



УДК 339.138:351

DOI <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2026.34.38>

АНТИКРИЗОВІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Дзюрах Юрій,

*доктор філософії за спеціальністю публічне управління та адміністрування, доцент,
доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національного університету «Львівська політехніка»
ORCID ID: 0000-0001-7131-7468*

Шинкаренко Володимир,

*аспірант третього року навчання кафедри адміністративного та фінансового
менеджменту за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
Національного університету «Львівська політехніка»
ORCID ID: 0009-0006-2371-5449*

У сучасних умовах розвитку українського суспільства органи публічної влади функціонують у середовищі підвищеної нестабільності, зумовленої поєднанням політичних, економічних, соціальних, безпекових та інформаційних викликів. Кризи різного походження – від економічних спадів і соціальної напруги до воєнних дій та інформаційних атак – суттєво впливають на ефективність державного управління, рівень довіри громадян до державних інституцій та якість взаємодії влади і суспільства. У зв'язку з цим антикризові маркетингові комунікації набувають особливої актуальності, виступаючи ключовим інструментом забезпечення оперативного інформування населення, формування довіри до органів влади, підтримки соціальної згуртованості та легітимності управлінських рішень. У статті здійснено класифікацію основних видів криз, характерних для України, зокрема політичних, економічних, соціальних, безпекових (воєнних), інформаційних та інституційних (управлінських). Для кожного виду кризи наведено приклади реалізації антикризових маркетингових комунікацій, що застосовуються на державному, регіональному та місцевому рівнях влади. Дослідження зарубіжного досвіду свідчить, що ефективні антикризові маркетингові комунікації базуються на централізованому плануванні, багатоканальному інформуванні, брендванні офіційних меседжів, активному залученні громадськості та координації між рівнями влади. Порівняльний аналіз українських та міжнародних практик дозволив виділити ключові принципи ефективних комунікацій: прозорість, оперативність, таргетованість, координацію та багатоканальність. На підставі проведеного дослідження сформувано рекомендації щодо впровадження антикризових маркетингових комунікацій для органів публічної влади різних рівнів із визначенням цільових аудиторій та очікуваного ефекту їх застосування. Антикризові маркетингові комунікації виступають невід'ємною складовою сучасного публічного управління та формують основу для підвищення стійкості державних інституцій в умовах складних і взаємопов'язаних кризових явищ.

Ключові слова: антикризові маркетингові комунікації, публічне управління, кризові явища, інформаційна політика, соціальна стабільність, стратегічні комунікації, довіра громадян, управління кризами.

Dziurakh Yurii, Shynkarenko Volodymyr. Anti-crisis marketing communications in the activities of public authorities

In the current conditions of the development of Ukrainian society, state authorities operate in an environment of increased instability, caused by a combination of political, economic, social, security (military), information, and institutional challenges. Crises of various origins – from economic recessions and social tensions to military actions and information attacks – significantly affect the effectiveness of public administration, the level of trust of citizens in state institutions and the quality of interaction between government and society. In this regard, anti-crisis marketing communications are gaining particular relevance, acting as a key tool for ensuring prompt information of the population, building trust in government bodies, supporting social cohesion and legitimacy of management decisions. The article classifies the main types of crises characteristic of Ukraine, in particular political, economic, social, security (military), information and institutional (management). For each type of crisis, examples of the implementation of anti-crisis marketing communications used at the central, regional and local levels of government are given. A study of foreign experience shows that effective anti-crisis marketing communications are based on centralized planning, multi-channel information, branding of official





messages, active public involvement and coordination between levels of government. A comparative analysis of Ukrainian and international practices allowed us to identify the key principles of effective communications: transparency, efficiency, targeting, coordination and multi-channel. Based on the research, recommendations were formulated for the implementation of anti-crisis marketing communications for state authorities at different levels, with the definition of target audiences and the expected effect of their application. Anti-crisis marketing communications are an integral part of modern public administration and form the basis for increasing the resilience of state institutions in the face of complex and interrelated crisis phenomena.

Key words: *anti-crisis marketing communications, public administration, crisis phenomena, information policy, social stability, strategic communications, public trust, crisis management.*

У сучасних умовах суспільного розвитку діяльність органів публічної влади дедалі частіше здійснюється в середовищі підвищеної нестабільності, що зумовлено поєднанням політичних, соціально-економічних, безпекових та інформаційних викликів. Кризи різного походження – від економічних спадів і соціальних потрясінь до надзвичайних ситуацій, воєнних дій та інформаційних атак – суттєво впливають на рівень довіри громадян до державних інституцій, ефективність управлінських рішень та якість взаємодії влади і суспільства. За таких обставин особливої актуальності набуває проблема налагодження результативних антикризових маркетингових комунікацій у діяльності органів публічної влади.

Маркетингові комунікації в публічному управлінні розглядаються не лише як інструмент інформування населення, а як комплексний механізм формування громадської думки, управління репутацією органів влади, забезпечення прозорості управлінських процесів і підтримки соціальної стабільності. У кризових ситуаціях їх роль істотно зростає, оскільки саме своєчасна, достовірна та зрозуміла комунікація здатна знизити рівень соціальної напруги, запобігти поширенню дезінформації та чуток, а також сприяти збереженню легітимності публічної влади.

Антикризові маркетингові комунікації в діяльності органів публічної влади мають свою специфіку, що відрізняє їх від комунікацій у комерційному секторі. Вони орієнтовані на широкий спектр стейкхолдерів, ґрунтуються на принципах публічності, відповідальності та суспільної користі, а також передбачають використання як традиційних, так і цифрових каналів взаємодії з громадянами. В умовах інформаційного перенасичення та активного розвитку соціальних мереж державні органи стикаються з необхідністю оперативного реагувати на кризові події, адаптувати комунікаційні стратегії та застосовувати сучасні маркетингові інструменти для підтримання ефективного діалогу з суспільством.

Незважаючи на зростання наукового інтересу до проблематики публічних комунікацій, питання системного впровадження антикризових маркетингових комунікацій у діяльність органів публічної влади залишаються недостатньо опрацьованими, особливо з урахуванням національного контексту та сучасних викликів. Це зумовлює необхідність ґрунтовного теоретичного осмислення сутності антикризових маркетингових комунікацій, визначення їх ключових інструментів та ролі у забезпеченні ефективного функціонування публічної влади в умовах криз.

Останні наукові дослідження свідчать про активне вивчення проблематики кризових та антикризових комунікацій у діяльності органів публічної влади, зокрема в умовах соціально-політичної нестабільності, воєнних дій та глобальних викликів, зокрема таких як пандемія COVID-19 (Мельник Т. [1], Скорук О. [2]) та російсько-українська війна (Буканов Г. [3], Нежива М., Мисюк В. [4], Регушевський Е. [5]). Науковці Гайович Г., Шихненко К. та Арехтейчук О. [6] у своїй роботі досліджують зарубіжний і національний досвід кризових комунікацій, підкреслюючи необхідність стратегічного підходу до формування повідомлень, що дозволяє зберігати довіру населення та забезпечує ефективну взаємодію органів влади з громадськістю. Дослідник Корнієвський О. [7] аналізує механізми комунікації влади та суспільства в умовах воєнного стану, акцентуючи на важливості прозорості інформаційних потоків та своєчасного реагування на дезінформацію, що значно підвищує ефективність державного управління у кризових умовах.

Практичні кейси кризових ситуацій також активно аналізуються в наукових публікаціях. Наприклад, дослідження тактичних і стратегічних комунікацій під час Іловайських подій дозволяє оцінити ефективність інформаційних та організаційних заходів органів публічної влади у конкретних кризових сценаріях [8]. Системні дослідження кризових комунікацій під час пандемії COVID-19 [2] демонструють необхідність інтегрованого підходу, поєднання традиційних та цифрових каналів комунікації та адаптацію повідомлень до цільових аудиторій. Крім того, сучасні роботи, присвячені маркетинговим і стратегічним комунікаціям в умовах кризових ситуацій, зокрема дослідження впливу криз на інтегровані маркетингові комунікації (Осипенко Н. [9]), підкреслюють важливість планування та адаптації комунікаційної стратегії залежно від типу та масштабів кризи. Аналогічно, дослідження науковців



Михайловської О., Михайловського І. та Пилипенко О. [10] щодо ефективності комунікацій у публічному управлінні демонструє, що стратегічні, прозорі та цілеспрямовані повідомлення підвищують довіру населення та сприяють стабілізації соціально-політичної ситуації.

Незважаючи на значний прогрес у дослідженні кризових та антикризових комунікацій, у науковій літературі залишаються невирішені питання, що потребують подальшого вивчення. Зокрема, існує недостатньо систематизованих даних щодо узгодження стратегій антикризових маркетингових комунікацій на різних рівнях державного управління та визначення їх ефективності залежно від типу кризи. Крім того, недостатньо вивчені механізми інтеграції міжнародного досвіду у національні практики управління кризами. Саме на ці наукові прогалини спрямоване дане дослідження.

Метою статті є аналізування сутності та ролі антикризових маркетингових комунікацій у діяльності органів публічної влади, систематизація кризових явищ в Україні, дослідження зарубіжного досвіду їх впровадження та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності комунікаційної політики держави в умовах кризової нестабільності.

Сучасний розвиток України відбувається в умовах перманентної кризовості, що зумовлено сукупною дією внутрішніх та зовнішніх чинників. Кризові явища мають комплексний, багатовимірний характер і охоплюють практично всі сфери суспільного життя – політичну, економічну, соціальну, безпекову та інформаційну. Така ситуація формує підвищені вимоги до системи публічного управління, зокрема до здатності органів публічної влади ефективно реагувати на кризові виклики та забезпечувати стійкість державних інституцій.

Політична криза в Україні проявляється у періодичному загостренні політичної конкуренції, нестабільності політичних інститутів, зниженні рівня довіри громадян до влади та складнощах у досягненні суспільного консенсусу щодо стратегічних напрямів розвитку держави. Політична комунікація в умовах воєнного стану стає ключовою лінією взаємодії між владою та суспільством, спрямованою на легітимацію державних рішень та стабілізацію суспільно-політичних відносин [3]. Часті зміни управлінських пріоритетів, політична поляризація та конфліктність публічного дискурсу ускладнюють реалізацію довгострокових державних політик і негативно впливають на ефективність управлінських рішень. При цьому дослідження науковців Самойленко Л., Шарого В. та Загребельної А. [11] наголошує на важливості стратегічної ролі PR і публічних комунікацій для відновлення довіри до державних інститутів під час політичних криз, оскільки дефіцит довіри значно загострює суспільні суперечності та напругу в управлінні.

Економічна криза характеризується макроекономічною нестабільністю, коливанням рівня інфляції, бюджетними обмеженнями, зростанням безробіття та зниженням платоспроможності населення. Повномасштабна війна спричинила значні шоки для національної економіки та вимагає адаптивних механізмів державного регулювання для відновлення економічної активності та підтримки населення [12]. Воєнні дії та руйнування інфраструктури суттєво посилюють структурні проблеми економіки, що вимагає від держави застосування антикризових інструментів управління, спрямованих на підтримку бізнесу, відновлення економічної активності та забезпечення соціальних гарантій. Науковці підкреслюють роль державного втручання і регулювання як ключового чинника в подоланні економічних наслідків війни для стійкості національної економіки [13].

Соціальна криза проявляється у поглибленні соціальної нерівності, зростанні рівня бідності, демографічних дисбалансах, внутрішньому переміщенні населення та загостренні проблем соціальної адаптації вразливих груп. Аналітичні дані щодо впливу воєнних та соціально-економічних потрясінь на населення підтверджують зростання соціальної напруги та необхідність комплексних політик для підтримки вразливих груп [14]. В умовах тривалих кризових процесів посилюється соціальна напруга, що потребує від органів публічної влади не лише ефективних соціальних політик, а й налагодження дієвих комунікацій з громадянами для підтримання соціальної згуртованості.

Безпекова (воєнна) криза є однією з ключових особливостей сучасного українського контексту та визначальним чинником трансформації системи публічного управління. Збройна агресія росії проти України призвела до значних людських втрат, масштабних руйнувань та гуманітарних проблем, що формує нові вимоги до державного управління та комунікаційної політики в умовах війни. Це підтверджують численні наукові та аналітичні джерела, що висвітлюють вплив війни на функціонування політичних та суспільних інститутів і виклики збереження правової державності [15; 16]. За цих умов державні інституції функціонують у режимі надзвичайної відповідальності, а ефективна кризова комунікація стає критично важливим елементом управління.

Інформаційна криза в Україні тісно пов'язана з гібридними загрозами, поширенням дезінформації, маніпулятивних повідомлень та інформаційно-психологічних операцій. Надмірна кількість



інформаційних потоків, висока швидкість їх поширення та активне використання цифрових платформ ускладнюють сприйняття офіційної інформації громадянами. Це явище підсилюється сучасними викликами дезінформації та маніпуляцій, що активно досліджуються в контексті інформаційних війн і медіапростору під час російсько-української війни [17; 18]. Внаслідок цього підвищується значущість стратегічних маркетингових комунікацій, спрямованих на формування довіри, забезпечення інформаційної безпеки та протидію фейкам [19].

Інституційна (управлінська) криза проявляється у недостатній спроможності окремих державних інституцій ефективно виконувати покладені на них функції, проблемах координації між органами влади, дефіциті ресурсів та кадровому навантаженні. Українські дослідники у сфері публічного управління [20-22] підкреслюють, що інституційна слабкість часто посилюється через недостатній рівень комунікаційної спроможності органів влади та слабку координацію між ними, що знижує ефективність реагування на кризові виклики. В умовах багаторівневої кризовості ці проблеми можуть посилюватися, що актуалізує необхідність модернізації системи публічного управління та впровадження сучасних управлінських і комунікаційних підходів.

Таким чином, кризові процеси в Україні мають системний характер і взаємопідсилюють один одного, формуючи складне середовище функціонування органів публічної влади. Це обумовлює потребу в комплексному застосуванні антикризових управлінських рішень та маркетингових комунікацій як інструменту забезпечення ефективної взаємодії держави і суспільства в умовах нестабільності.

Для комплексного аналізу кризових явищ, що впливають на функціонування органів публічної влади в Україні, доцільно здійснити їх систематизацію за основними видами з урахуванням реальних проявів у національному контексті та відповідних міжнародних аналогій. Такий підхід дозволяє виявити спільні та відмінні риси кризових процесів, оцінити масштаб і глибину їх впливу на систему публічного управління, а також визначити релевантні управлінські та комунікаційні практики, що застосовуються в інших країнах. Узагальнені в таблиці 1 дані створюють аналітичне підґрунтя для подальшого дослідження ролі антикризових маркетингових комунікацій у діяльності органів публічної влади.

Таблиця 1

Основні види криз: прояви в Україні та міжнародні аналогії

Види криз	Прояви (приклади) в Україні	Аналогії в інших країнах
Політична криза	Політична поляризація суспільства; зниження рівня довіри до органів влади; складність досягнення політичного консенсусу в умовах трансформаційних процесів	Політична нестабільність у Молдові; урядові кризи в Італії; поляризація політичного дискурсу у США
Економічна криза	Падіння ВВП у періоди воєнних дій; інфляційні процеси; дефіцит державного бюджету; зниження інвестиційної активності; руйнування промислової та транспортної інфраструктури	Економічна криза в Греції (2010–2015); наслідки пандемії COVID-19 для економік ЄС; економічні втрати Сирії внаслідок війни
Соціальна криза	Зростання рівня бідності; внутрішнє переміщення населення; демографічні втрати; навантаження на систему соціального захисту; посилення соціальної напруги	Міграційна криза в країнах ЄС; соціальні наслідки конфлікту в Колумбії; гуманітарні виклики в Афганістані
Безпекова (воєнна) криза	Збройна агресія росії проти України; загрози національній безпеці; руйнування критичної інфраструктури; гуманітарні катастрофи в окремих регіонах	Воєнні конфлікти в Іраку та Сирії; війна в колишній Югославії; збройні конфлікти в Нагірному Карабасі
Інформаційна криза	Поширення дезінформації та фейкових новин; інформаційно-психологічні операції; маніпуляції в соціальних мережах; недовіра до офіційних джерел	Інформаційні втручання у виборчі процеси в США та країнах ЄС; дезінформаційні кампанії під час пандемії COVID-19
Інституційна (управлінська) криза	Недостатня координація між органами влади; кадровий дефіцит; перевантаженість державних інституцій у кризових умовах; потреба у швидкій адаптації управлінських рішень	Криза державного управління у Венесуелі; проблеми інституційної спроможності в країнах, що розвиваються; адміністративні перевантаження під час криз у Франції та Іспанії

Джерело: складено авторами на основі [4-5; 11; 21; 23-24]



Таблиця 1 демонструє, що кризові явища в Україні мають не унікальний, а глобально поширений характер, однак їх поєднання та інтенсивність формують специфічне середовище публічного управління. Це підкреслює необхідність застосування антикризових маркетингових комунікацій як універсального, але адаптованого до національного контексту інструменту державної політики.

Досвід зарубіжних країн свідчить, що ефективне реагування на кризові явища у сфері публічного управління неможливе без системних антикризових маркетингових комунікацій. Іноземні практики демонструють, що стратегічне планування, поєднання цифрових та традиційних каналів, прозорість та оперативність інформування дозволяють мінімізувати негативні наслідки криз, підтримувати довіру громадян та зміцнювати легітимність державних інституцій. У таблиці 2 узагальнено основні види криз у різних країнах та інструменти антикризових маркетингових комунікацій, що застосовуються для їх подолання, з урахуванням досягнутих результатів та ефектів.

Таблиця 2

**Зарубіжний досвід впровадження антикризових маркетингових комунікацій
у діяльності органів публічної влади**

Країни / регіон	Типи криз	Основні антикризові маркетингові комунікації	Ключові результати та ефекти
США	Політична, інформаційна, безпекова	Стратегічні урядові комунікації; кризовий PR; активне використання соціальних мереж; централізовані меседжі під час надзвичайних ситуацій	Підвищення оперативності інформування; формування єдиного інформаційного порядку денного; зменшення панічних настроїв
Велика Британія	Соціальна, медична (COVID-19)	Соціальні маркетингові кампанії; поведінкові комунікації; чітке брендування урядових повідомлень; регулярні брифінги	Підвищення рівня поінформованості населення; стимулювання соціально відповідальної поведінки
Німеччина	Економічна, соціальна	Комунікації економічної стабілізації; роз'яснювальні кампанії щодо антикризових пакетів; регіоналізовані повідомлення	Зміцнення довіри до державних інституцій; підтримка бізнесу та зайнятості
Франція	Соціальна, політична	Кризові комунікаційні стратегії; публічні консультації; багатоканальне інформування громадян	Зниження соціальної напруги; підтримка легітимності державних рішень
Японія	Техногенна, природна	Комунікації ризиків; системи раннього сповіщення; інструктивні інформаційні кампанії; культура довіри	Мінімізація людських втрат; висока готовність населення до кризових ситуацій
Південна Корея	Медична, інформаційна	Цифрові кризові комунікації; відкриті дані; мобільні сповіщення; персоналізовані повідомлення	Високий рівень довіри до офіційної інформації; ефективне управління кризами
Канада	Соціальна, безпекова	Інклюзивні комунікації; робота з громадами; двомовні інформаційні кампанії; партнерство з НУО	Посилення соціальної згуртованості; підвищення ефективності кризового реагування
Європейський Союз	Інформаційна, політична	Стратегічні комунікації; боротьба з дезінформацією; єдині інформаційні платформи	Координація між країнами-членами; підвищення інформаційної безпеки

Джерело: складено авторами на основі [6; 25-28]

Зарубіжний досвід свідчить, що антикризові маркетингові комунікації є невід'ємною складовою сучасного публічного управління та базуються на принципах прозорості, оперативності, достовірності й орієнтації на потреби громадян. Більшість країн застосовують системний підхід до кризових комунікацій, поєднуючи традиційні та цифрові канали, що може бути використано як методологічна основа для подальшого вдосконалення комунікаційної політики в Україні. Український контекст дозволяє врахувати ці міжнародні підходи для посилення власної системи антикризових комунікацій, підвищення ефективності управління кризами та зміцнення довіри громадян до органів публічної влади.

З метою узагальнення національного досвіду в таблиці 3 представлено основні види криз та відповідні маркетингові комунікаційні інструменти, що застосовуються в Україні для мінімізації негативних наслідків кризових явищ.



Таблиця 3

Антикризові маркетингові комунікації в Україні для подолання кризових явищ

Види криз	Антикризові маркетингові комунікації	Приклади реалізації в Україні
Політична криза	Публічні комунікаційні кампанії щодо державних рішень; стратегічний політичний PR; прозоре інформування через офіційні канали; діалогові формати з громадськістю	Регулярні звернення керівництва держави; роз'яснювальні кампанії щодо реформ; онлайн-брифінги та публічні консультації
Економічна криза	Інформаційні кампанії підтримки бізнесу; брендинг державних програм допомоги; роз'яснення економічних антикризових заходів; стимулююча соціальна реклама	Комунікації програм «Підтримка», «Доступні кредити 5-7-9%», інформаційні кампанії з відновлення економіки
Соціальна криза	Соціальні маркетингові кампанії; комунікації соціальної підтримки; таргетовані повідомлення для вразливих груп; формування соціальної згуртованості	Кампанії для внутрішньо переміщених осіб; комунікації щодо соціальних виплат; інформаційні платформи соціальної допомоги
Безпекова (воєнна) криза	Кризові та стратегічні комунікації; централізоване інформування; національні інформаційні кампанії; формування образу стійкості держави	Щоденні зведення офіційних органів; інформаційні кампанії на підтримку обороноздатності; міжнародні комунікації України
Інформаційна криза	Контрпропагандистські та антисепаратистські комунікації; фактчекінг; бренд офіційного джерела інформації; робота в соціальних мережах	Платформи «Центр протидії дезінформації»; єдиний телемарафон; активна присутність державних органів у соцмережах
Інституційна (управлінська) криза	Комунікації реформ; внутрішні комунікації в органах влади; брендинг публічних сервісів; підвищення сервісної орієнтації	Комунікації цифровізації («Дія»); публічні звіти органів влади; відкриті дані

Джерело: складено авторами на основі [29–34]

Наведені в таблиці 3 антикризові маркетингові комунікації демонструють перехід України від фрагментарного інформування до системних стратегічних комунікацій, орієнтованих на довіру, прозорість та взаємодію з громадянами. Їх застосування дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки криз, а й формувати довгострокову репутаційну стійкість державних інституцій.

Ефективне впровадження антикризових маркетингових комунікацій в діяльності органів публічної влади України потребує диференційованого підходу з урахуванням рівня управління та специфіки цільової аудиторії. На центральному рівні, до якого належать урядові та міністерські структури, ключовими інструментами є стратегічне планування комунікацій під час криз, формування єдиних офіційних меседжів, брендівані національні інформаційні кампанії, а також оперативні пресбрифінги та публічні звернення. Ці заходи спрямовані на широку аудиторію – населення країни, міжнародних партнерів та засоби масової інформації. Основним ефектом застосування таких комунікацій є підвищення довіри до державних інституцій, забезпечення узгодженості меседжів на національному та міжнародному рівнях, а також зміцнення легітимності державних рішень.

На регіональному рівні органи публічної влади, зокрема обласні адміністрації та ради, мають реалізовувати локалізовані інформаційні кампанії, соціальні маркетингові проекти з роз'ясненням державних програм, інтерактивні платформи для зворотного зв'язку з громадянами та координацію з місцевими засобами масової інформації. Основна цільова аудиторія – місцеве населення, бізнес та громади, а очікуваний ефект полягає у підвищенні обізнаності громадян, зниженні соціальної напруги та підтримці економічної активності на регіональному рівні.

На місцевому рівні органи влади, зокрема міські та сільські ради, повинні застосовувати таргетовані інформаційні кампанії для вразливих груп, організувати прямий діалог з громадянами через зустрічі, платформи та соціальні мережі, використовувати месенджери та локальні медіа для швидкого інформування, а також поширювати інформацію про соціальні та гуманітарні програми. Основна аудиторія цих комунікацій – місцеві громади, внутрішньо переміщені особи та соціально вразливі категорії населення. Використання зазначених інструментів сприяє зниженню паніки та дезінформації, підтримці соціальної згуртованості та забезпеченню доступу громадян до державних сервісів.

Спеціалізовані органи, зокрема у сфері безпеки, охорони здоров'я та кризового управління, повинні впроваджувати кризові інформаційні платформи та системи раннього сповіщення, візуалізувати ризики та надавати інструкції для населення, координуватися з іншими рівнями влади, а також проводити фактчекінг та протидію дезінформації. Основними категоріями аудиторії є громадяни,



ключові соціальні групи та засоби масової інформації. Очікуваний ефект включає мінімізацію людських та матеріальних втрат, підвищення готовності населення до кризових ситуацій та зміцнення довіри до офіційної інформації.

Міжнародна комунікація, що реалізується через Міністерство закордонних справ та державні інформаційні агенції, передбачає проведення інформаційних кампаній для міжнародних партнерів, поширення достовірних даних про кризові події та протидію дезінформації на глобальному рівні. Цільовою аудиторією є міжнародна спільнота, партнери, інвестори та глобальні ЗМІ. Основний ефект полягає у підтримці міжнародної підтримки та співпраці, формуванні позитивного іміджу держави та зниженні ризиків репутаційних втрат.

При цьому ключовими принципами ефективного застосування антикризових маркетингових комунікацій на всіх рівнях влади є прозорість та достовірність повідомлень, оперативність реагування, багатоканальність поширення інформації, таргетованість під конкретні аудиторії та координація між різними рівнями державних органів. Дотримання цих принципів дозволяє забезпечити не лише мінімізацію негативних наслідків кризових явищ, а й формування довгострокової стійкості державних інституцій та підвищення довіри громадян до органів влади.

Дослідження показало, що сучасна діяльність органів публічної влади в Україні відбувається в умовах багатовимірної кризовості, яка включає політичні, економічні, соціальні, безпекові (воєнні), інформаційні та інституційні (управлінські) виклики. Взаємопов'язаність цих криз формує складне середовище публічного управління та підвищує вимоги до системи антикризових маркетингових комунікацій. Антикризові маркетингові комунікації є критично важливим інструментом публічного управління, оскільки забезпечують своєчасне інформування населення, формування довіри до органів влади, підтримку соціальної згуртованості та легітимності управлінських рішень. Вони повинні базуватися на принципах прозорості, оперативності, багатоканальності, таргетованості та координації між різними рівнями влади.

Зарубіжний досвід підтверджує універсальність підходів до антикризових комунікацій і демонструє ефективність стратегічного планування, багатоканального інформування, брендovаних офіційних меседжів та залучення громадськості. Порівняння міжнародних практик з українським контекстом дозволяє виявити перспективні інструменти та адаптувати їх для підвищення ефективності національної системи публічних комунікацій. Аналіз українського досвіду свідчить, що на центральному, регіональному та місцевому рівнях впроваджуються різні антикризові комунікаційні інструменти – від стратегічних національних кампаній і оперативних пресбрифінгів до локалізованих інформаційних кампаній для вразливих груп населення та спеціалізованих кризових платформ. Їх застосування дозволяє ефективно мінімізувати негативні наслідки криз та підвищувати готовність державних інституцій до надзвичайних ситуацій.

Формування системи антикризових маркетингових комунікацій має носити комплексний характер і охоплювати всі рівні управління. Це дозволяє забезпечити своєчасне донесення інформації до цільових аудиторій, підвищити ефективність управлінських рішень, зміцнити довіру громадян і підтримати соціальну стабільність навіть у складних кризових умовах. Практична реалізація цих рекомендацій потребує подальшого вдосконалення нормативно-правового забезпечення, модернізації цифрових платформ для кризових комунікацій, підвищення кваліфікації фахівців із публічних комунікацій та інтеграції міжнародного досвіду в національну систему управління кризами.

Література:

1. Мельник Т.М. Особливості глобальних маркетингових комунікацій в умовах COVID-19. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 6. С. 48–63. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5521146>.
2. Скорук О.П. Кризові комунікації під час пандемії COVID-19. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 59. С. 118–123. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.59.2020.221023>.
3. Буканов Г.М. Політична комунікація влади і суспільства в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник НТУУ «КПІ» Політологія. Соціологія. Право*. 2025. № 2(66). С. 72–78. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.2\(66\).337624](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.2(66).337624).
4. Нежива М., Мисюк В. Глобальні економічні наслідки воєнно-політичної кризи в Україні. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 1. С. 4–12. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(126\)01](https://doi.org/10.31617/3.2023(126)01).
5. Регушевський Е.С. Концептуальні питання легітимності державної влади та зменшення ризиків кризи влади під час дії воєнного стану в Україні. *Нове українське право*. 2024. Вип. 1. С. 73–82. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2024.1.9>.
6. Гайович Г.В., Шихненко К.І., Арехтейчук О.О. Кризова комунікація: зарубіжний досвід і реалії України. *Науковий вісник: державне управління*. 2023. № 2. С. 134–161. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-134-161](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-134-161).



7. Корнієвський О.А. Комунікація влади та громадськості в умовах воєнного стану. *Політичне життя*. 2025. № 2. С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.1.5>.
8. Киричок А.П. Аналіз стратегічно-управлінських заходів реагування на кризу у галузі державного управління (на прикладі кризової комунікації під час подій, пов'язаних із боями за Іловайськ). *Технологія і техніка друкарства*. 2020. Вип. 4. С. 90–106.
9. Осипенко Н. Вплив кризових ситуацій на інтегровані маркетингові комунікації та внутрішнє середовище підприємства. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. 2023. № 48. С. 25–30. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-4>.
10. Михайловська О.В., Михайловський І.М., Пилипенко О.О. Вплив комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-07>.
11. Самойленко Л., Шарий В., Занребельна А. Криза довіри до влади: роль зв'язків з громадськістю у її відновленні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 26. С. 1196–1214. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.05>.
12. Лібанова Е. Резильентність соціо-економічної системи України до шоків, спричинених війною: специфіка формування і реагування. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 58(4). С. 3–23. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003>.
13. Гриценко А., Білорус О., Бурлай Т., Подлесна В., Борзенко О. Українська економіка: резильентність під час війни та виклики післявоєнного відновлення. *Science and Innovation*. 2024. № 20(5). С. 16–34. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine20.05.016>.
14. D'Istria T. Sovereignty, economy, security: Ukraine's mounting challenges in the face of demographic decline / *Le Monde*, 2025. URL: https://www.lemonde.fr/en/international/article/2025/05/16/sovereignty-economy-security-ukraine-s-mounting-challenges-in-the-face-of-demographic-decline_6741341_4.html.
15. Федуняк С.Г. Вплив російсько-української війни на діяльність провідних інститутів безпеки в контексті формування нової моделі міжнародних відносин. *Медіафорум: аналітика, прогнози, інформаційний менеджмент*. 2022. Т. 11. С. 131–140. DOI: <https://doi.org/10.31861/mediaforum.2022.11.131-140>.
16. Юрковський В.С. Вплив війни на функціонування політичних інститутів в Україні: виклики правовій державі. *Політичне життя*. 2025. № 2. С. 50–62. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.2.6>.
17. Пахнін М.І. Російська дезінформація як виклик для української державності. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2024. № 1. С. 860–868. DOI: <https://doi.org/10.32631/vca.2024.1.79>.
18. Ратушна Т. Фейки та дезінформація в соціальних мережах під час війни: ризики для українського суспільства. *Грані*. 2025. Т. 28, № 3. С. 84–91. DOI: <https://doi.org/10.15421/172573>.
19. Дзюрах Ю., Шинкаренко В. Роль маркетингових комунікацій у публічному секторі в умовах воєнного стану. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2024. № 1. С. 46–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-1-7>.
20. Байкевич Р. Інституційний розвиток органів публічного управління у забезпеченні економічної безпеки держави в умовах глобалізації та цифрової трансформації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 6. С. 122–129. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.20>.
21. Борщевський В.В., Василиця О.Б., Матвеев Є.Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2. С. 30–35. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>.
22. Черниш В.І. Стратегії реформування державного управління в умовах інституційних викликів для системи публічної влади. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 6. С. 198–202. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.33>.
23. Кобець Ю., Міщук А., Міщук М. Інституціональні аспекти управління політичною кризою як складова забезпечення національної безпеки держави. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2024. № 18. С. 175–185. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-18-17>.
24. Шатайло О. Кризи соціально-економічних систем: прояви та ознаки. *Scientia fructuosa*. 2019. № 124. С. 91–102. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(124\)06](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(124)06).
25. Aydın B., ve İnce E. Crisis Management and Crisis Communication in *Public Administration. Journal of West European Social Sciences*. 2024. Vol. 1(1). Pp. 31–38. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12779166>.
26. Crisis communication: A behavioural approach / Government Communication Service, 2022. URL: https://www.communications.gov.uk/wp-content/uploads/2022/08/Behavioural_science_guide_to_Crisis_Communications_PDF_Official.pdf.
27. Михайлова О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2(2). С. 93–99. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.10>.
28. Снитко О. Кризові комунікації в інформаційному просторі України воєнної доби. *Актуальні проблеми української лінгвістики: теорія і практика*. 2023. № 46. С. 18–48. DOI: <https://doi.org/10.17721/APULTR.2023.46.18-48>.
29. Дзяна Г.О., Дзяний Р.Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.2>.
30. Богданов О.О., Бушко П.О., Озарко К.С., Цикалюк Р.А. Комплексний підхід до організації маркетингових комунікацій в умовах кризи. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 2. С. 78–84. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2\(80\)-78-84](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-78-84).



31. Ковальчук С.В., Цурська Б.Г. Застосування інструментів маркетингових комунікацій в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-19>.
32. Кулиняк І.Я., Копець Г.Р., Горбенко Т.М. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-16>.
33. Кулиняк І.Я., Корпало О.А. Вплив цифрових маркетингових комунікацій на участь громадян у прийнятті рішень. *Успіхи і досягнення у науці: журнал*. 2025. № 12(12). С. 1028–1041. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1028-1041](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1028-1041).
34. Омельчак Г.В. Механізм застосування маркетингових комунікацій в умовах кризи. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 1. С. 77–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-81-10>.

Дата першого надходження статті до видання: 30.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.02.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 01.05.2026