів, розробка механізмів координації інформаційних потоків	Стратегія кризових комунікацій, набір ключових повідомлень, матриця каналів комунікації, механізми координації інформаційних потоків
Розвиток інфраструктури	4 місяці	Створення технічної інфраструктури для кризових комунікацій, розробка та впровадження цифрових інструментів,	Технічна інфраструктура кризових комунікацій, набір цифрових інструментів, резервні канали комунікації

		створення резервних каналів комунікації	
Розвиток компетенцій	3 місяці	Проведення тренінгів та семінарів для працівників органів місцевого самоврядування, розробка навчальних матеріалів, обмін досвідом та кращими практиками	Проведені тренінги та семінари, розроблені навчальні матеріали, підвищений рівень компетенцій працівників
Інформаційно-просвітницька кампанія	4 місяці	Проведення інформаційно-просвітницьких заходів для населення, розповсюдження інформаційних матеріалів, організація громадських обговорень	Проведені інформаційно-просвітницькі заходи, розповсюджені інформаційні матеріали, організовані громадські обговорення
Моніторинг та оцінка	2 місяці	Моніторинг реалізації програми, оцінка ефективності, розробка рекомендацій для подальшого розвитку	Звіт про моніторинг та оцінку, рекомендації для подальшого розвитку

PR-програма передбачає комплексне ресурсне забезпечення, яке включає фінансові, людські, матеріально-технічні та інформаційні ресурси. Фінансове забезпечення програми може здійснюватися за рахунок місцевого бюджету, державних та міжнародних грантів, спонсорської підтримки та інших джерел, не заборонених законодавством. Людські ресурси включають працівників органів місцевого самоврядування, залучених експертів, представників громадських організацій та активістів. Матеріально-технічне забезпечення включає обладнання та програмне забезпечення для організації кризових комунікацій, інформаційні матеріали, приміщення для проведення заходів тощо. Інформаційні ресурси включають бази даних, інформаційні системи, аналітичні матеріали, навчальні посібники тощо.

Важливим компонентом PR-програми є розробка механізмів моніторингу та оцінки ефективності, які дозволяють оперативно виявляти проблеми та коригувати напрямки реалізації програми. Моніторинг та

оцінка здійснюється на основі розробленої системи індикаторів, яка включає кількісні та якісні показники ефективності кризових комунікацій.

Таблиця 3.4 – Індикатори ефективності PR-програми вдосконалення системи кризових комунікацій територіальних громад

Тип індикаторів	Приклади індикаторів
Індикатори процесу	Кількість проведених заходів, кількість розроблених матеріалів, кількість учасників тренінгів, кількість публікацій у ЗМІ
Індикатори результату	Рівень поінформованості населення, рівень довіри до офіційних джерел інформації, рівень задоволеності інформаційним забезпеченням, рівень готовності до дій в умовах кризи
Індикатори впливу	Зміни у поведінці цільових аудиторій, зміни у сприйнятті органів місцевого самоврядування, зміни у рівні соціальної згуртованості, зміни у рівні резильєнтності громади

Моніторинг та оцінка здійснюються на основі різних методів збору та аналізу даних, зокрема, опитувань, спостережень, аналізу документів, фокус-груп, експертних оцінок тощо. Результати моніторингу та оцінки використовуються для коригування напрямків реалізації програми та розробки рекомендацій для подальшого розвитку системи кризових комунікацій у територіальних громадах.

Для забезпечення сталості результатів PR-програми та їх інтеграції у повсякденну діяльність органів місцевого самоврядування передбачається розробка механізмів інституціоналізації кризових комунікацій. Такі механізми включають закріплення відповідальності за організацію кризових комунікацій у посадових інструкціях працівників органів місцевого самоврядування, включення питань кризових комунікацій до стратегічних та програмних документів територіальної громади, створення постійно діючих структур з питань кризових комунікацій, розробку та впровадження внутрішніх регламентів та процедур кризових комунікацій, забезпечення системної підготовки та підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування у сфері кризових комунікацій, впровадження механізмів оцінки ефективності кризових комунікацій у

систему оцінки діяльності органів місцевого самоврядування. Практична реалізація PR-програми передбачає активне залучення різних стейкхолдерів та забезпечення їх участі у всіх етапах програми. Такий підхід дозволяє забезпечити врахування інтересів та потреб різних цільових аудиторій, а також забезпечити сталість результатів програми. Розглянемо більш детально основні напрямки реалізації PR-програми вдосконалення системи кризових комунікацій територіальних громад.

Перший напрямок - розробка та впровадження стратегії кризових комунікацій територіальної громади – напрямок передбачає проведення аудиту існуючої системи кризових комунікацій та оцінку її ефективності, визначення ключових ризиків та загроз для комунікативної системи громади, розробку стратегічних цілей та завдань у сфері кризових комунікацій, визначення ключових повідомлень, каналів комунікації, інструментів та методів, розробку механізмів координації інформаційних потоків та забезпечення єдиної інформаційної політики, розробку планів та протоколів кризових комунікацій для різних типів кризових ситуацій, затвердження стратегії кризових комунікацій органами місцевого самоврядування та забезпечення її інтеграції у стратегічні та програмні документи громади.

Другий напрямок - підвищення резильєнтності комунікативної системи громади, напрямок передбачає створення резервних каналів комунікації, які можуть функціонувати в умовах обмеженого доступу до інформації, розвиток механізмів координації інформаційних потоків між різними суб'єктами кризового реагування, створення системи раннього попередження та моніторингу кризових ситуацій, розвиток механізмів взаємодії з неформальними комунікативними мережами та лідерами громадської думки, забезпечення технічної стійкості комунікативної інфраструктури громади, розвиток механізмів самоорганізації громади в умовах кризи.

Третій напрямок - подолання цифрового розриву та забезпечення рівного доступу до інформації для всіх категорій населення, напрямок передбачає розвиток цифрової інфраструктури громади, підвищення рівня цифрової грамотності населення, особливо для соціально вразливих груп, розвиток альтернативних каналів комунікації для осіб з обмеженим доступом до цифрових технологій, адаптацію інформаційних матеріалів для різних цільових аудиторій, створення інформаційно-консультативних пунктів для допомоги населенню у доступі до інформації, розвиток механізмів взаємодопомоги та соціальної підтримки для осіб з обмеженим доступом до інформації.

Четвертий напрямок - розвиток механізмів взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадянським суспільством та неформальними лідерами у сфері кризових комунікацій, напрямок передбачає створення платформ для діалогу та обміну інформацією між різними стейкхолдерами, залучення представників громадянського суспільства до розробки та реалізації стратегії кризових комунікацій, розвиток механізмів координації дій між органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями в умовах кризи, підтримку ініціатив громадянського суспільства у сфері кризових комунікацій, розвиток механізмів громадського контролю за ефективністю кризових комунікацій, залучення неформальних лідерів та авторитетних осіб до поширення офіційної інформації в умовах кризи.

П'ятий напрямок - підвищення рівня довіри до офіційних джерел інформації та розвиток механізмів протидії дезінформації. Цей напрямок передбачає забезпечення достовірності та оперативності інформації з офіційних джерел, розвиток механізмів верифікації інформації та перевірки фактів, підвищення рівня прозорості та відкритості діяльності органів місцевого самоврядування, розвиток механізмів зворотного зв'язку та врахування думки громадян, проведення інформаційно-просвітницьких

кампаній з питань інформаційної гігієни та критичного мислення, моніторинг інформаційного простору та оперативне реагування на дезінформацію.

Шостий напрямок - розвиток професійних компетенцій представників органів місцевого самоврядування у сфері кризових комунікацій, напрямок передбачає проведення тренінгів та семінарів з питань кризових комунікацій для працівників органів місцевого самоврядування, розробку навчальних матеріалів та посібників з кризових комунікацій, організацію обміну досвідом та кращими практиками між різними громадами, впровадження механізмів менторства та консультування для працівників органів місцевого самоврядування, включення питань кризових комунікацій до програм підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, проведення симуляційних вправ та рольових ігор для відпрацювання навичок кризових комунікацій.

Сьомий напрямок - створення системи моніторингу та оцінки ефективності кризових комунікацій у територіальній громаді, напрямок передбачає розробку системи індикаторів для оцінки ефективності кризових комунікацій, впровадження механізмів збору та аналізу даних для моніторингу кризових комунікацій, проведення регулярних досліджень та оцінок ефективності кризових комунікацій, розробку механізмів коригування та адаптації системи кризових комунікацій на основі результатів моніторингу, забезпечення прозорості та відкритості результатів моніторингу та оцінки, використання результатів моніторингу та оцінки для удосконалення стратегії кризових комунікацій.

Реалізація PR-програми вдосконалення системи кризових комунікацій територіальних громад потребує активного залучення різних стейкхолдерів та забезпечення їх участі у всіх етапах програми. Такий

підхід дозволяє забезпечити врахування інтересів та потреб різних цільових аудиторій, а також забезпечити сталість результатів програми.

Особливу увагу в реалізації PR-програми необхідно приділити адаптації до специфіки конкретної територіальної громади, зокрема, врахуванню регіональних, соціально-демографічних та культурних особливостей. Такий підхід дозволяє забезпечити максимальну ефективність програми та її відповідність реальним потребам та викликам конкретної громади.

PR-програма вдосконалення системи кризових комунікацій територіальних громад базується на принципах гнучкості та адаптивності, що дозволяє коригувати напрямки та методи реалізації програми відповідно до змін у зовнішньому середовищі та виникнення нових викликів. Такий підхід забезпечує сталість та ефективність програми у довгостроковій перспективі.

Реалізація PR-програми вдосконалення системи кризових комунікацій територіальних громад сприятиме підвищенню ефективності комунікативних процесів в умовах кризи, забезпеченню координації інформаційних потоків, подоланню цифрового розриву та забезпеченню рівного доступу до інформації для всіх категорій населення, розвитку механізмів взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадянським суспільством та неформальними лідерами, підвищенню рівня довіри до офіційних джерел інформації та розвитку механізмів протидії дезінформації.

3.3 Практичні рекомендації щодо підвищення резильєнтності системи кризових комунікацій територіальних громад

На основі результатів проведеного дослідження та розробленої PR-програми вдосконалення системи кризових комунікацій

територіальних громад сформульовано ряд практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення резильєнтності комунікативних систем та забезпечення ефективної інформаційної взаємодії в умовах кризи. Рекомендації структуровані за різними аспектами кризових комунікацій та орієнтовані на різні цільові аудиторії.

На основі результатів проведеного дослідження та розробленої PR-програми вдосконалення системи кризових комунікацій територіальних громад сформульовано широкий комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення резильєнтності комунікативних систем та забезпечення ефективної інформаційної взаємодії в умовах кризи. Рекомендації охоплюють різні аспекти кризових комунікацій та адресовані всім ключовим стейкхолдерам комунікативних процесів на локальному рівні.

Стратегічне планування та управління кризовими комунікаціями в територіальних громадах становить фундаментальну основу забезпечення готовності до ефективних дій в умовах кризи. Системний підхід до організації кризових комунікацій передбачає розробку та затвердження комплексної стратегії, адаптованої до специфіки конкретної громади та різних типів потенційних кризових ситуацій. Визначення чіткої системи відповідальності за організацію кризових комунікацій на всіх рівнях управлінської ієрархії громади та її структурних підрозділів забезпечує оперативність та узгодженість дій в умовах кризи. Створення кризового комунікаційного штабу дозволяє централізувати управління інформаційними потоками, забезпечити координацію комунікативних дій різних суб'єктів та мінімізувати ризики дезінформації. Розробка детальних планів та протоколів кризових комунікацій для різних сценаріїв розвитку подій (природні катастрофи, техногенні аварії, епідемії, воєнні дії) створює необхідну методологічну базу для прийняття рішень в умовах невизначеності та дефіциту часу. Інтеграція планів кризових комунікацій у

загальну систему управління надзвичайними ситуаціями на рівні громади забезпечує синергію різних напрямків антикризового менеджменту та підвищує загальну ефективність управлінських дій. Регулярне проведення аудиту та оцінки ефективності системи кризових комунікацій дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця та вносити необхідні корективи у стратегію та плани. Забезпечення вертикальної та горизонтальної координації дій з органами державної влади та місцевого самоврядування інших рівнів у сфері кризових комунікацій сприяє формуванню єдиного інформаційного простору та мінімізації ризиків дезінформації населення.

Розвиток технічної інфраструктури та резервних каналів комунікації становить критично важливий компонент забезпечення резильєнтності комунікативної системи громади в умовах кризи. Формування мережі резервних каналів комунікації, здатних функціонувати в умовах обмеженого доступу до інтернету та мобільного зв'язку (радіостанції, супутниковий зв'язок, локальні мережі), створює необхідний запас міцності для підтримки інформаційного обміну в екстремальних умовах. Забезпечення автономного електроживлення для критично важливих комунікаційних систем шляхом встановлення генераторів, сонячних панелей, акумуляторів мінімізує ризики інформаційної ізоляції громади в умовах пошкодження енергетичної інфраструктури. Створення резервних копій критично важливих баз даних та інформаційних ресурсів громади на фізичних носіях та у хмарних сховищах гарантує збереження життєво необхідної інформації навіть у випадку фізичного знищення локальних інформаційних систем. Розбудова мережі інформаційно-консультативних пунктів у різних частинах громади забезпечує функціонування альтернативних центрів доступу до інформації в умовах кризи, особливо для категорій населення з обмеженим доступом до цифрових технологій. Впровадження багаторівневих систем масового оповіщення населення (сирени, гучномовці, SMS-розсилки) створює надійну інфраструктуру для

оперативного інформування про загрози та необхідні дії в умовах кризи. Розвиток мережі традиційних інформаційних стендів та дошок оголошень у ключових локаціях громади формує базовий рівень інформаційного забезпечення, доступний для всіх категорій населення незалежно від наявності технічних засобів. Формування мобільних інформаційних пунктів на базі транспортних засобів дозволяє оперативно розгортати комунікаційну інфраструктуру в різних частинах громади в умовах кризи, особливо у віддалених населених пунктах та районах, найбільш постраждалих від кризової ситуації.

Розробка та впровадження сучасних цифрових інструментів кризових комунікацій значно підвищує ефективність інформаційної взаємодії в умовах кризи. Створення спеціалізованого мобільного додатку для оповіщення про надзвичайні ситуації та кризові події забезпечує персоналізоване інформування громадян з урахуванням їхнього місцезнаходження та специфічних потреб. Розробка інтерактивних карт безпеки, які відображають актуальну інформацію про небезпечні зони, шляхи евакуації, пункти допомоги, укриття тощо, надає громадянам наочний інструмент орієнтації в просторі та прийняття рішень в умовах кризи. Розвиток офіційних каналів комунікації в соціальних мережах та месенджерах, які користуються найбільшою популярністю серед населення громади, забезпечує максимальне охоплення цільової аудиторії та оперативність донесення інформації. Впровадження систем автоматизованого розповсюдження інформації через різні канали комунікації мінімізує людський фактор та забезпечує синхронність інформування різних цільових аудиторій. Створення онлайн-платформ для збору та обробки інформації про проблеми та потреби населення в умовах кризи дозволяє органам місцевого самоврядування отримувати актуальну інформацію з перших рук та оперативно реагувати на виникаючі проблеми. Розвиток механізмів верифікації інформації та перевірки фактів у

цифровому середовищі підвищує довіру до офіційних джерел інформації та зменшує ризики поширення дезінформації. Впровадження систем моніторингу та аналізу інформаційного простору на основі технологій великих даних та штучного інтелекту забезпечує оперативне виявлення дезінформації, інформаційних загроз та негативних інформаційних трендів, які потребують реагування з боку органів місцевого самоврядування.

Розвиток людського капіталу та професійних компетенцій у сфері кризових комунікацій становить незамінну передумову ефективної інформаційної взаємодії в умовах кризи. Організація регулярних тренінгів та семінарів з питань кризових комунікацій для працівників органів місцевого самоврядування забезпечує формування базових компетенцій та навичок, необхідних для ефективних дій в умовах кризи. Розробка спеціалізованих навчальних матеріалів та посібників з кризових комунікацій, адаптованих до специфіки територіальних громад, створює методологічну основу для системної підготовки комунікаційних фахівців. Створення платформ для обміну досвідом та кращими практиками між різними громадами у сфері кризових комунікацій сприяє поширенню інноваційних підходів та мінімізації помилок. Впровадження системи менторства та консультування для працівників органів місцевого самоврядування у сфері кризових комунікацій забезпечує передачу практичного досвіду та індивідуальний підхід до розвитку компетенцій. Проведення симуляційних вправ та рольових ігор для відпрацювання навичок кризових комунікацій в умовах, максимально наближених до реальних, формує практичні навички та психологічну готовність до дій в екстремальних ситуаціях. Розвиток механізмів взаємного навчання та обміну знаннями між різними суб'єктами кризового реагування (органи місцевого самоврядування, екстрені служби, волонтерські організації, медіа тощо) сприяє формуванню єдиного розуміння принципів та підходів

до кризових комунікацій. Забезпечення системної підготовки та підвищення кваліфікації прес-служб та інформаційних підрозділів органів місцевого самоврядування створює професійне ядро фахівців, здатних ефективно управляти комунікаційними процесами в умовах кризи.

Інформаційно-просвітницька робота з населенням відіграє ключову роль у формуванні культури безпеки та підвищенні рівня готовності громади до дій в умовах кризи. Організація комплексних інформаційно-просвітницьких кампаній з питань безпеки та дій в умовах кризи сприяє підвищенню рівня поінформованості населення про потенційні загрози та алгоритми реагування. Розробка та розповсюдження інформаційних матеріалів (брошури, листівки, плакати) з питань кризових ситуацій та алгоритмів дій забезпечує доступність базової інформації для всіх категорій населення, незалежно від наявності технічних засобів та доступу до цифрових ресурсів. Проведення навчальних заходів з питань інформаційної гігієни та критичного мислення підвищує стійкість населення до дезінформації та маніпулятивних впливів в умовах кризи. Організація громадських обговорень та консультацій з питань кризових комунікацій забезпечує врахування потреб та очікувань різних цільових аудиторій при розробці комунікаційних стратегій. Розвиток механізмів взаємодопомоги та соціальної підтримки в умовах кризи сприяє формуванню горизонтальних комунікаційних зв'язків та підвищенню соціальної стійкості громади. Залучення волонтерів та активістів до поширення інформації та надання допомоги населенню в умовах кризи розширює канали комунікації та підвищує довіру до офіційної інформації. Проведення цільової інформаційно-роз'яснювальної роботи з соціально вразливими групами населення (особи похилого віку, особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи тощо) забезпечує доступ до життєво важливої інформації для категорій населення з особливими потребами.

Взаємодія з громадянським суспільством та неформальними лідерами громадської думки створює потужний ресурс для підвищення ефективності кризових комунікацій. Розробка механізмів залучення представників громадянського суспільства до формування та реалізації стратегії кризових комунікацій забезпечує врахування різних точок зору та підвищує легітимність комунікаційних заходів. Організація регулярних зустрічей та консультацій з громадськими організаціями та активістами з питань кризових комунікацій сприяє формуванню атмосфери довіри та співпраці між владою та громадянським суспільством. Підтримка громадських ініціатив у сфері кризових комунікацій через надання організаційної, інформаційної та фінансової допомоги розширює спектр комунікаційних проектів та інновацій. Залучення неформальних лідерів та авторитетних осіб до поширення офіційної інформації в умовах кризи підвищує рівень довіри до повідомлень та забезпечує їх ефективну трансляцію у специфічних соціальних групах. Розвиток механізмів громадського контролю за ефективністю кризових комунікацій підвищує прозорість діяльності органів місцевого самоврядування та стимулює постійне вдосконалення комунікаційних практик. Створення інституційних платформ для діалогу та обміну інформацією між органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством забезпечує стійкий канал взаємодії, не залежний від ситуативних факторів та особистих зв'язків. Системна підтримка волонтерських ініціатив у сфері інформаційної допомоги населенню в умовах кризи мобілізує додаткові людські ресурси та компетенції для вирішення комунікаційних завдань.

Подолання цифрового розриву та забезпечення рівного доступу до інформації для всіх категорій населення становить одне з ключових завдань кризових комунікацій у територіальних громадах. Системний розвиток цифрової інфраструктури громади, особливо у віддалених населених пунктах та районах з низьким рівнем охоплення інтернетом та

мобільним зв'язком, створює технологічну базу для цифрових комунікацій. Створення мережі публічних точок доступу до інтернету та інформаційних ресурсів громади на базі бібліотек, будинків культури, адміністративних будівель забезпечує можливість доступу до інформації для громадян, які не мають власних технічних засобів. Організація навчальних програм з цифрової грамотності для соціально вразливих груп населення, особливо для осіб похилого віку, підвищує їхню здатність користуватися цифровими каналами комунікації. Адаптація інформаційних матеріалів для різних цільових аудиторій з урахуванням їхніх специфічних потреб та особливостей сприйняття інформації (спрощена мова, візуалізація, аудіоформати тощо) підвищує доступність та зрозумілість повідомлень. Розвиток альтернативних каналів комунікації для осіб з обмеженим доступом до цифрових технологій (друковані матеріали, радіо, інформаційні стенди, особисті зустрічі тощо) забезпечує охоплення всіх категорій населення. Забезпечення доступності інформації для осіб з інвалідністю шляхом використання спеціальних форматів (шрифт Брайля, сурдопереклад, адаптовані цифрові формати тощо) гарантує реалізацію права на інформацію для всіх громадян. Залучення соціальних працівників та волонтерів до інформаційної підтримки соціально вразливих груп населення створює персоналізований канал комунікації та забезпечує адресне інформування з урахуванням індивідуальних потреб.

Моніторинг та оцінка ефективності кризових комунікацій створюють аналітичну основу для постійного вдосконалення комунікативних практик територіальних громад. Розробка комплексної системи індикаторів для оцінки ефективності кризових комунікацій, яка включає кількісні та якісні показники, забезпечує об'єктивну оцінку результативності комунікаційних заходів. Впровадження сучасних механізмів збору та аналізу даних для моніторингу кризових комунікацій, включаючи соціологічні опитування, аналіз соціальних медіа, статистичний аналіз тощо, створює надійну

інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Організація регулярних досліджень та оцінок ефективності кризових комунікацій забезпечує постійний зворотний зв'язок та виявлення тенденцій у сприйнятті інформації різними цільовими аудиторіями. Розробка гнучких механізмів коригування та адаптації системи кризових комунікацій на основі результатів моніторингу дозволяє оперативно реагувати на виявлені проблеми та зміни в інформаційному середовищі. Забезпечення прозорості та відкритості результатів моніторингу та оцінки шляхом їх публікації та обговорення з громадськістю підвищує довіру до органів місцевого самоврядування та стимулює громадський контроль. Системне використання результатів моніторингу та оцінки для удосконалення стратегії кризових комунікацій забезпечує постійний розвиток та підвищення ефективності комунікаційних практик. Проведення порівняльного аналізу ефективності кризових комунікацій у різних громадах для виявлення кращих практик та інноваційних підходів сприяє поширенню успішного досвіду та мінімізації помилок.

Міжмуніципальне співробітництво у сфері кризових комунікацій створює синергетичний ефект та підвищує стресостійкість комунікативних систем територіальних громад. Формування міжмуніципальних платформ для обміну досвідом та кращими практиками у сфері кризових комунікацій забезпечує можливість навчання на досвіді інших громад та адаптації успішних практик до локальних умов. Організація спільних навчань та тренінгів для представників різних громад сприяє формуванню професійної спільноти фахівців з кризових комунікацій та налагодженню горизонтальних зв'язків між громадами. Розробка спільних планів та протоколів кризових комунікацій для суміжних громад забезпечує узгодженість дій та єдиний інформаційний простір у випадку виникнення надрегіональних криз. Створення спільних інформаційних ресурсів та баз даних для забезпечення ефективної комунікації в умовах кризи оптимізує

використання ресурсів та підвищує оперативність інформаційного обміну. Розвиток механізмів взаємної підтримки та допомоги між громадами в умовах кризи сприяє консолідації ресурсів та компетенцій для вирішення комунікаційних завдань. Проведення спільних інформаційних кампаній та просвітницьких заходів для населення різних громад підвищує ефективність використання ресурсів та забезпечує узгодженість ключових повідомлень. Забезпечення координації інформаційних потоків між суміжними громадами в умовах кризи мінімізує ризики поширення суперечливої інформації та підвищує довіру населення до офіційних джерел.

Інтеграція кризових комунікацій у загальну систему управління громадою забезпечує системний підхід та сталість результатів у сфері підвищення резильєнтності комунікативних систем. Включення питань кризових комунікацій до стратегічних та програмних документів територіальної громади (стратегія розвитку, цільові програми, плани дій тощо) забезпечує інституціоналізацію комунікаційних практик та їх ресурсне забезпечення. Закріплення відповідальності за організацію кризових комунікацій у посадових інструкціях працівників органів місцевого самоврядування різних рівнів створює персоналізовану систему відповідальності та мінімізує ризики неузгодженості дій. Створення постійно діючих структур (робочі групи, комісії, відділи) з питань кризових комунікацій забезпечує інституційну сталість та незалежність комунікаційних практик від зміни керівництва громади. Розробка та впровадження внутрішніх регламентів та процедур кризових комунікацій формалізує комунікаційні процеси та мінімізує вплив суб'єктивних факторів на прийняття рішень в умовах кризи. Забезпечення системної підготовки та підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування у сфері кризових комунікацій створює постійно оновлюваний пул компетентних фахівців, здатних ефективно діяти в

умовах кризи. Впровадження механізмів оцінки ефективності кризових комунікацій у загальну систему оцінки діяльності органів місцевого самоврядування підвищує статус комунікаційних функцій та стимулює постійне вдосконалення комунікаційних практик. Забезпечення інтеграції системи кризових комунікацій у загальну систему управління надзвичайними ситуаціями на рівні громади створює синергетичний ефект та підвищує загальну ефективність антикризового управління.

Організація ефективних кризових комунікацій в умовах пандемії вимагає специфічних підходів та інструментів, адаптованих до особливостей епідеміологічних загроз. Забезпечення регулярного та оперативного інформування населення про епідеміологічну ситуацію та карантинні обмеження з використанням офіційних каналів комунікації мінімізує ризики поширення дезінформації та панічних настроїв. Розробка та впровадження спеціалізованих цифрових інструментів для моніторингу епідеміологічної ситуації та інформування населення (мобільні додатки, інтерактивні карти, чат-боти тощо) забезпечує персоналізований підхід до інформування та збору даних. Забезпечення ефективної координації інформаційних потоків між органами місцевого самоврядування та медичними установами гарантує узгодженість повідомлень та мінімізує ризики поширення суперечливої інформації. Організація інформаційно-просвітницьких кампаній з питань профілактики захворювань та дотримання санітарно-гігієнічних норм підвищує рівень обізнаності населення та сприяє формуванню безпечних поведінкових моделей. Розвиток механізмів дистанційної комунікації та надання адміністративних послуг забезпечує безперервність функціонування органів місцевого самоврядування в умовах карантинних обмежень. Забезпечення адресної інформаційної підтримки соціально вразливих груп населення в умовах карантинних обмежень гарантує доступ до життєво важливої інформації для всіх категорій громадян. Впровадження

ефективних механізмів протидії дезінформації та фейковим новинам про епідеміологічну ситуацію шляхом оперативного спростування неправдивої інформації та підвищення медіаграмотності населення сприяє формуванню здорового інформаційного середовища та підвищенню довіри до офіційних джерел.

Кризові комунікації в умовах воєнного стану потребують особливо високого рівня захищеності, координації та резильєнтності. Створення багаторівневої системи оперативного оповіщення населення про повітряні тривоги та інші загрози безпеці, яка включає сирени, гучномовці, SMS-розсилки, мобільні додатки, соціальні мережі тощо, забезпечує максимальне охоплення населення та оперативність інформування. Розробка та впровадження детальних планів евакуації населення та інформаційного супроводу евакуаційних заходів, включаючи схеми маршрутів, інструкції, контактні дані відповідальних осіб тощо, підвищує готовність громади до організованої евакуації у випадку виникнення безпосередньої загрози. Забезпечення координації інформаційних потоків між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями гарантує узгодженість повідомлень та мінімізує ризики поширення інформації, яка може становити загрозу для безпеки громади. Розвиток мережі резервних каналів комунікації, які можуть функціонувати в умовах пошкодження критичної інфраструктури (автономні радіостанції, супутниковий зв'язок, кур'єрський зв'язок тощо), забезпечує безперервність комунікації навіть в умовах повного руйнування стаціонарних систем зв'язку. Проведення комплексних інформаційно-просвітницьких кампаній з питань безпеки та дій в умовах воєнного стану, включаючи правила поведінки під час обстрілів, мінну безпеку, алгоритми дій у випадку виявлення вибухонебезпечних предметів тощо, підвищує рівень готовності населення до безпечної поведінки в умовах воєнної загрози. Впровадження ефективних механізмів протидії

dezінформації та інформаційним операціям противника шляхом оперативного спростування неправдивої інформації, моніторингу інформаційного простору, підвищення медіаграмотності населення сприяє мінімізації негативного впливу ворожої пропаганди на морально-психологічний стан громади. Забезпечення комплексної інформаційної підтримки внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп населення, включаючи інформацію про доступні соціальні послуги, гуманітарну допомогу, медичне обслуговування, юридичні консультації тощо, сприяє соціальній адаптації та інтеграції внутрішньо переміщених осіб у громаду.

Запропоновані практичні рекомендації щодо підвищення резильєнтності системи кризових комунікацій територіальних громад мають комплексний та взаємодоповнюючий характер. Їх практична реалізація сприятиме формуванню стійкої та адаптивної системи кризових комунікацій, здатної забезпечити ефективну інформаційну взаємодію між органами місцевого самоврядування та населенням в умовах різних типів криз, мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій та сприяти швидкому відновленню нормального функціонування громади.

Представлені практичні рекомендації можуть бути систематизовані у вигляді 10 ключових напрямків дій та заходів:

1. Розробити та затвердити комплексну стратегію кризових комунікацій із чітким визначенням відповідальних осіб та створенням кризового комунікаційного штабу для централізованого управління інформаційними потоками.
2. Сформувати багаторівневу систему резервних каналів комунікації (радіостанції, супутниковий зв'язок, локальні мережі) із забезпеченням автономного електроживлення для критично важливих комунікаційних систем.

3. Впровадити багаторівневу систему масового оповіщення населення (сирени, гучномовці, SMS-розсилки, мобільні додатки) та розбудувати мережу інформаційно-консультативних пунктів у різних частинах громади.
4. Розробити та впровадити сучасні цифрові інструменти кризових комунікацій: спеціалізовані мобільні додатки, інтерактивні карти безпеки, офіційні канали в соціальних мережах та месенджерах.
5. Організувати системну підготовку працівників органів місцевого самоврядування через регулярні тренінги, симуляційні вправи та рольові ігри для відпрацювання навичок кризових комунікацій.
6. Проводити комплексні інформаційно-просвітницькі кампанії з питань безпеки та дій в умовах кризи, включаючи розповсюдження адаптованих інформаційних матеріалів та навчання з питань інформаційної гігієни.
7. Забезпечити залучення громадянського суспільства, неформальних лідерів та авторитетних осіб до поширення офіційної інформації та системної підтримки волонтерських ініціатив у сфері інформаційної допомоги.
8. Розвинути механізми подолання цифрового розриву через створення публічних точок доступу до інтернету та адаптацію інформаційних матеріалів для різних цільових аудиторій з особливими потребами.
9. Впровадити комплексну систему моніторингу та оцінки ефективності кризових комунікацій з регулярним проведенням досліджень та публічним обговоренням результатів.
10. Формувати платформи міжмуніципального співробітництва для обміну досвідом, проведення спільних навчань та розробки узгоджених планів кризових комунікацій для суміжних громад.

Представлені практичні рекомендації можуть бути використані органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та

іншими стейкхолдерами для вдосконалення системи кризових комунікацій у територіальних громадах та підвищення резильєнтності комунікативних систем в умовах різних типів криз.

Для забезпечення ефективної реалізації рекомендацій необхідно враховувати специфіку конкретної територіальної громади, зокрема, її розмір, географічне розташування, соціально-демографічний склад населення, рівень розвитку інфраструктури, наявні ресурси та компетенції. Такий підхід дозволяє адаптувати рекомендації до реальних потреб та можливостей конкретної громади та забезпечити максимальну ефективність кризових комунікацій.

Висновки до розділу 3

1. На основі проведеного дослідження розроблено PR-програму вдосконалення системи кризових комунікацій територіальних громад, яка передбачає комплексний підхід до організації комунікативних процесів з урахуванням воєнних реалій. Програма включає заходи з розвитку технічної інфраструктури, формування резервних каналів комунікації, підвищення цифрової грамотності населення, створення багаторівневих систем оповіщення та забезпечення координації інформаційних потоків між різними суб'єктами кризового реагування.

2. Сформульовано практичні рекомендації щодо формування та використання стратегій кризових комунікацій для розвитку територіальних громад після завершення війни, зокрема: розробка комплексних стратегій постконфліктних комунікацій, інтеграція кризових комунікацій у стратегічні документи громади, розвиток міжмуніципального співробітництва у сфері комунікацій, впровадження інноваційних

цифрових інструментів комунікативної взаємодії, систематичне підвищення кваліфікації фахівців комунікаційної сфери та розвиток механізмів громадського контролю за ефективністю комунікаційних практик органів місцевого самоврядування.

Висновки

1. У результаті дослідження визначено, що кризові комунікації як цілеспрямована інформаційна взаємодія між органами влади та громадськістю в умовах загроз і невизначеності характеризуються комплексністю, оперативністю та адаптивністю. Виявлено основні стратегії кризових комунікацій, що застосовуються в Україні: проактивна комунікація, захисна комунікація, відновлювальна комунікація та стратегія співучасті, кожна з яких має свій набір інструментів та методів реалізації залежно від типу кризи та наявних ресурсів громади.

2. Встановлено, що ефективні стратегії кризових комунікацій позитивно впливають на розвиток територіальних громад через: формування інституційної довіри, підвищення соціальної згуртованості, оптимізацію процесів прийняття управлінських рішень, мобілізацію громадської підтримки для реалізації антикризових заходів та створення соціального капіталу, необхідного для відновлення після кризи. Доведено взаємозв'язок між якістю комунікативних процесів та резильєнтністю громади в умовах системних криз.

3. Емпіричне дослідження виявило, що в сприйнятті та практичній реалізації жителями територіальних громад переважає комбінована стратегія кризових комунікацій, яка поєднує елементи проактивної комунікації та стратегії співучасті. Зафіксовано регіональні відмінності у комунікаційних практиках: громади, які зазнали безпосереднього впливу бойових дій, демонструють вищий рівень адаптивності комунікативних підходів та інноваційності у подоланні інформаційних бар'єрів.

4. З'ясовано особливості використання стратегій кризових комунікацій під час російсько-української війни 2022-2024 років, серед яких: підвищення значущості резервних каналів зв'язку, децентралізація

інформаційних процесів, посилення ролі горизонтальних комунікацій, інтеграція цифрових та традиційних каналів інформування, актуалізація питань інформаційної безпеки та протидії дезінформації. Виявлено, що найбільш ефективними виявились комунікаційні практики, побудовані на принципах прозорості, оперативності та залучення громадськості до прийняття рішень.

5. На основі проведеного дослідження розроблено PR-програму вдосконалення системи кризових комунікацій територіальних громад, яка передбачає комплексний підхід до організації комунікативних процесів з урахуванням воєнних реалій. Програма включає заходи з розвитку технічної інфраструктури, формування резервних каналів комунікації, підвищення цифрової грамотності населення, створення багаторівневих систем оповіщення та забезпечення координації інформаційних потоків між різними суб'єктами кризового реагування.

6. Сформульовано практичні рекомендації щодо формування та використання стратегій кризових комунікацій для розвитку територіальних громад після завершення війни, зокрема: розробка комплексних стратегій постконфліктних комунікацій, інтеграція кризових комунікацій у стратегічні документи громади, розвиток міжмуніципального співробітництва у сфері комунікацій, впровадження інноваційних цифрових інструментів комунікативної взаємодії, систематичне підвищення кваліфікації фахівців комунікаційної сфери та розвиток механізмів громадського контролю за ефективністю комунікаційних практик органів місцевого самоврядування.

Список використаної літератури

1. Архипова Є. О., Дмитренко Н. О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 1. С. 92–96.
2. Бабаджанова О. Ф., Рогуля А. О. Нормативно-правове забезпечення органів місцевого самоврядування у сфері цивільного захисту. Теорія та практика державного управління. 2018. № 3 (62). С. 146 – 153.
3. Бабаджанова О. Ф., Рогуля А. О. Нормативно-правове забезпечення органів місцевого самоврядування у сфері цивільного захисту. Теорія та практика державного управління. 2018. № 3 (62). С. 146 – 153.
4. Безена І. М. Демократизація публічного управління і інформаційномедійний розвиток компетентностей його посадовців. Держава та регіони. Серія: Державне управління». 2019. № 3(67), С. 27–32.
5. Безена І. М. Демократизація публічного управління і інформаційномедійний розвиток компетентностей його посадовців. Держава та регіони. Серія: Державне управління». 2019. № 3(67), С. 27–32.
6. Березенко В.В. PR в Україні: осмислення феномену : монографія / за заг. наук. ред. В.М. Владимирова. Київ : Академія Української Преси, 2013. 360 с
7. Бобало О. Комунікативні стратегії: навч. посіб. Львів, 2015. 343 с.
8. Божкова В. В., Птащенко О. В., Сагер Л. Ю., Сигида Л. О. Трансформації інструментарію маркетингових комунікацій в умовах глобалізації та ін. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 73–82.
9. Вісім правил кризових комунікацій – поради для місцевого самоврядування. URL: [https:// decentralization.gov.ua/news/12353](https://decentralization.gov.ua/news/12353)

10. Гайович Г. В., Шихненко К. І. Шляхи поліпшення навичок комунікації державною мовою фахівців сфери цивільного захисту. Педагогічні науки : теорія, історія, інноваційні технології. 2019. 7(91). С. 185-195. DOI : <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2019.07/185-195>.
11. Гарькавий Є. М. Кризові комунікації як напрям реалізації стратегічних комунікацій у силах оборони України. Політичне життя. 2019. № 3. С. 64–70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pollife_2019_3_12
12. Гацко В., Савісько М., Петринка Х. Управління на основі даних в територіальних громадах: проблеми та рішення. Аналітична записка. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Upravlinnya-na-osnovi-danih..pdf>
13. Гусак, О. Кризовий інформаційний менеджмент організації: теоретичні аспекти / О. Гусак // Освіта регіону. – 2021. – № 4.
14. Дудкіна, О., Дудкін П. Удосконалення функціональної діяльності органів публічного управління в умовах децентралізації: аспекти організаційного проектування. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1. м. Тернопіль, 15 травня 2020 р. / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк та ін.; відпов. за вип. М.М. Шкільняк. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 47–50.
15. Закірова С. Форс-мажорні обставини: що змінила пандемія вірусу COVID-19? Громадська думка про правотворення. 2020. № 5 (190). С. 4-10. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/dumka/2020/5.pdf>.
16. Зотова-Садило О. Методологічні аспекти формування професійного ділового спілкування майбутніх фахівців економічного профілю. Людинознавчі студії. 2016. № 2. С. 75–82.

17. Кириченко О. Впровадження програмного-проектного підходу до управління розвитком підприємств в сучасних умовах. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 4(64). С. 120–128. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-120-128>
18. Кіслов В. Термінологія комунікацій: теоретичний дискурс та його практичне використання. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=551>
19. Коник Д., Хагг Л. Довіра громади : кризові комунікації органів місцевого самоврядування : практичний посібник. Федерація канадських муніципалітетів / Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» 2020. Партнерство для розвитку міст Проміс : вебсайт. URL : <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Crisiscommunications-guide.pdf> (дата звернення : 06.03.2023).
20. Коник Д.М. Стратегічні комунікації: посібник для державних службовців. К. : Міжнародний банк реконструкції та розвитку/ Світовий банк, 2016. 256 с
21. Л.М. Хижняк, к. В. Хижняк., Кризові ситуації, кризові комунікації й пошук нового формату управлінських практик. Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики, 2017, вип. 76. С. 166–173. URL: <http://soctech-journal.kpu.zp.ua/archive/2017/76/20.pdf>
22. Людський розвиток в Україні. Модернізація соціальної політики: регіональний аспект : колективна монографія /за ред. Е.М. Лібанової ; Ін-т 72 демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. Київ, 2015. 356 с
23. Маранчак, М. Антикризові комунікації для збереження репутації компанії під час карантину. М. Маранчак. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2021. № 2. С. 103–109.

24. Михайловська, О. В., І. М. Михайловський, і О. О. Пилипенко. «Вплив комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз». *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, вип. 12, Травень 2024, doi:10.54929/2786-5746-2024-12-02-07.
25. Мудрак Л. Комунікація і криза. Як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи. Посібник. Лара Мудрак. К. 2020. 108 с
26. Пандемія COVID-19 в державах ЄС: егоїзм, солідарність та поширення впливу (за ред. Вдовиченко В.А.): аналітична записка програм Регіональних ініціатив та сусідства та Європейських студій Ради зовнішньої політики “Українська призма” в рамках проекту Інституційного розвитку аналітичних центрів за підтримки Посольства Швеції в Україні, Ініціативи відкритого суспільства для Європи (OSIFE) та Міжнародного фонду «Відродження». Київ, 2020. 55 с.
27. Парсонс Вейн Публічна політика: Вступ до теорії й практики аналізу політики; пер. з англ. Київ.: Вид.дім. «КиєвоМогиллянська академія», 2006. С. 7– 20
28. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади. Київ. 2016. URL : <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf>
29. Ризики в сучасному нестабільному суспільстві: соціальні і культурні виміри : монографія / Л. Бевзенко, Н. Бойко, В. Бурлачук та ін. : за ред. Л. Г. Скокової. – Київ : Ін-т соціології НАН України, 2021. – 295 с.
30. Серьогін С.М., Шаров Ю.П., Тертишна О.А., Ушакова А.С. Практичні рекомендації з використання моделі проєктної зрілості органів місцевого самоврядування об’єднаних територіальних громад. Дніпро : ДРІДУ НАДУДЦРМС, 2018. Вип. 5. 24 с
31. Ситник Г. П. Взаємозумовленість кризових та надзвичайних ситуацій у контексті публічного управління у сфері національної безпеки. Експерт

- : парадигми юридичних наук і державного управління. 2020. 2(8). С. 180-193. URL : <https://maup.com.Ua/assets/files/expert/8/17.pd>
32. Ставченко С. Кризова комунікація і ризик-комунікація у політичному процесі: спільне та особливе. *Evropský politický a právní diskurz*. 2017. Sv. 4, Vyd. 4. С. 129–135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpol_2017_4_4_20
33. Статінова Н. П. Етика бізнесу : навч. посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко. К. : КНТЕУ, 2001. 280 с.
34. Стійкість громад: проблеми та рішення у прогнозуванні та реагуванні на кризи та загрози, спричинені повномасштабною війною. Звіт про дослідження. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/KSE-Institute-zvitiz-doslidzhennya-Stii--kist-gromad.-Hanns-Final.pdf>
35. Зубарева М. А. Прикладні антикризові PR-технології : навч. посібник / М. А. Зубарева. Острог : вид-во НУ «Острозька академія», 2014. 162 с.
36. Українське суспільство в умовах війни. 2022 : кол. монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін. ; за ред. Є. Головахи, С. Макеєва. – Київ : Ін-т соціології НАН України, 2022. – 410 с
37. Українські медіа, ставлення та довіра у 2022 р. 2022. *Internews* : вебсайт. URL : <https://internews.in.ua/wp-content/uploads/2022/11/Ukrainski-media-stavlenia-ta-dovira2022.pdf>
38. Холод О. М. Соціальні комунікації: тенденції розвитку. Київ : «Білий Тигр», 2018. 370 с.
39. Appelo J. *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. 2019 P. 430.
40. Bakker M., Kerstholt J., Giebels E. Deciding to Help: Effects of Risk and Crisis Communication. *Change Management Strategy eJournal*. 2018. DOI: 10.1111/1468-5973.12155.13

41. Danescu N. Communication crisis and its solutions through crises management. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*. 2011. Vol. 2, № 2. P. 173-180. URL: <https://econpapers.repec.org/article/rsissphecs/0170.htm>
42. Гастінґс Р., Маєр Е. Netflix і культура інновацій / пер. з англ. В. Галициної. Х. : Віват, 2022. 352 с.
43. Coombs T.W., Yolladay S.J. *It's Not Just PR: Public Relations in Society*. John Wiley and Sons Ltd, 2013. 168 p.
44. Коулман А. Стратегії кризових комунікацій / пер. з англ. О. Татаренко. Харків: ВД «Фабула», 2023. 200 с.
45. Mley K. Be First, Be Right, and Be Credible: Translating Lessons From Crisis Communications. *Journal of public health management and practice*. 2019. Vol. 25, № 2. P. 208-209. DOI: 10.1097/PHH.0000000000000974.12
46. Pennypacker J.S., Grant K.P 'Project management maturity: an industry benchmark'. *Project Management Journal*. Vol. 34. № 1. P. 4–11
47. Подзігун С.М., Пачєва Н.О. HR-менеджмент в умовах пандемії COVID-2019: нові виклики та можливості. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*, 2021, №5, с.81–84. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_5/19.pdf
48. Sellnow T., Seeger M. *Theorizing Crisis Communication*. 2013. DOI: 10.5860/choice.51-0103.15
49. Sellnow T., Sellnow D. The Instructional Dynamic of Risk and Crisis Communication: Distinguishing Instructional Messages from Dialogue. *Review of Communication*. 2010. Vol. 10. P. 112-126. DOI: 10.1080/15358590903402200.14

- 50.Вовк Н. П., Мохнар Л. І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України*, 2021, № 1(59), с. 63–71.
- 51.Гута С. С. Поняття «кризова ситуація, зумовлена воєнно-політичними чинниками», «воєнно-політична криза» в теорії державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*, 2017, № 7, с. 116–120.

Додатки

Додаток 1

Анкета опитування для жителів територіальних громад

Шановні учасники опитування!

В рамках магістерської програми «Зв'язки з громадськістю» НаУКМА проводиться дослідження на тему "Стратегії кризових комунікації для розвитку територіальних громад".

Мета дослідження: проаналізувати стратегії кризових комунікації, які сприяють розвитку територіальних громад та визначити їх характеристики.

Ваша відповідь буде використана лише узагальнено.

Заздалегідь вдячні за Вашу участь в опитуванні!

Питання про кризові комунікації

Як ви оцінюєте рівень комунікації між місцевою владою та населенням під час кризи (наприклад ,пандемії COVID-19, війни)?

- Дуже високий
- Високий
- Середній
- Низький
- Дуже низький

Які канали комунікації використовуються місцевою владою під час кризи (можна обрати кілька варіантів):

- Офіційний сайт
- Соціальні мережі
- Місцеве радіо
- Місцеві газети

- Вулична реклама
- Мобільний додаток
- Інше(уточніть)

Як швидко місцева влада інформує Вас про кризову ситуацію?

- Дуже швидко
- Швидко
- Задовільно
- Затримка з повідомленням
- Дуже повільно

Чи приваблює Вас участь у прийнятті рішень під час кризи?

- Частково
- Так
- Ні

У чому,на ваш погляд, полягає основна проблема комунікації в кризових ситуаціях у вашому співтоваристві? (можна обрати кілька варіантів)

- Недостатня інформаційна підтримка
- Низька якість інформації
- Недоступність каналу зв'язку
- Відсутність зворотного зв'язку
- Інші(уточніть)

Як ви вважаєте, чи сприяє ефективна комунікація в кризових ситуаціях розвитку територіальної громади?

- Так
- Ні
- Важко сказати

Як ви оцінюєте вплив кризових комунікацій на розвиток спільноти?

- Дуже позитивно
- Позитивно
- Нейтрально
- Негативно
- Вкрай негативно

Які заходи ви б запропонували для поліпшення комунікації в кризових ситуаціях у вашій громаді?

Напишіть

Ваші додаткові коментарі та пропозиції щодо поліпшення комунікації в кризових ситуаціях у вашій громаді:

Напишіть

Загальні питання

Ваш вік:

- Вік до 18 років
- 18-24 років
- 25-34 роки
- 35-44 роки
- 45-54 роки
- 55+ років

Ваше місце проживання:

- Село
- Міське поселення
- У місті проживає до 1 мільйону людей
- У місті проживає від 1 до 3 мільйонів людей
- У місті проживає понад 4 мільйони людей

В якому регіоні Ви проживаєте?

Напишіть

Ваша роль у суспільстві:

- Житель
- Член місцевого самоврядування
- Бізнесмен
- Представник державних установ
- Інші(уточніть)

Дякую за Ваш час та відповіді! Ваші думки дуже важливі для дослідження.

Додаток 2

Експертне інтерв'ю із старостою села Дмитром Ілійчуком, с.Криворівня,
Івано-Франківська область.

Участь брали: Куліш-Назаренко Вікторія (студентка Києво-Могилянської Академії,
МП-2, зв'язки з громадськістю) — КВ, Ілійчук Дмитро (староста села Криворівня,
Івано-Франківська область) — ІД.

КВ: Вітаю! Мене звати Вікторія, я студентка Києво-Могилянської Академії, навчаюся за спеціальністю «Зв'язки з громадськістю» на 2 курсі магістратури. Я пишу дипломну роботу на тему «Стратегії кризових комунікацій для розвитку територіальних громад», в рамках якого мені треба провести експертні інтерв'ю з жителями та представниками органів місцевого самоврядування територіальних громад, аби глибше зрозуміти специфіку впровадження та використання стратегій кризових комунікацій, а також тенденції змін підходів їх під час пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення.

ІД: Вітаю! Мене звати Дмитро, я староста села Криворівня, Івано-Франківської області.

КВ: Можливо, ви знаєте приблизну статистику, наприклад, скільки людей від початку повномасштабного вторгнення переїхало або було в Криворівні перший час?

ІД: Ну дивіться, я вам скажу, бо тут одні виїжджали, одні не виїжджали. У нас було населення 1960.

Ну, це по старцинкому прояву. Бо тут ще входить село Бережниця. 1960.

Зараз в нас є 1820. Тобто деякі... Так, але де хто повернувся, ну мало хто повернувся. А в більшості повиїжджали з сім'ями.

Ну, це багатодітні сім'ї повиїжджали. І вони вже, напевно, що не повернуться. Ну, багатодітні, так.

КВ: Скажіть, як взагалі населення місцеве сприймало цей великий потік людей? Ви маєте на увазі внутрішні переміщення? Внутрішні, так.

ІД: Ну дивіться, це я вам можу розказати, бо це все пройшло через наш комп'ютер. Ми зареєстрували від початку повномасштабної війни.

Ну, десь продовжувався бум десь до квітня. Це був дуже тяжкий місяць. І ми реєстрували, ну, десь 20 відсотків не зареєстрували.

Але десь 80 відсотків було зареєструвано. У нас було біля 400 людей, внутрішні переміщення, які зареєструвалися через нас. І десь 100 чоловік ще було не зареєстрували.

Пів тисячі було прийнято. Ну, як вам сказати, більшість було нормально. Ну, люди є люди, є різні.

Але більшість, от навіть дотепер її живуть і в школу у нас ходять. Ні, ну знаєте, є ці стереотипи, можливо десь правдиві, типу Схід, Захід не дуже між собою навіть. Ні,

знаєте, було дуже, особливо в закладах торгівлі, це не багато, але були такі, які не хотіли розмовляти українською.

Це були дуже такі супротиви. У нас навіть на магазинах написано, що, будь ласка, розмовляйте. І все рівно вони собі розмовляють.

Оце є велика біда.

КВ: А зараз?

ІД: Ну, зараз ці, що полишалися, фактично тут дуже, вони всі розмовляють по-українськи. Ну вже за три роки вже перейшли.

Так, більшість перейшли. Але є нюанси, що між собою вони розмовляють російською. Російською.

КВ: Добре, а, наприклад, коли була пандемія, мені говорили, що, в принципі, пандемія у вас не дуже сильно торкнулася. Ну, в плані маски, все таки, це більше проблеми міста, так?

ІД: Так, ми тут дотримувалися, що торгували, але люди старші, вони навіть цього не розуміли. Приходили субсидії оформити, бо ще якась маска повинна бути. Ну, але це таке.

Ну, фактично, в нас і не було такого дуже сильного... Все таки війна стала більшою... Ну, війна стала взагалі... Каталізатором більше нервових настроїв і митінгів. Ну, взагалі, війна нас повністю змінила. Змінила і, взагалі, цінності інші стали тепер для людей більші.

У нас в селі найбільше, фактично, загинуло. Військових в нас на початку повномасштабної війни 80 чоловік пішло воювати з села. Це дуже великий відсоток.

Ну, враховуючи населення, то так, це великий відсоток. Так, ну, зараз багато хто, як там, посвівнявся, що це по стану здоров'я, по сімейних обставинах. Але початок був дуже серйозний.

І це, фактично, що всі майже 90 відсотків добровільні. Ну, так, великий відсоток, і добровільні, і ще більший відсоток.

КВ: А якісь, коли там людей місцевих виникають, не знаю, питання, субсидії, опалення, прорвалося ще щось, навіть на такому капітальному рівні, вони напругу до вас звертаються?

ІД: Ні, я вам все це розкажу.

Вони приносять ці документи, які мають, і в нас оформляється ця послуга. Але в нас йде тільки на тверде паливо. В нас немає природнього газу.

І йде на електроенергію. Вони оформляються, і тепер вже нарахуванням займаються Пенсійні фонди України. Ми приймаємо ці документи, повністю обробляємо, приймаємо заяви, і фактично ми на нарахування не впливаємо.

Це йде вже на нарахування, база, в цифрах, я не можу вам це сказати. Але ми бачимо просто вже, якщо повністю документи проходять, то ми бачимо, що прийнято, ну, визнано позитивним заяв. Тобто вже результат.

Зараз є ще, не знаю, від міжнародних партнерів. По цих самих же документах, ще раз не упомню, по цих самих документах видають також на опалення, але я думаю, що це або з Євросоюзу допомога. Але по цих самих же документах є доплата на тверде паливо.

КВ: А можливо якісь питання, які напряду до вас? Ви знаєте, що це найчастіше питання чи проблеми, що напряду до вас телефонують місцеві і говорять так і так, допоможіть вирішити, що це за питання, можливо проблеми?

ІД: У нас більше не таке, що у нас. Ми не тільки приймаємо субсидії, ми приймаємо усі допомоги, які є. При народженні, ми приймаємо тут і по кодам Марюка, і багатодійні. Ви бачите, ми сидимо і віддаємо всі справи для формувати, віддати в інші органи для перевірки.

Але все було під'єднане до бази і ми це все подаємо. Найбільше це є багато людей, що не зробили документи, а зараз дуже вимагають свідоцтвену правовласність на житті. Це є нюансом дуже серйозним.

Є деколи, що повертають справи. Але помиленько щось вирішується. Це є в нас таке дуже серйозне питання, бо можуть людині не надати допомогу у зв'язку з тим, що немає свідоцтвеного правовласності.

Додаток 3

Експертне інтерв'ю із місцевою жителькою Таліною Тарасенко, с.Стольне,
Чернігівська область.

Участь брали: Куліш-Назаренко Вікторія (студентка Києво-Могилянської Академії,
МП-2, зв'язки з громадськістю) — КВ, Тарасенко Таліна (місцева жителька) — ТТ.

КВ: Привіт! Мене звати Вікторія, я студентка Києво-Могилянської Академії, навчаюся за спеціальністю «Зв'язки з громадськістю» на 2 курсі магістратури. Я пишу дипломну роботу на тему «Стратегії кризових комунікацій для розвитку територіальних громад», в рамках якого мені треба провести експертні інтерв'ю з жителями та представниками органів місцевого самоврядування територіальних громад, аби глибше зрозуміти специфіку впровадження та використання стратегій кризових комунікацій, а також тенденції змін підходів їх під час пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення.

ТТ: Привіт! Мене звати Таліна, я місцева жителька села Стольне, Чернігівської області.

КВ: Скажи мені, як комунікувала сільрада, голова сільради, на початку?

ТТ: Перші кілька днів, як тільки почалася війна, я поїхала в Чернігів до батьків. І перші 10, мені здається, днів ми були в Чернігові. Коли я заїжджала в Чернігів, перше, що я зробила, це підписалася на всі інформаційні пабліки міста.

Тому що до цього я була підписана на київські групи. По в'їзді в Чернігів я підписалася на всі чернігівські групи. І що я хочу тобі сказати, там було мовчання.

Тобто, мені хотілося розуміти, що буває за кожним вибухом, за кожним блокпостом, який ставлять по місту. Мені хотілося читати і заспокоювати себе тим, що є люди, які знають, що відбувається. Хтось розуміє, що відбувається.

Але цього всього не було. І було страшно, знаєш, така тиша, гнітюча насправді. І вона протрималася десь до, мені здається, до години третьої, першого дня війни.

І потім вже почали підтягувати інформацію. До цього просто була інформація, що щось там вибухнуло в тому мікрорайоні, щось в іншому. Така, знаєш, хаотична.

Було зрозуміло, що ці всі інформаційні пабліки їх ведуть люди, так само, як і кожен з нас. Потім десь годині о третій почала вже з'являтися інформація від оперативного командування «Північ». Почала виходити на зв'язок влада місцева, мер, голова Чернівської власної військової адміністрації.

Вони почали інформувати про те, що відбувається, почали розповідати, що робити. З перших днів готували до вуличних боїв. І вже поступово почали пояснювати, що робити під час повітряної тривоги, куди ховатись, де знаходиться ворог, де його затримали, де він прорвався, що вибухає, що горить.

Тобто з кожним днем вже наростала інформаційна така сила в Чернігові самому. І на момент, коли ми виїжджали з Чернігова, вже було доволі в інформативному плані.

Ясно, що розповідати все не могли, але в інформативному плані тримався доволі потужний рівень.

Були навіть відоси, викладали відео, коментарі речників. Тобто все, що можна було витиснути на той момент, його витискали. Але разом з тим була ситуація, коли ще було світло, ще був зв'язок в Чернігові.

І одна з журналісток виходила в прямий ефір з Києвом. Мені здається, це вже був марафон, і вона виходила в прямий ефір. І її ведуча з Києва запитує, у вас в Чернігові працюють кав'ярні? А в Чернігові блокади, розумієш? Чернігів майже в окупації, вони заходять з усіх фронтів.

Ми розуміємо, що в полиці, в магазині розбирають останні продукти. У мене ж мурахи по шкірі. Вибач, що я тебе все це занурю знову.

Це гаразд. У мене мама працювала в магазині адміністратором. І вона приходила додому, і вона казала, що там зі складів завозять те, що позалишалося.

Тобто склади розгрібають, там випікали хліб. Хліб – це єдине, що робили в Чернігові в момент блокади. І от ти живеш в цій ситуації з розумінням того, що там буквально тиждень ще вам не буде чого їсти.

І ця дівчина запитує, ведуча запитує, а у вас там працюють кав'ярні? Тому що в Києві працювали кав'ярні на той момент. Був такий приклад стійкості, що ти подивіться на нас. Але ми були в трохи інших умовах, тому що Чернігів майже був в блокаді.

І там ні про які кав'ярні не йшлося. Вже всі, знаєш, збирали коктейлі молотова, щоб відбиватись від танків на вулицях міста. Це такий один з яскравих прикладів взаємодії інформаційної, знаєш, з кимось далі, за межею Чернігова.

Тобто якщо ми розуміли, що відбувається, то там ті, хто був в своєму якомусь інформаційній пульсі, вони не сприймали інші міста. З приводу комунікації місцевої влади в Чернігові, то вона була слабкою. Я маю на увазі мера Чернігова Владислава Трошенка.

Він не часто з'являвся в інформаційному просторі. І здебільшого, коли він з'являвся, то він попереджав про можливість вуличних боїв. Він говорив про те, де можна взяти зброю.

Для тих, хто запульсувався, долучався до лав ТРО, де знаходяться волонтерські штаби, щоб принести туди продукти харчування. І, до речі, це все викладалось в соціальній мережі. Я не знаю, чи було це з незнання, чи просто з такого, знаєш, адреналіну.

Але через те, що була допущена оця помилка з інформуванням в соціальних мережах, що йде відбувається, то росіяни вдарили і по місці деслокації ТРО, де знаходилася зброя, росіяни вдарили по двом волонтерським штабам, які знаходилися в школах. Тому що про це було розказано. Стосовно очільника Чернігівської обласної військової адміністрації, у нього були щоденні звернення.

Він виходив в соціальні мережі після якихось масивних ракетних ударів по Чернігову, після ударів артилерією. І виходив просто, щоб розповісти, що відбувається, де знаходяться росіяни. З'явилася фраза «з холодною головою робимо свою справу».

Після кожного свого звернення це говорив. Це було десь 10 днів, поки ми були в Чернігові. Далі ми виїхали в село до бабусі з дідусем.

Там окрема історія, як ми виїжджали. Але сенс в тому, що ми потрапили в село, де на той момент вже була налаштована взаємодія представників місцевого самоврядування з жителями села. Вони створили групу у Вайбері, групу села.

Я кажу, це супер. Шкода, що за таких обставин. Мене це дуже здивувало.

Була група села у Вайбері і була в сигналі ще, тому що періодично не було зв'язку. Ми дізналися, що існує сигнал. І в цій групі інформували про те, що там завезли якісь продукти, хліб, тому що тоді на руки видавали лише кілька одиниць.

Сповідання про повітряну тривогу там публікували. З приводу того, що позавозили продукти. Якщо запускали млини, щоб люди змололи борошно, то теж писали там.

Якщо продукти якісь потрібні були комусь. Взагалі, ця кооперація людей між собою, що мені потрібні такі-то ліки, можливо, у когось є, готова купити. І так далі.

КВ: Дивись, що стосується перших днів, першого місяця, я розумію, що комунікація була активною. А що стосується далі? Чи надалі була така сама активна комунікація, навіть в цьому вайбері? Стосовно того, куди можна поїхати, які є пропозиції для того, аби поїхати кудись як вимушеним переселенцем. Або що робити в разі, якщо ворог зайде на територію. Якісь такі повідомлення. Вони були?

ТТ: Вони були. І це була, мені здається, якась масова розсилка.

По типу, знаєш, там щось йшло на область, з області на громаду, і з громади вже по населеним пунктам. І активна комунікація в цій групі. От, до прикладу, там групи села, я залишаюсь в ній, щоб читати якісь новини, бо в мене ж бабуся діти сам там.

Ця комунікація в групі села, вона досі триває. Люди доволі активно пишуть. Зрозуміло, що це вже на ті теми, які були раніше.

Тобто, здебільшого, люди там залишають якісь оголошення, куплю-продам, або типу запитують, чому вимкнули світло, які графіки відключень діють в селі. Але там є інформація, про яку ти говориш. Тобто, там є грант програми, на які можуть податися жителі населеного пункту.

Там є інформація для ВПО. Є інформація стосовно останніх актуальних подій в Україні. Цим займається місцевий староста.

Тобто, вся офіційна інформація, яку надсилають в групи, здебільшого інформує саме староста. Але, знову ж таки, швидше за все, це йому надходить з керівних органів громади.

КВ: Чи була ще якась комунікація місцевої влади, берем старосту і його помічників, окрім соціальних мереж? Вийти до людей, поговорити, зібрати, напевно, в вашій ситуації це не дуже працювало, бо все-таки масове скупчення людей – це не дуже ок. Але якщо було, то... Чи було? Можливо, якісь друковані оголошення, можливо, пошта?

ТТ: Ні, пошта взагалі її не було. Коли ти живеш в невеличкому населеному пункті або навіть в невеличкій громаді, то працює правило сарафанного радіо. Тобто, звісно, інформацію перекручували 10 тисяч радів, поки вона доходила до тебе, але загалом якісь відголоски, актуальності їх можна було почути.

І тоді ти вже, отримавши хвостик якоїсь інформації, ти телефонував до посадовців, в нашому випадку до старости, і казав «Добрий день, Константин Володимирович, я почула таку-таку інформацію, чи актуальна вона?» І він розповідав, що так, актуальна або ні, не актуальна. Кілька разів були ініційовані збори жителів села, мене на них не було. І загалом, якщо завозили якісь продукти в магазини місцеві, і утворювалася черга в тому, що люди приїжджали, щоб їх взяти, то староста намагався зустрітися з цими людьми, обговорити з ними стан речей, що потрібно, чого не вистачає, пояснити ситуацію, можливо, якісь способи рішення знайти в діалогі.

Кілька разів були подібні штуки, подібні збори, але, дебільшого, основним офіційним джерелом інформації вважалися ці групи в «Сигналі» і «Байбелі». Такою руйнівною силою, цей толчком, був все-таки і староста села.

КВ: Чи були ще, наприклад, школа, вчителі, або церква? Чи вносили вони свою активність, проактивну позицію? Чи все-таки більше спиралось на старосту і на цю адміністративну одиницю?

ТТ: В селі він доволі старий чоловік, я думаю, що він ненадто переживав через це все. І, по-моєму, мені здається, я не певна, але хоча, можливо, і проводилося. От не буду говорити тобі, служби в церкві проводились чи ні, я не знаю. Я знаю, що було великодні богослужіння, але це було вже після деокупації області.

Про що вони там говорили, чи інформував він своїх прихожан, активних учасників церковного життя, я не можу сказати. Мені здається, що ні. Церква в нас мовчала.

З приводу школи. Школа під час окупації області працювала весь час. Там не зупинялись навчання, дітей не переводили на дистанційку і так далі.

Тобто навіть коли Чернігів був під загрозою окупації, все одно в школу ходили діти. І якщо були такі ситуації, що там, до прикладу, була інформація, що росіяни йдуть напрямку села, напрямку населеного пункту, то дітей розпускали додому. Якщо була повітряна тривога, дітей спускали в укриття.

Але діти навчалися. І дітям в школі пояснювали якусь інформацію, могли написати якусь записочку в щоденник, покласти батькам, до прикладу, якщо потрібні були якісь продукти або ще щось, або типу пояснити алгоритм дій у випадку певних ситуацій, то це розповідали по-перше дітям, по-друге, вкладали спеціальні папірці в щоденник, ніби повідомлення для батьків, плюс там вже шкільні були чати і в них також інформували стосовно тих чи інших подій, які відбувались в селі і в громаді загалом. Тому що, знову

ж таки, представники освіти сільської, вони мають контакт безпосередні з представниками освіти громади, ті з областю і так далі.

Тобто вони розуміють, що до чого. Ну, здебільшого, це була інформація, яка стосувалась безпосередньо освіти, але були якісь важливі життєві правила, що робити у випадку вуличних боїв, як поводитися під час повітряної тривоги, що зібрати в тривожну валізку. Тобто це все те, що нам по сто разів розповідали, але його ніколи не зайве повторити.

КВ: Дивись, якщо ми беремо кризу, війну, і ми візьмемо, наприклад, пандемію. Тобто це порівнювати не можна, але що одне, що інше, це поняття кризи. Під час пандемії чи була така сама активна комунікація старости? Якщо була, то як вона проявляється?

ТТ: Ні, її не було, і в часи пандемії якось більше комунікували люди самі з собою. Група створилася під час війни. Можливо, вона була і до неї, але мене в ній не було. І там точно не було 700 номерів.

Зараз в групі 700 номерів. І це однозначно з'явилося під час війни. Пандемія, мені здається, не несла такої загрози для людей.

КВ: Я маю на увазі з тієї сторони, що вона несла таку загрозу, а саме з тієї сторони комунікації. Чи була вона так само активна?

ТТ: Ні, не було комунікації абсолютно ніякої. Я згадую інформацію, яку поширювали між собою люди в часи пандемії.

По типу, що о 12-ій ночі з літаків будуть скидати щось, щоб вбити вірус, коронавірус. Не будьте на вулицях, ну це там скидали один одному, знаєш, млічку. Хтось вірив, хтось ні.

Мені здається, що якби була оця загальна велика група, то люди, ну там староста той самий, він би зміг написати, що люди, слухайте, це бред, ну що ви робите. Ніхто не дотримувався інформаційної гігієни, а от з початком війни, якщо в групі оці села з'являлися якісь скиди, то підключався староста. Він дуже фільтрував, до речі, інформацію, що його розміщували.

Він підключався до Моранді і казав, що це трець. Це як, знаєш, оці, типу, я подалась на цю програму виплат для ВПО і мені заплатили 100 тисяч доларів. Так, вибач, щось мене вибило за інтернетом.

Це гаразд, це гаразд. Так, про інформацію 100 тисяч доларів, я зрозуміла, що була така інформація і староста підключався, коротше, і фільтрував цю всю історію. Так, так.

КВ: Люди в селі, вони розуміли, що війна – це не на 2-3 тижні? Чи все-таки вірили, що це 2-3 тижні?

ТТ: Це залежало від, знаєш, від досвідченості людини, тому що якщо людина трошки більше розуміла в геополітичній ситуації, то вона розуміла, що війна не закінчиться за 2-3 тижні, що війна не закінчиться через місяць і так далі.

Тут люди доволі розділилися. Мені здається, що більшість розуміла, що це не на 2-3 тижні, але перші дні хотілося вірити в краще. І ясно, що десь там в розмовах, знаєш, усі казали, що швидше воно все закінчилося, швидше воно все заспокоїлося.

І були різні меседжі, абсолютно були. І такі, що яка нам різниця з ким жити, чи з Кутіним, чи з Зеленським. Було таке, що казали, що нехай йдуть на Київ, там вже влада, навіщо ми їх стримуємо, нехай Київ розбирається, чому Чернігів має страждати.

Абсолютно рідні, але адекватних була більшість, на щастя, в цьому питанні. Тому мені здається, що всі розуміли, що до чого, але хотілося вірити в краще. Але що буде жопа, розуміли.

Що таке зараз, думаю, ніхто, але... Розуміли, що це не 2-3 тижні.

КВ: Як оці настрої населення вже все-таки, коли більшість населення зрозуміли через місяць-два, що все-таки війна – це довготривала історія, які були настрої в людей, і як ці настрої коригував або направляв староста?

ТТ: Тут важливо розуміти, що для Чернігівщини взагалі було кілька ключових моментів в цій війні, які дуже змінювали погляд людей на те, що відбувається в області і країні загалом. Коли почалася війна, почалася окупація доволі швидка Чернігівської області, тому що Чернігівська область фактично військово, не знаю, готувалась чи ні, але була підготовлена слабко, і факт того, що ворог буквально за 2-3 дні дійшов до Чернігова, тобто обласного центру, і майже оточив його, він свідчить про те, що оборона дійсно була слабкою.

Звісно, що коли ти читаєш новини, з яких зрозуміло, що ворог підходить все ближче-ближче до обласного центру, і якщо він зайде в місто, він його окупує, і він далі безперешкодно піде на Київ, коли ти читаєш ці новини, то твій якийсь запал, він згасає. Ти знаходишся в такій постійному страху. Ти розумієш, що в будь-який момент можуть зайти в твоє село, в твоє місто, і всі чудово знають, що робили росіяни.

Тут важливо також розуміти, що під час окупації Чернігова, Чернігівської області, доволі інформація була дуже сортована, дозована. І, наприклад, у Ягідне, можливо, ти чула, де росіяни в шкільному підвалі утримували 300 людей, про Ягідне ніхто не знав тоді, коли Ягідне відкривалося. Тобто місяць вони їх там тримали, місяць тривала окупація Чернігівської області, і про це ніхто не знав.

Про це дізналися тільки тоді, коли росіяни вживалися в Чернігівській області і на наступний день, через кілька днів, стало відомо про Ягідне. Якби знали, окрім того, що нас оточують ще й про те, що відбувається з нашими людьми в окупованих населених пунктах, було б ще важче. Але цього, на щастя, не знали.

Інформацію, яка надходила до мешканців, якщо це відбувалось в групі, то, звісно, це контролювалось. Якщо це відбувалось десь вдома на кухні, то, ясно, що ніхто нічого не контролював, але щоденно староста намагався писати в групу оцю загальну, яку читали люди, що відбувається, і що там все контролювано, все нормально. Дуже активна окупація Чернігівської області, вона доволі гнітючно впливала на людей, але разом з тим вона єднала.

Тому що ми розуміли, що це все проживати доведеться хочеш ти чого того, чи не хочеш, але проживати доведеться разом. Моментом піднесення була деокупація Чернігівської області. Через місяць після початку війни росіяни відступили.

Це був такий жест доброї волі, вони пізніше його назвуть, відступ з території Чернігівщини, Київщини. І оцей момент став такого, знаєш, піднесення. Тому що фактично ми розуміємо, що коли у тебе на території твоєї області не стоять російські панки, то ти сприймаєш війну трошки інакше.

І от факт того, що вони деокупували область, він дав такого піднесення і моральний дух людей він зріс. Тому що здавалося, що це вже все, що зараз ми повернемось до того, що було до початку війни, коли, знаєш, далеко Донецько-Луганська область окупована. Це ж вже зараз ми розуміємо, який це жах.

А тоді воно сприймалось зовсім інакше, бо в тебе ж ракети над головою не літають, в тебе все гаразд. І потім почалася знову затяжна фаза війни. Я скажу, що в Чернігові в плані комунікації, в плані загалом всього, люди дуже розслабилися рівно до того моменту, поки росіяни вперше не вдарили по чернігівському драму.

Коли росіяни завдали ракетному удару по чернігівському драму, це був один з ключових моментів, коли відчулось. Війна продовжується, тому що до цього росіяни постійно били по території прикордоння, але воно ж не відчувається, воно ж десь там далеко. А тут по Чернігову, по обласному центру прилітає і думу реального, тому що тут ніби відвик від війни, а тут вона знову дає про себе знати і росіяни б'ють по центру, обласного центру. Загалом настрої отак просто постійно колихається і їх неможливо контролювати, розумієш? Якби в нас було якесь одне джерело, з якого ми отримуємо інформацію, то ясно, що контроль був би дуже легким і так далі, але джерел дуже багато, пабліків дуже багато, груп дуже багато.

І навіть коли ти намагаєшся контролювати і пояснювати, що відбувається, це не завжди вдається. Наприклад, московська церква, яка залишається в нас в селі, половина людей розуміє, що до чого, інша половина каже, що слухайте, ніяке вона не московська, давайте, все, перекращайте. І тому намагаються, звісно, контролювати органи місцевого самоврядування в кожному населеному пункті, намагаються контролювати настрої людей, але це нереально зробити в умовах, коли єдине джерело інформування фактично це вайбер-група.

Воно, так, але коли все відбувається трошки інакше, то вже це складніше зробити.

КВ: Якщо ми подивимося трошки на перспективу, трошки в майбутнє, тобі, так, тобі, як людині, в якій в селі живуть бабуся, дідусь, людині, в якій це її рідний дім, що б ти хотіла покращити в плані комунікації від органів місцевого самоврядування і, можливо, від тих людей також, які мають вплив на інформацію і загалом на комунікацію з основною частиною населення? Чого тобі не вистачає і що б ти хотіла більшого?

ТТ: Мені, от перше, ти почала ставити мені це запитання, перше, про що я згадала, мені дуже не вистачає простої людської мови в комунікації. В департаменті, в управлінні, органів самоврядування місцевого, селищного чи міського є така штука, як оця канцелярська, жахлива, дебільна, ідіотська мова.

Коли вони пишуть, я не впевнена, що вони самі розуміють, якщо чесно, що пишуть, ти ж намагаєшся донести інформацію до людини, ти – представник місцевого самоврядування, ти це все розумієш. Так, скажи мені про це так, щоб я теж розуміла, як

мені отримати цю виплату для ВПО. Те, що ти мені написав, мені не зрозуміло, я не розумію, я людина з села, у мене 11 класів, дай Боже 11, інколи 9 класів освіти, я там все своє життя працюю на городі, у мене немає часу, в більшості випадків є різні ситуації, у мене немає часу, щоб сісти, почитати словник термінології, політичної, соціально-економічної і так далі.

Не вистачає простої мови, простого людського спілкування. Ми ж фокусуємося на свою аудиторію, на сільських жителів і ми маємо розуміти, що здебільшого це бабусі, дідусі, пенсіонери. Мені хочеться, щоб мені нормально, просто доступно пояснили. Мені хочеться приїжджати в село до бабусі з дідусем і щоб вони у мене не запитували, а скажи їй, будь ласка, що це означає, а що це означає, я то їм поясню, але я поясню своїм, бо в них є внука, а скільки таких, у яких немає внуків, вонучок, дітей, які не можуть пояснити і вони не розбираються. Це перше, що наболівши, накипівши. По-друге, це вчасність інформування, тому що я розумію, що органам місцевого самоврядування доволі складно, у них там може і штатів немає в достатній кількості, ну і загалом просто це складно вчасно, оперативно давати якусь там інформацію з приводу того, що відбувається в місті, плюс війна і в нас є певна цензура на інформування.

Але все одно хотілося б трошки оперативніше. В деяких громадах є проблема, що люди про якісь проекти, які там діються на території громади, або що, вони навіть не знають, тому що їм ніхто не розказав, тому що я не знаю, чому це відбувається, там староста не доніс, не розказав, вважає, що це не потрібно, або ще щось. Люди мають самі обирати, що їм потрібно, а що ні.

Потім третій пункт – це способи контактувати, тому що те, що ми говоримо про цю групу в вайбері, вона не в кожного є. І в моєї бабусі та дідусям такої групи немає. І я їм, знаєш, дзвоню і кажу, що там староста організовує збір продуктів для військовослужбовців. Потрібно те, те і те.

Якщо у вас щось є, відвезіть, будь ласка, в будинок культури. І вони збираються і везуть. Вони хочуть це робити, вони хочуть допомагати, але якби я їм не подзвонила і не сказала, вони цього не зробили.

Не тому, що їм шкода, не тому, що вони не хочуть, а тому, що вони просто не знають. Потрібно шукати якісь шляхи для того, щоб комунікувати з людьми, які живуть в твоїй громаді. Тому що ми розуміємо, що цифровізація, вона поглинає все абсолютно, але ж не у всіх є доступ до цієї цифровізації і це велика проблема.

Тому що інформація, той, хто панує над інформацією, панує над світом, але не всі мають можливість отримувати цю інформацію і панувати над нею. Тому це також дуже важливо розуміти. Це з такого, знаєш, основного, що я можу виділити.

КВ: А як ти вважаєш культура, вона має перспективу на відновлення або перспективу на збереження в вашому регіоні?

ТТ: Це для мене теж болюча тема, тому що коли ти запитуєш у людини не з Чернігівщини, що ти знаєш про Чернігівщину, вона тобі, дай Боже, скаже, що без патрон з Чернігівщини. Люди абсолютно, тотально не знають про Чернігівщину, про її культуру, про її наповнення, про те, що вона цікава, класна, самобутня. Це прикро і це дуже боляче.

Стосовно відновлення культури, чи має вона перспективу, мені здається, що для нашої країни відродження культури, відродження власної ідентичності – це одне з перших питань і надзвичайно актуальне питання. Тому що ми так багато, так довго були під ярликом чужої культури, під чужою історією, під якимись спільними традиціями, ідіотськими абсолютно. Ми ж не про це, наша культура вона не така.

Ця шароварщина жахлива, нав'язана просто. Це не про нас, це все не наше і зараз нам дуже важливо, ми будемо нову країну і дуже важливо відходити від цього, будувати дійсно свою культуру. Не те, що ми там десь запозичили, нам нав'язали, нас змусили, а робити щось своє, тому що в нас дуже багато свого класного.

І ще дуже велика проблема – це те, що покоління бабусь, які зберігають якісь там, знаєш, впогади про культуру, як воно було раніше, вони відходять. І їх залишається дуже мало, цих сторожів, які бережуть, які тримають, які пам'ятають. І їх треба, так знаєш, обома руками хапати і казати, будь ласка, розкажіть мені, як воно було, як це робила ваша мама, як це робила ваша бабуся, розкажіть мені, будь ласка.

Тому що на Чернігівщині немає традиційних страв. Типу, якщо в Полтаві є галушки, десь ще є бограч, десь ще є треті, п'яти, десяти – на Чернігівщині немає традиційної страви. Хоча, до прикладу, звісно, зараз цим займаються, зараз отримують гранти на розвиток культури регіону.

У нас, до прикладу, характерна така риса для Чернігівщини – це віконні рами, різлені дерева. І зараз є дуже класні проекти, які працюють. І це дуже класно, але цього мало, тому що в нас вправді культура, вона набагато ширша, вона набагато цікавіша.

Є про що говорити, є величезний потенціал для відновлення, але мені здається мало зацікавленості і мало року. Хоча потенціал суперовий, якщо ми це усвідомимо і візьмемося за це, то, я думаю, все буде класно. Але я впевнена, що ця війна має народити зовсім нове покоління українців, яке не буде думати проґрунтовно, усвідомлювати, що ми абсолютно інші і наша ідентичність абсолютно відмінна.

І розвиватиметься в ній. Дуже дякую тобі за розмову, надзвичайно.

Додаток 4

Експертне інтерв'ю із отцем Іваном Рибаруком, парохом храму Різдва Пресвятої Богородиці Православної церкви України, с. Криворівня, Івано-Франківська область.

Участь брали: Куліш-Назаренко Вікторія (студентка Києво-Могилянської Академії, МП-2, зв'язки з громадськістю) — КВ, Рибарук Іван (отець, парох храму Різдва Пресвятої Богородиці ПЦУ) — РІ.

КВ: Вітаю! Мене звати Вікторія, я студентка Києво-Могилянської Академії, навчаюся за спеціальністю «Зв'язки з громадськістю» на 2 курсі магістратури. Я пишу дипломну роботу на тему «Стратегії кризових комунікацій для розвитку територіальних громад», в рамках якого мені треба провести експертні інтерв'ю з жителями та представниками органів місцевого самоврядування територіальних громад, аби глибше зрозуміти специфіку впровадження та використання стратегій кризових комунікацій, а також тенденції змін підходів їх під час пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення.

РІ: Вітаю! Мене звати Іван, я священник та парох храму Різдва Пресвятої Богородиці в селі Криворівня, Івано-Франківської області.

КВ: Я б хотіла повернутися до 19-го року, до початку ковіду. З мене тема комунікації під час криз в громаді, а першою такою масовою кризою українською, це була, власне, ковід, коли пандемія, коли всіх закрили. З вашої точки зору, як про це комунікувалось всередині, як на це реагували люди?

РІ: Ну, найперше, ми не ставили, ми не протиставляли церкву тому, що говорила держава. Тобто, нам сказали ізолюватися. Знаєте, що ми ізолювалися? Ми на вулиці почали служити.

Це свідомо робилося. Хоча різні дуже думки були, ну, дуже різні думки. Але, головне, в людей з'явився страх.

Страх перед зібранням. Тому його треба було зменшити. І плюс, я свідомо пішов на причастя без ложки.

І до сьогодні його тримаюся. Зараз я наголошую на тому, що це давні традиції, що те християне причастя, бо це і правда. Але, звичайно, причина була зовсім інакша. Тобто, я максимально йшов шляхом зменшення не тільки ризиків, але й напруги.

КВ: А як довго, з вашої точки зору, як довго трималося це напруження і все одно ця, скажімо, нав'язана, можливо, ідея того, що треба ізолювати себе і сидіти вдома?

РІ: У нас ніколи не було. У нас такого не було. В селі цього не було. Це більше проблема міста.

По-перше, в селі хату від хати вже є відділення. Розумієш? Людина може ходити в себе на подвір'я. Тому їй вже не треба в хаті сидіти.

Це не то, що виходиш на балкон, і там сусід твій біля балкона, чи навіть на сходи, скажімо, між поверхами, і ти когось можеш зустріти.

КВ: Від кого пішло, скажімо, офіційним джерелом першим про пандемію і про певні правила, можливо, які мають бути?

РІ: По-перше, нам дали розпорядження по церквах. Це аквіапархальне було. Це було, не знаю, що ми маємо робити.

КВ: Тобто такі були рекомендації, поради, так?

РІ: Що було? Міліція участковий прийшов і сказав про те, що є такі вимоги, і якось треба... Участковий про це? Ну, я не думаю, що, можливо, він перший, але я розмови з ним запам'ятав. Що він каже, отець, ну, подбайте, щоб якось там воно було, без проблем, це звичайно. Було, коли там свята вже почалися, знаєш? Бо це ж було, коли? Це ж була весна.

Весна, так, це був березень. І там дуже великий наближався вже. А час посту, це час богослужінь багатьох. Люди сходяться, хресні дороги. І ми хресні дороги все одно правили на вулиці, хоча люди дуже багато сходилися. Та ні, ну, так, орієнтовно. Але розмова вже була про це вже, власне, з участковим.

КВ: Спочатку війни, ну, друга вже, напевно, найбільша криза спочатку війни. А хто був найбільшим інформатором? Не новини, і не там, ну, скажімо, окрім новин, окрім телеграм-каналів, а все-таки почути від людини

РІ: Одної такої людини не було. Перші дні ми сиділи просто в радіо.

Може у вас є якийсь, не знаю, чат, фейсбук, там ще щось саме, типу, криворівні, де зібрані, типу, і люди. Чи є якась інформація в такому стилі? Бачу, і в мене є сторінка, моя, і сторінка парафіальна, Я не є, я не сиду в інформаційному просторі. Я не маю там колись сидіти. Наприклад, до него приїхали мої друзі з Києва.

Вони жили в нас 4 місяці. Сім'я ціла. І просто, ну, у нього було, він не був зайнятий. Ми його попросили, він роздавав гуманітарку. Оце Олександр Данилович. І, ну, в нього було б більше часу сидіти з інформацією, скажімо.

Коли ми з ним щось намагалися робити разом, то знову ж таки, особливо перші дні, це реально були слухання просто. Радіо, телебачення. Телебачення менше, бо я не мав вдома телевізора в той час.

Ну, радіо воно все одно було. Радіо і інтернет. І маса людей, які їхали тут.

КВ: А потім уже, ну, було кілька людей, які, скажімо, мали, можливо, до спецслужбовців стосунок якийсь. То можна було звертатися з ними трішечки.

РІ: Тобто якогось внутрішнього громади? Ні.

Точно не було. Просто було чітке розпорядження, яке йшло для підприємців, для інших людей. Ну, я коли дізнався про повномасштабне, ну, ми тепер розуміємо його таким.

КВ: Я про те, що в Києві, наприклад, почало одразу там бомбосховище робити, принаймні, якісь вказівники, або... Ну, це школа була задіяна. Пояснювати, так? Тобто, якісь такі історії. Можливо, тут було, не знаю, пояснення, або якісь вказівки, що все ж

таки буде великий наплив народу з центральних областей, з східних областей, і як з ними спілкуватись?

РІ: Пояснення не треба було, тому що вони приїхали... Ні, такого нічого не було. Їх зараз оскільки багато приїхало, що не треба було пояснювати. Ну, я думаю, що десь за перші два тижні в Києві вже було понад вісім, може, більше. Я думаю, що тисячі людей було.

І просто хто де міг, як міг. Ну, по факту діяли. Єдине, я знаю точно, що це було по школі, це були відповідні чіткі що треба робити.

Ага, що ще? Ну, та по світлу. Оце також йшли, щоб не вмикати світлу. Так само ми в церкві старалися, щоб вночі воно не світилося.

І в нас була така самооборона, що з Майдану створена. І хлопці самооборони організувалися, і в перші дні особливо патрулювали, дивилися, чи немає якихось людей. Потім пішло питання про маячки.

Ходили також, це пантрали, чи немає якихось маячків у нас. Щось там знаходили навіть, щось було. Таке от.

Але це ще було... Така співпраця старости і і цієї самооборони. Я би десь так сказав. Ми визначилися, що ми там патрулюємо.

Центр, села, церква. Там була автозаправка на станції, це вже ніби Ясенів, але все одно ми кільце брали. Ну, десь отак.

Взагалі, розумієш, я тобі скажу, що ми до сьогодні, якби не хлопці, яких привезли, чи там поранені, чи безвісті зникли, то взагалі війна малий стосунок до нас має. Проте у нас немає ні сирен, нічого.

Ну, дітей виводять... Звичайно, дітей виводять просто в коридор в школі, коли є ця сирена. Вони сидять там в мебілках. Ну, це дуже добре, що хоча б якась частина дітей, насправді, дорослих то вже півбиди, хоча б якась частина дітей не буде пам'ятати цього.

Ну, по розмовам так, але не в голові. Не прожили. Тобто у нас цих таких стресів немає, насправді.

І не було серйозних. Ну, людей було, само собою, бо всі розуміли, що відбувається. Я думаю, що цей момент, коли в Київ не взяли маскалі, і вже після того в нас сталося полегшення, насправді.

Тобто зрозуміло, що сюди вже не дійде. Знаєш, також так, такий егоїстичний цей, знаєш. Тобто до нас не доберуться.

Бо якщо не взяли Київ, то і Львів не візьмуть. Якщо не візьмуть Львів, то... До вас не поки добраться. Ну, це хіба підуть ці поляки?

Таких думок навіть не було. Я пам'ятаю, що говорили про можливість атаки з Франківського аеропорту через Буковину. Вони знали, як там... Але там в Франківському аеропорту один, два і три.

Говорили в головах, знаєш. І коли там мали дні, коли у Франківського аеропорту ракета зірвалася. Ну, Франківськ пролітає потроху.

Ну, таке... Нема такого. Але все одно всі заходи якісь там патріотичні. Ну, я не говорю вже, коли воїна проводиться, обов'язково виходить в село.

Ну, не в село. Хотілося б, щоб в село, але хто може. Виходить на дорогу, там стоїть на колі, насквітане, це все робиться.

КВ: Як Ви думаєте, можливо, на майбутнє, ну, тобто в прогрес, можливо, чи варто щось додати, або змінити, або додати в оцю міжособистісну комунікацію, яка, можливо, була б і доступною кожному, але водночас там з'являлись, не знаю, як оголошення про продаж ліжників, а що все-таки це була якась така, ну, скажімо, оперативно важлива інформація.

РІ: Воно не буде працювати. Бо це буде штучно введене.

Розумієш, що актуальне, те працює. Коли воно не актуальне, то не буде точно. Я це по селу зрозумів.

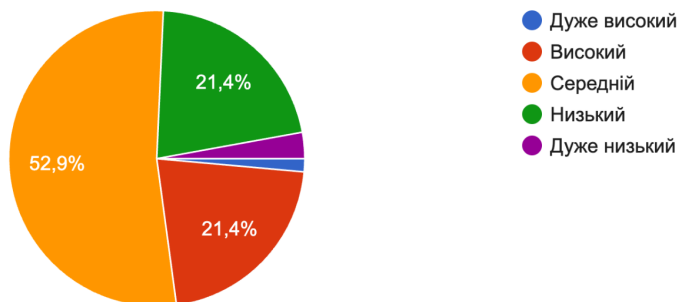
Взагалі села, це собі села, розумієш. Правда, є ще рівень, рівень, скажімо, свідомості села. Духовної свідомості, нейтральної свідомості.

Додаток 5

Діаграми з результатами проведеного онлайн-опитування:

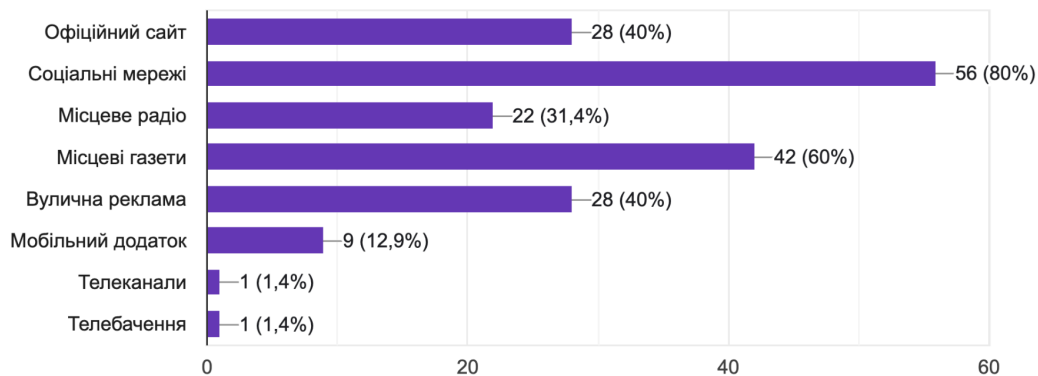
Як ви оцінюєте рівень комунікації між місцевою владою та населенням під час кризи (наприклад ,пандемії COVID-19, війни)?

70 відповідей



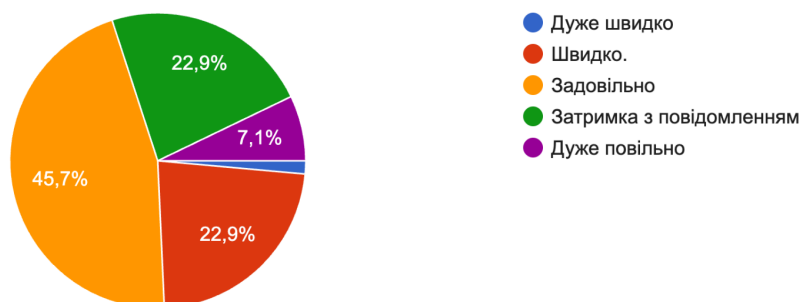
Які канали комунікації використовуються місцевою владою під час кризи (можна обрати кілька варіантів):

70 відповідей



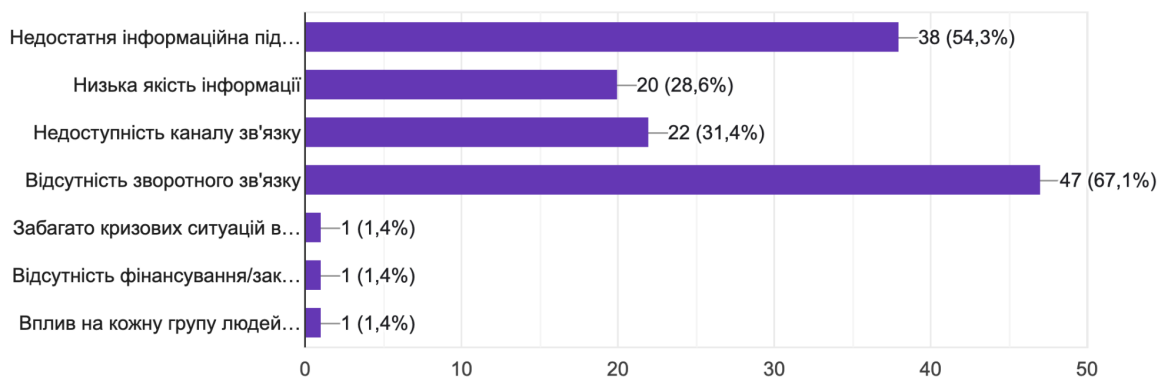
Як швидко місцева влада інформує Вас про кризову ситуацію?

70 відповідей



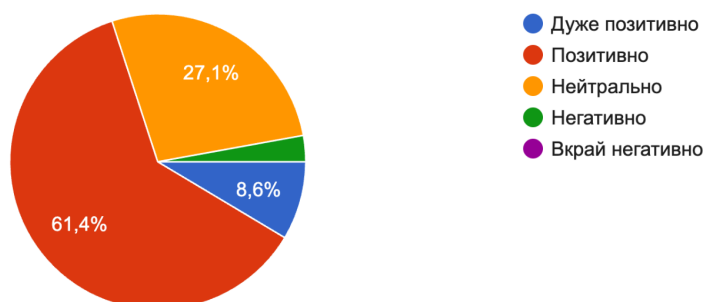
У чому, на ваш погляд, полягає основна проблема комунікації в кризових ситуаціях у вашому співтоваристві? (можна обрати кілька варіантів)

70 відповідей



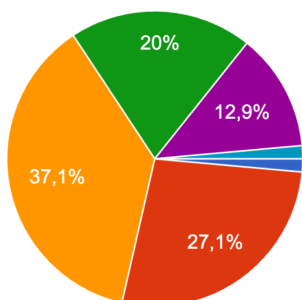
Як ви оцінюєте вплив кризових комунікацій на розвиток спільноти?

70 відповідей



Декілька слів про себе: Ваш вік:

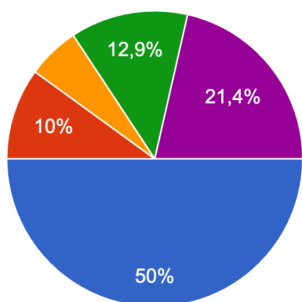
70 відповідей



- Вік до 18 років
- 18-24 років
- 25-34 роки
- 35-44 роки
- 45-54 роки
- 55+ років

Ваше місце проживання:

70 відповідей



- Село
- Міське поселення
- У місті проживає до 1 мільйону людей
- У місті проживає від 1 до 3 мільйонів людей
- У місті проживає понад 4 мільйони людей