

К. С. Гулий,
аспірант, Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3927-6425>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.209

РОЛЬ СПІКЕРА ДЕРЖАВНОЇ ІНСТИТУЦІЇ В КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ: ДОСВІД УКРАЇНИ

К. Gulyi,
postgraduate student, State University "Kyiv Aviation Institute"

THE ROLE OF A GOVERNMENT INSTITUTION SPOKESPERSON IN A CRISIS SITUATION: THE CASE OF UKRAINE

У статті досліджується роль спікера державної інституції в забезпеченні ефективної комунікації між урядом і громадськістю в Україні з урахуванням сучасних викликів та ризиків. Зосереджено увагу на інституціалізації стратегічних комунікацій та важливості своєчасного та достовірного інформування в періоди криз. Актуальність теми зумовлена зростаючою потребою держави в оперативному, узгодженому та надійному поширенні інформації, особливо в умовах гібридної та повномасштабної війни, соціальної напруженості та надзвичайних ситуацій. Одним із ключових аспектів розглянутих у статті є зростаючий вплив цифрових платформ та соціальних мереж на рівень довіри громадськості та сприйняття державних інституцій. Метою дослідження є окреслення функцій, обов'язків і викликів, які стоять перед публічними спікерами, а також надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення загальної комунікаційної стратегії органів державної влади. Методологічна база включає аналіз нормативно-правових актів України, порівняння міжнародного досвіду урядових комунікацій, експертні інтерв'ю та контент-аналіз офіційних заяв і публічних виступів представників державної влади. Крім того, у дослідженні розглянуто відповідну наукову літературу в галузях публічного управління та інформаційної політики, яка підкреслює важливу роль інституційної комунікації у реагуванні на кризові ситуації. У результатах описано основні функції та обов'язки спікерів міністерств та відомств, проаналізовано діяльність українських урядових спікерів під час надзвичайних подій, а також виявлено ключові виклики, такі як інформаційно-психологічні операції, фейкові новини, низький рівень довіри громадськості, та найкращі практики для забезпечення ефективної взаємодії з громадськістю: вчасність, прозорість, чіткість, міжвідомча координація. У висновках узагальнено результати дослідження, акцентовано на необхідності посилення потенціалу стратегічних комунікацій на всіх рівнях управління, а також запропоновано конкретні заходи, зокрема системне навчання, планування на основі сценаріїв і впровадження єдиних стандартів комунікації. Перспективи подальших досліджень охоплюють глибше вивчення ролі новітніх медіаінструментів у трансформації взаємодії держави та суспільства в надзвичайних умовах.

The article examines the role of a speaker of a state institution (a spokesperson) in ensuring effective communication between the government and the public in Ukraine, taking into account modern challenges and risks. In particular, the focus is placed on the institutionalization of strategic communication and the significance of timely and credible messaging during periods of crisis. The relevance of the topic is driven by the state's growing need for fast, coherent, and reliable information dissemination, especially under the conditions of hybrid warfare, social tension, and large-scale emergencies. One of the core aspects addressed in the article is the growing impact of digital platforms and social media on public trust and perception of government institutions. The purpose of the study is to outline the functions, responsibilities, and challenges of government spokespersons, as well as to provide practical recommendations for improving the overall communication strategy of public authorities. The methodological framework includes an analysis of Ukraine's legal and regulatory acts, a comparison of international experiences in government communications, expert interviews, and content analysis of official statements and public speeches by state representatives. Additionally, the study reviews relevant academic literature in the fields of public administration and information policy that highlight the essential role of institutional communication and press secretaries in crisis response. The results focus on describing the main functions and responsibilities of ministry and agency spokespersons, analyzing the activities of Ukrainian government speakers during emergencies, and identifying key challenges (such as information and psychological operations, fake news, and low public trust) along with best practices including timeliness, transparency, clarity, and interagency coordination for ensuring effective public engagement. The conclusions summarize the findings, emphasize the necessity to strengthen strategic communication capacity at all administrative levels, and suggest specific measures such as systematic training, scenario-based planning, and the introduction of unified communication standards. Future research perspectives include a deeper examination of the role of new media tools in transforming government-public interaction under high-risk conditions.

Ключові слова: спікер; речник; прес-секретар; публічна комунікація; інформаційна безпека; стратегічні комунікації; дезінформація.

Key words: government speaker, spokesperson, press secretary, public communication, information security, strategic communications, disinformation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Державна комунікація відіграє критично важливу роль у періоди суспільних потрясінь та криз. Збройна агресія проти України, що триває з 2014 року і перейшла у фазу повномасштабної війни 2022 року, актуалізувала потребу в оперативній, достовірній та стратегічно виваженій комунікації органів влади з на-

селенням. В умовах воєнного стану держава та її представники стають основними джерелами інформації для громадян, водночас інформаційний простір перетворюється на ще один поле бою. Не менш важливим фактором є цифрова трансформація суспільства: розвиток інтернету та соціальних мереж докорінно змінив способи поширення інформації. Держава має активно використовувати цифрові платформи для досягнення комунікаційних цілей, враховуючи при цьому ризики та загрози інформаційній безпеці.

Швидке і масове розповсюдження даних через онлайн-медіа створює як нові можливості для взаємодії з громадянами так і виклики, пов'язані з появою недостовірних (фейкових) новин та інформаційних маніпуляцій.

Вважаємо, засоби масової інформації майданчиком для боротьби у медіа просторі. Така боротьба має здійснюватися не лише за принципом реактивності, вона має здійснюватися на упередження, враховуючи найбільш вірогідні сценарії розвитку подій у майбутньому. Держава як суб'єкт комунікації та медіа як засіб такої комунікації, на нашу думку, мають задавати тренди, висувати варіанти розвитку подій і надавати можливість суспільству висловлювати окрему думку, коментувати та критикувати рішення суб'єктів владних повноважень. Підтримуємо загальноновживану тезу про те, що ЗМІ та журналістика це "четверта влада".

З одного боку, мас-медіа є сполучником, що забезпечує комунікацію між державою і суспільством завдяки медіа-платформам, ток-шоу, каналам у месенджерах тощо. З іншого боку, мас-медіа виступають у таких відносинах суб'єктом впливу як на суспільство так і на державу. Враховуючи викладене, наголошуємо на важливості комунікації між державою і суспільством за допомогою мас-медійних ресурсів, адже в період кризи підвищується попит на актуальну та достовірну інформацію. Офіційні повідомлення уряду стають запорукою збереження громадського спокою та довіри. Натомість інформаційний вакуум або неналежна комунікація може призвести до панічних настроїв, недовіри зі сторони суспільства та дестабілізації. В цьому і полягає відповідальність належної роботи спікерів державних інституцій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В українських реаліях питаннями інформаційної політики та комунікативної діяльності органів влади займалась низка вітчизняних дослідників. М. Дурман [1] обґрунтував, що стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій вимагає від державних інституцій нових підходів до взаємодії з аудиторією та захисту національних інтересів в інформаційній сфері. С. Онищенко та А. Глушко у своєму дослідженні [2] пропонують концептуальні засади забезпечення інформаційної безпеки держави в умовах діджиталізації економіки, наголошуючи на необхідності адаптації державних комунікацій до цифрових ризиків та кіберзагроз. Т. Сергієнко та Ю. Куріс описували [3] консолідацію українського суспільства в умовах військової агресії РФ проти України. Таким чином, вітчизняні науковці закладають теоретичну базу для розуміння ролі державних комунікаторів в умовах інформаційного суспільства.

Проблематика публічних комунікацій у державному управлінні та роль спікерів (прес-секретарів, речників) органів влади неодноразово ставала предметом наукових досліджень за кордоном.

Проблеми поширення фейкових новин стали темою досліджень у сфері масових комунікацій, зокрема в ро-

ботах Allcott & Gentzkow [4] та Wardle & Derakhshan [5]. Науковий дискурс сходиться на тому, що цифровізація кардинально змінила ландшафт публічної комунікації. Тепер держава має конкурувати за увагу аудиторії в перенасиченому інформаційному середовищі та вибудовувати нові моделі взаємодії з медіа та суспільством [5, с. 49].

У теорії державного управління спікер державної інституції розглядається як офіційний представник, "голос" установи, відповідальний за висловлення позиції органу. Зарубіжні дослідники Capurro G., Maier R., Tustin J., Jardine C. G., Driedger S. M. підкреслюють [6], що ефективний комунікатор володіє експертизою і довірою, що підвищує результативність кризових комунікацій.

Згідно з рекомендаціями Центру контролю та профілактики захворювань в США (CDC), організація повинна заздалегідь призначати підготовленого спікера для інформування населення, оскільки його роль полягає у висвітленні важливої інформації до громадськості зрозумілою мовою [7].

Ухвалена в Україні Стратегія інформаційної безпеки (затверджена Указом Президента № 685/2021) визначає [8] актуальні виклики та загрози національній безпеці в інформаційній сфері, а також стратегічні завдання держави щодо протидії дезінформації та пропаганді. Цей документ підкреслює, що технології гібридної війни, які застосовуються проти України, вимагають посилення спроможностей держави у стратегічних комунікаціях та консолідації зусиль різних органів влади у трансляції правдивої інформації суспільству.

Численні публікації аналізують трансформацію роботи прес-служб в епоху цифрових медіа. Соціальні мережі, онлайн-медіа та месенджери стали для урядових структур як новим каналом комунікації, так і джерелом викликів. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у доповіді про громадські комунікації відзначає [9], що органи влади мають адаптувати свої комунікаційні практики до нових платформ, впроваджувати цифрові інструменти взаємодії з громадянами та водночас забезпечувати цілісність інформації. В українських реаліях активне використання посадовцями платформ спільного доступу до інформації таких як "Facebook", "X (Twitter)", "Telegram" для поширення офіційних заяв стало звичним явищем за останнє десятиріччя. Цей тренд привернув увагу дослідників до питань стилю і тональності таких повідомлень, їх впливу на громадську думку. З іншого боку, цифрові медіа полегшили поширення дезінформації, змушуючи державних спікерів оперативно реагувати на фейкові новини та спростовувати їх.

Таким чином, попередні дослідження заклали підґрунтя для розуміння того, що спікер державної інституції — це не просто рупор для оголошення офіційних позицій, а стратегічний комунікатор, від компетентності та професійності якого значною мірою залежить успішність державної політики в інформаційній сфері. Узагальнення наукових праць дозволяє перейти до аналізу реальних практик та результатів роботи публічних спікерів в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дана роботи націлена на комплексний аналіз ролі спікера державної інституції (речника, прес-секретаря тощо) у взаємодії з громадськістю в сучасних умовах. Зокрема, дослідження має на меті:

- 1) визначити основні функції та обов'язки спікера у структурі органу виконавчої влади;
- 2) проаналізувати практику діяльності спікерів інституцій на прикладах роботи речників та прес-служб міністерств під час кризових ситуацій (на прикладі воєнного стану, надзвичайних ситуацій);
- 3) окреслити ключові виклики та загрози, з якими стикаються державні комунікатори: інформаційно-психологічні спеціальні операції (ІПСО), поширення фейкових новин, проблема довіри населення;
- 4) узагальнити найкращі практики державної комунікації та сформулювати рекомендації щодо підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети в роботі використано низку наукових методів. Проведено аналіз нормативно-правових актів України, що регулюють інформаційну сферу та діяльність органів влади у комунікаційній сфері. Проведено порівняльний аналіз міжнародного досвіду організації урядових комунікацій, контент-аналіз офіційних повідомлень і виступів представників органів державної влади. Розглянуто наукові праці в сфері публічного управління, що висвітлюють значення спікерів у державному управлінні та інформаційній політиці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Словник чужомовних слів і термінів [10, с. 451] дає визначення терміну "спікер" як промовець, мовець, оратор, ритор. Великий тлумачний словник сучасної української мови [11, с. 1219] визначає термін "речник" як представник, виразник чийхось поглядів, бажань, інтересів, залучений або обраний виступати від імені інших, той, хто в своїй особі представляє когонебудь.

Поняття "спікер державної інституції" доцільно розглядати як ширше та узагальнююче, що охоплює такі посади, як "речник" і "прес-секретар". Спікер державної інституції є посадовою особою, відповідальною за комунікацію між органами державної влади та громадськістю, із чітко визначеними повноваженнями, закріпленими нормативно-правовими актами та відповідними посадовими інструкціями. У межах інституційної структури органу публічної влади спікер виконує низку ключових функцій, серед яких — офіційне представлення установи, інформаційне посередництво, стратегічні комунікації та формування іміджу, антикризова комунікація та протидія дезінформації, що підтверджується аналізом практичних посібників і міжнародним досвідом.

Як офіційний представник установи спікер є публічним обличчям організації, уповноваженим озвучувати офіційну позицію від імені державного органу [12, с. 21—22]. Бере участь у прес-конференціях, брифінгах, дає коментарі для медіа, пояснює рішення керівництва. Наприклад, в уряді Німеччини посада урядово-

го спікера передбачає представлення позиції всього федерального уряду перед медіа; така особа має високий ранг державного секретаря, очолює федеральне бюро преси та інформації (підпорядковане безпосередньо Канцлеру Німеччини) та має право голосу [13, с. 15].

Як інформаційний посередник спікер виступає повіреним між органом влади, медіа та громадськістю та організовує таку взаємодію: приймає інформаційні запити, готує та розповсюджує прес-релізи, налагоджує контакти з журналістами. В уряді Великої Британії існують комунікаційні підрозділи, що координують роботу прес-офісів міністерств та опрацьовують звернення преси, щоб надати узгоджену і своєчасну відповідь [13, с. 10—11].

Як стратегічний комунікатор та іміджмейкер спікер бере участь у формуванні позитивного іміджу установи та довіри до неї з боку населення. До його завдань входить роз'яснення політики та рішень свого відомства у такий спосіб, щоб вони були зрозумілими для різних груп населення. Він також відстежує громадську думку, реакції медіа на дії органу влади аби коригувати комунікаційну стратегію. Крім того, спікер часто готує керівників до публічних виступів, формулює основні меседжі, а іноді виконує роль спічрайтера. Наприклад, в урядах багатьох європейських держав прес-секретар входить до кола радників керівника відомства і впливає на комунікаційну політику, а у Німеччині урядовий речник є учасником щотижневих засідань кабінету міністрів [13, с. 15—17].

Як антикризовий комунікатор спікер у кризових ситуаціях (бойові дії, стихійні лиха, епідемії) забезпечує оперативне інформування громадськості та інформує про дії влади. Він має надавати точну, перевірену інформацію, запобігаючи поширенню чуток і панічних настроїв. Наприклад, під час пандемії COVID-19 прес-служба Міністерства охорони здоров'я України щоденно інформувала населення про кількість випадків захворювання та про заходи безпеки [14]. В умовах воєнного стану в Україні інституційна комунікація ще більш централізувалась: було запроваджено регулярні звернення керівництва держави, щоденну координацію інформації між силовими відомствами, а спікери міністерств діяли як єдиний фронт, узгоджуючи повідомлення.

Як той, що протидіє дезінформації, спікер спростовує неправдиву інформацію та роз'яснює спірні питання. В умовах інформаційної війни проти України це стало особливо актуально: спікери державних органів змушені реагувати на фейки, запущені ворожою пропагандою, розвіювати міфи та забезпечувати присутність українського наративу в інформаційному просторі. Таким чином, спікер інтегрований у систему стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки держави.

Практичні поради щодо роботи спікерів, вироблені експертами, підкреслюють важливість дотримання стандартів професійної комунікації. Компетентний спікер, як зазначено в посібнику Інституту масової інформації (ІМІ) [12], має бути підготовленим, точним, відповідальним та дисциплінованим. Під час публічних виступів йому рекомендовано фокусуватись на ключових повідомлен-

нях, уникати непідготовлених відповідей на провокаційні запитання, зберігати спокій та контролювати емоції. Важливо, щоб спікер говорив лаконічно: золотим стандартом є повідомлення тривалістю 15—20 секунд, яке легко сприймається аудиторією [12, с. 21].

На нашу думку, функції спікера інституції мають зводитись не лише до проголошення, зачитування офіційної заяви чи коментарів. Офіційний спікер інституції повинен мати відповідну освіту, високу кваліфікацію, тобто бути експертом із високим рівнем особистої харизми. Міністр, очільник чи голова інституції є політичною посадою, що діє від імені уряду, призначається і звільняється в залежності від політичної волі правлячої еліти. Спікер має бути державним службовцем, робота якого не залежить від політичних посадовців, тобто особа, що досконало знає і розуміє інституцію, принципи та порядок її організації, відповідну нормативно-правову базу. Таким чином, міністр відповідає за політичну складову роботи міністерства, коментує і дискутує на теми впровадження реформ, політичних програм тощо. В той час як спікер відповідальний за роботу інституції, окремих його структурних підрозділів таких як центральний апарат або регіональне управління. Завдяки взаємодії речника з медіа та суспільством встановлюється довіра між учасниками інформаційних процесів. Питому вагу набуває посада речника (як офіційного спікера) в тих органах державної влади, діяльність яких направлена на взаємодію із громадянами, наприклад при наданні адміністративних послуг. Ці поради демонструють, що роль спікера вимагає не лише знання фактичного матеріалу, а й володіння навичками публічної комунікації та психології.

Для ілюстрації специфіки роботи державних спікерів розглянемо декілька прикладів з української практики, зосереджуючись на періоді новітньої кризи — відбиття широкомасштабної агресії та запровадження воєнного стану. Результати соціологічного опитування, що проводилося соціологічною службою Центру Разумкова [15] фіксують високий баланс довіри до таких інститутів як: Збройні Сили України, Національна гвардія України, Державна служба з надзвичайних ситуацій. Спікер Міністерства оборони з моменту запровадження правового режиму воєнного стану став одним з центральних комунікаторів для населення. З перших днів російського вторгнення комунікаційна система Міноборони перейшла на посилений режим роботи. Було налагоджено тісну координацію між комунікаційними підрозділами всіх силових міністерств та відомств, щоб узгоджено інформувати громадян про перебіг бойових дій і ситуацію на фронті. Спікер Міноборони зазначав [16], що завдяки злагодженій роботі військових медіа таких як Інформагентство "Армія Inform", військове радіо "Армія FM", "Військове телебачення України" громадяни можуть отримувати повну картину подій, не звертаючись до неперевіраних джерел. Відомчі медіа перейшли переважно на двомовний контент (українською та англійською) і почали оперативно транслювати повідомлення з передової. Це було частиною стратегічних комунікацій Міноборони, спрямованих на оперативне та достовірне інформування.

Спікер Міноборони регулярно проводив брифінги для українських та іноземних журналістів, надаючи

офіційну інформацію про хід бойових дій [17]. Медіа мають дотримуватися інформаційної дисципліни та не розголошувати дані, що можуть зашкодити військовим операціям. Це демонструє складність балансу для державного спікера: з одного боку — максимальна відкритість і підтримання довіри суспільства, з іншого — необхідність зважувати кожне слово з точки зору національної безпеки. Прес-служба МВС під час масованих ракетних ударів оперативно інформувала про дії Національної поліції та ДСНС [18] щодо ліквідації наслідків, видавала поради населенню щодо безпеки, звітувала про результати міжнародної взаємодії [19]. Також спікер ДСНС України інформував про роботу рятувальників у Республіці Словенія [20]. Спікер Міністерства охорони здоров'я під час пандемії COVID-19 та в період війни (коли медична система зазнавала додаткового навантаження) регулярно надавав інформацію щодо охорони здоров'я, спростовував міфи. Наприклад, щодо "біолабораторій Збройних сил України в Запоріжжі, якими керують США" [21]. На офіційних сайтах в мережі інтернет наголошують, що офіційні установи користуються офіційними каналами сповіщення громадян та мають відповідних спікерів. Міністр та речник Міністерства закордонних справ України активно взаємодіє зі світовою спільнотою завдяки соцмережам, просуваючи український погляд на війну, пояснюючи дипломатичні кроки [22]. Тобто функція взаємодії з громадськістю для українських урядових спікерів охоплює не лише внутрішню аудиторію, а й міжнародний вимір, що формує імідж держави за кордоном.

Ефективність діяльності державних спікерів у кризових умовах часто залежить від наявності заздалегідь продуманої комунікаційної стратегії. В Україні після 2014 року відбувалося становлення системи стратегічних комунікацій за підтримки партнерів з НАТО. Затверджена Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил України [23] яка визначила принципи проактивної інформаційної політики під час гібридної війни. Однак, не всі елементи цієї системи працювали ефективно. Експерти НАТО в Україні станом на сьогодні в умовах воєнних дій констатують, що українська концепція стратегічних комунікацій не відповідає сучасним викликам, про це зазначають [24, с. 7] А. Богданарний та О. Кононець у статті про стратегічні комунікації у секторі безпеки і оборони України.

Повномасштабна війна стала серйозним іспитом для державних комунікаційних структур і значною мірою каталізатором їхнього розвитку. З'явилась практика щоденних зведених брифінгів від різних відомств (Міноборони, Генштабу, Офісу Президента, ДСНС) у форматі "Єдині новини" [25], що слугував каналом донесення консолідованої позиції влади до населення. Такий централізований підхід, фактично з введенням єдиного інформування, відображає принцип "єдиного голосу" в кризовій комунікації, коли різні спікери діють синхронізовано і взаємодоповнюючи один одного.

Аналіз українського досвіду показує, що спікери міністерств у кризових ситуаціях виконують роль "Front Line Officers" (комунікаторів з передової), підтримуючи зв'язок між державою і суспільством. Оперативність і достовірність у наданні інформації сприяє зміцненню громадянської стійкості: поінформоване суспільство

менш схильне до паніки та ворожих маніпуляцій. Водночас існують об'єктивні обмеження (військова таємниця), що унеможлиблює повну відкритість та спонукає знаходити оптимальний баланс при інформуванні.

Вдалим прикладом інформаційної компанії щодо інформування населення є регулярні звернення Президента України, який виступає в ролі не тільки абстрактного очільника держави — Президент є конкретною людиною, що комунікує із суспільством виступаючи в ролі "першого спікера держави".

Проте варто пам'ятати про виклики та загрози для державної комунікації, перш за все це стосується ІПСО, що є елементом когнітивної війни і характеризуються цілеспрямованим інформаційним впливом з боку противника на деморалізацію населення, розкол суспільства та підрив довіри до влади [26]. Це здійснюється через поширення дезінформації у соцмережах про військову поразку України. За даними СБУ [27] у 2025 році фіксується значна активізація російських ІПСО, зокрема в соціальних мережах "TikTok" та "Telegram" для розповсюдження панічних настроїв.

Масштабна інформаційна атака вимагає від українських офіційних спікерів постійного моніторингу інформаційного поля та негайного реагування — спростування неправдивих повідомлень, надання контраргументів, роз'яснення реального стану справ. Викликом є і те, що аудиторія часто може несвідомо піддаватися впливу емоційно забарвлених фейків не дочекавшись офіційного спростування. Тому державні комунікатори змушені працювати на випередження, проактивно інформуючи про можливі провокації. Феномен "фейкових новин" (новини, що не відповідають дійсності) став глобальною проблемою інформаційної доби. В українському контексті він посилюється воєнними реаліями. Поширення відверто недостовірної або маніпулятивної інформації в медіа та соцмережах підриває інформаційну безпеку. Наприклад, під час пандемії COVID-19 ширились фейки про небезпечність вакцин [28]. Спікери урядових структур зобов'язані спростовувати таку інформацію. Проте механізм спростування часто менш ефективний ніж механізм поширення: поки офіційна заява буде оприлюднена, початковий "фейк" може набрати значного розголосу. До того ж, частина аудиторії схильна більше довіряти емоційно привабливим версіям від таємничих "інсайдерів", ніж офіційним повідомленням. Для подолання цього виклику спікерам необхідно будувати довгострокову довіру з аудиторією, підкріплювати свої повідомлення доказами, використовувати зрозумілу та переконливу мову. Також держава розвиває інструменти фактчекінгу (перевірки фактів) та співпрацює з незалежними медіа щодо викриття дезінформації, наприклад, Центр протидії дезінформації при РНБО активно аналізує і попереджає про ворожі ІПСО [29].

Рівень суспільної довіри до влади є фундаментальним чинником успішності комунікації. Якщо громадяни заздалегідь налаштовані скептично або вороже до офіційних осіб, навіть правдива інформація сприйматиметься сумнівно. Український досвід показує, що в перші місяці повномасштабної війни в Україні спостерігалось безпрецедентне зростання консолідації та довіри до

керівництва держави — щоденні звернення Президента, брифінги військового командування знаходили широкий відгук і підтримку [3, с. 83]. Проте довіра не є константою: затяжний характер війни, економічні та інші виклики можуть послаблювати стійкість суспільства. Тому завданням спікерів є постійна підтримка діалогу з громадськістю на принципах достовірності, визнання реальних проблем і демонстрації компетентності, надійності. На нашу думку, відкритість і прозорість дій влади є визначальними для довіри: коли інформація не замовчується, а проблемні питання пояснюються, суспільство менш схильне до чуток і панічних настроїв.

Не можна залишати поза увагою і виклики внутрішнього характеру. Далеко не всі державні органи укомплектовані достатньою кількістю комунікаційних фахівців. Особливо в перші роки після 2014 року прес-служби мали обмежені ресурси і не могли оперативно покривати весь спектр завдань. Як зазначається [12, с. 21], "не багато прес-служб можуть собі дозволити речника". Це призводить до перевантаження існуючих працівників, зниження якості комунікації. Ще один аспект — технічна спроможність: забезпечення безперебійного інтернет-зв'язку під час ведення бойових дій, наявність резервних каналів передачі повідомлень (радіо, телебачення). Ці питання вийшли на перший план, коли в прифронтових районах зв'язок та електропостачання частково недоступні. Міноборони навіть ініціювало відновлення друкованої фронтової газети для військових [16]. Спектр викликів дуже широкий: від зовнішніх (ворожі ІПСО) до внутрішніх (організаційні фактори). Їх усвідомлення дозволяє формувати адекватні відповіді на загрози та підвищувати стійкість системи державної комунікації.

На основі аналізу і виявлених проблем можна запропонувати комплекс підходів, що зарекомендували себе як успішні в сфері державної комунікації. Наводимо ряд найкращих практик та рекомендацій, актуальних для українських реалій.

Перш за все, влада повинна прагнути до максимальної відкритості в інформуванні громадян, особливо у кризових ситуаціях. Проактивна комунікація — це випередження інформаційних потреб суспільства. Не очікування запитів та боротьба із чутками — державні спікери мають регулярно надавати оновлення інформації, навіть якщо вона не є остаточною, робити це з метою запобігання інформаційному вакууму.

Ключовий принцип кризового комунікування — єдність голосу, тобто тісна координація між органами держави: Міністерством оборони, Офісом Президента України, МВС та іншими структурами. Важливо, щоб інформація не була суперечливою. Створення централізованих комунікаційних штабів та регулярні наради спікерів сприяють виробленню консолідованої позиції. Міжнародний досвід підтверджує, що узгодженість підвищує довіру: наприклад, у державах ЄС під час пандемії урядові брифінги проводилися у співпраці між кількома відомствами одночасно, демонструючи єдність уряду [30, с. 7]. Використання всіх каналів комунікації — це ключ подолати сегментованість медіа-аудиторії, а державні спікери повинні доносити свої повідомлення через різні канали. В Україні успішним кейсом стала

присутність офіційних структур у каналах оперативних повідомлень у месенджерах, наприклад, канал Повітряних Сил ЗСУ [31]. Міністерство закордонних справ веде англомовну сторінку орієнтовану на іноземних читачів у соціальних мережах [32]. Варто підтримувати і традиційні аудіовізуальні медіаканали (телевізійне мовлення, радіомовлення) для охоплення регіонів без стабільного доступу до мережі інтернет. Чим більш всеохопною є комунікація, тим менше шансів дезінформувати суспільство.

Оперативність та доступність інформації — це критичний параметр у добу соцмереж. Рекомендовано встановити чіткі порядки реагування на запити мас-медіа та звернення громадян. Для цього в прес-службах варто впроваджувати цілодобове чергування відповідальних осіб. Крім того, важливо робити інформацію доступною — зрозумілою мовою, без канцеляризмів. Складні рішення бажано пояснювати через призму практичних наслідків для громадян, щоб уникати непорозумінь та некоректного трактування.

Навчання та підвищення кваліфікації спікерів є важливим аспектом, адже комунікаційні навички потребують постійного вдосконалення. Державні органи мають інвестувати в навчання спікерів: проводити тренінги з кризових комунікацій, медіа-тренінги (моделювання прес-конференцій, інтерв'ю), навчати роботі з соціальними мережами та сучасними інструментами верифікації інформації. У співпраці з міжнародними партнерами вже реалізуються такі програми: наприклад, Всесвітня організація охорони здоров'я проводила тренінги для комунікаційників сфери охорони здоров'я в Україні [33].

Необхідно удосконалювати нормативну базу, що регулює діяльність прес-служб та спікерів органів влади постановами Кабінету Міністрів України та наказами Національного агентства України з питань державної служби: типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посади спікера державної інституції; типові завдання для перевірки професійних знань та компетенцій спікерів інституції тощо. Такі акти мають містити перелік прав, обов'язків, повноваження спікерів, передбачати обов'язкове навчання та періодичну атестацію відповідних фахівців. Органи публічної влади мають затвердити положення про прес-службу та передбачити окрему штатну одиницю — спікера. Варто впровадити механізми координації: започаткувати практику регулярних міжвідомчих нарад спікерів та створити при уряді комітет з питань інформаційної політики, який би опікувався стратегічними питаннями комунікації.

Ефективна комунікація — це двосторонній процес. Державні спікери мають не лише говорити, а й слухати. Важливо налагоджувати канали для зворотного зв'язку: проводити опитування громадської думки щодо роботи органів влади, відслідковувати теми, які хвилюють населення в соцмережах, відповідати на коментарі та питання. Урядові "гарячі лінії", електронні приймальні, мобільні додатки — все це елементи інтерактивної взаємодії, що допомагають робити комунікацію більш людиноорієнтованою. Враховуючи активну законотворчість та постійні реформи, спікер має бути відповідальним за роз'яснювальну кампанію, що має включати

чіткі алгоритми дій громадян при взаємодії із державними органами. Найкращі практики зводяться до принципів: достовірності, компетентності, оперативності, інтерактивності, адже вони дозволяють державним комунікаторам успішно виконувати свою місію — служити містком між владою та суспільством, зміцнюючи єдність та стійкість до інформаційних загроз.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході проведеного дослідження підтверджено, що спікер державної інституції відіграє визначальну роль у системі публічної комунікації влади. Спікер — ключовий комунікатор та офіційний представник органу державної влади, який відповідає за представлення позиції інституції широкому загалу. Він виконує низку функцій, від організації взаємодії з медіа до стратегічного планування комунікацій, а також є "обличчям" установи в очах громадськості. Його компетентність, професійність і оперативність значною мірою визначають, наскільки ефективно суспільство буде проінформоване про механізми взаємодії людини з сервісною державою.

У періоди кризових явищ роль державного спікера зростає. Український досвід показав, що консолідована та своєчасна комунікація влади з населенням є критичним чинником національної стійкості. Регулярні брифінги та звернення зберегли довіру суспільства і запобігли панічним настроям. Державні спікери стали своєрідними "комунікаторами з передової" на інформаційному полі бою. Середовище, в якому діють спікери, характеризується як можливостями (швидке донесення інформації через мережу інтернет, прямий контакт з аудиторією), так і загрозами фейків, ІПСО. Спікерам доводиться адаптуватись до нових форматів комунікації — діяльність у соцмережах, створення мультимедійного контенту, реагування на події в режимі реального часу. Це вимагає розширення їх компетенцій і підтримки забезпечення ресурсами, технологіями, навчання з боку держави.

На основі проведеного аналізу сформулюємо такі практичні рекомендації державним органам України:

- 1) інвестиції у підготовку кадрів для комунікаційних підрозділів;
- 2) розробка детальних комунікаційних стратегій та протоколів дій спікерів на випадок криз різних типів: воєнної, техногенної, соціально-економічної;
- 3) забезпечення спікерів сучасними технічними засобами: системами моніторингу медіа, обладнання для оперативного проведення онлайн-трансляцій та брифінгів;
- 4) впровадження проактивної моделі комунікації: влада не лише реагує на події, а формує порядок денний в інформаційному просторі.

В Україні спостерігається поступове формування культури стратегічних комунікацій. Однак існує потреба подальшого вдосконалення: необхідно закріпити стандарти роботи спікера та прес-служб, унормувати статус і повноваження спікерів, забезпечити координацію між відомствами. Інституціоналізація ролі спікера як важливої посадової особи сприятиме стабільності та спадковості державної комунікаційної політики.

Література:

1. Дурман М. О. Формування та реалізація державної регуляторної політики в Україні. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2019. 484 с. URL: <http://kntu.net.ua/ukr/content/download/77375/448838/file/Монографія.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).
2. Онищенко С. В., Глушко А. Д. Концептуальні засади інформаційної безпеки національної економіки в умовах діджиталізації // Соціальна економіка. 2020. № 59. С. 14—24. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-59-02> (дата звернення: 20.05.2025).
3. Сергієнко Т. І., Куріс Ю. В. Консолідація українського суспільства в умовах військової агресії Російської Федерації проти України // Humanities studies. 2022. Вип. 11 (88). С. 79—86. DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2022-11-88-08> (дата звернення: 20.05.2025).
4. H. Allcott, M. Gentzkow Social Media and Fake News in the 2016 Election // Journal of Economic Perspectives. 2017. Vol. 31, No. 2. P. 211—236. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.31.2.211> (дата звернення: 20.05.2025).
5. C. Wardle, H. Derakhshan Information disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making // Strasbourg: Council of Europe. 2017. — 109 с. URL: <https://rm.coe.int/information-disorder-report-november-2017/1680764666> (дата звернення: 20.05.2025).
6. G. Capurro, R. Maier, J. Tustin, C. G. Jardine, S. M. Driedger The spokesperson matters: evaluating the crisis communication styles of primary spokespersons when presenting COVID-19 modeling data across three jurisdictions in Canada // Journal of Risk Research. 2022. Vol. 25, № 11—12. P. 1395—1412. DOI: <https://doi.org/10.1080/13669877.2022.2128391> (дата звернення: 20.05.2025).
7. Centers for Disease Control and Prevention (CDC). Spokesperson Preparation // Healthcare-Associated Infections (HAIs). 2024. URL: <https://www.cdc.gov/healthcare-associated-infections/hcp/patient-notification-toolkit/spokesperson-preparation.html> (дата звернення: 20.05.2025).
8. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року "Про Стратегію інформаційної безпеки": Указ Президента України від 28.12.2021, № 685/2021: станом на 28.12.2021. Офіційний вісник України. 2022. 11 січ. С. 22.
9. OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward // OECD Publishing. 2021. 237 р. DOI: <https://doi.org/10.1787/22f8031c-en> (дата звернення: 20.05.2025).
10. Штепа П. Словник чужомовних слів і термінів: понад 16000 слів. Монреаль, 1977. 548 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Shtepa_Pavlo/Slovnyk_chuzhomovnykh_sliv_i_terminiv.pdf (дата звернення: 20.05.2025).
11. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Ірпінь: ВТФ "Перун", 2005. 1728 с. URL: <https://archive.org/details/velykyislovnyk> (дата звернення: 20.05.2025).
12. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади / ред. З. Казанжи. Київ, 2016. 112 с. URL: <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).
13. Баровська А. Інституційне забезпечення державної комунікативної політики: досвід країн Європи. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2014. 40 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-05/Dopovid_Barovska.pdf (дата звернення: 20.05.2025).
14. В Україні черговий антирекорд за кількістю нових випадків COVID-19 — 2328. Міністерство охорони здоров'я України. 22.08.2020. URL: <https://moz.gov.ua/uk/v-ukraini-chergoviy-antirekord-za-kilkistju-novih-vipadkiv-covid-19---2328> (дата звернення: 20.05.2025).
15. Оцінка ситуації в країні та діяльності влади, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, віра в перемогу (вересень 2024р.). Разумков центр. 15.10.2024. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-ta-diiialnosti-vlady-dovira-dosotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-vira-v-peremogu-veresen-2024r> (дата звернення: 20.05.2025).
16. Остапа С. Речник Міноборони Олександр Мотузьяник: Ми сприяємо медіа, які нас критикують, — нехай бачать на власні очі, де правда, а де домисли. Детектор медіа. 01.07.2022. URL: <https://detector.media/infospace/article/200636/2022-07-01-rechnyk-minoborony-oleksandr-motuzyanyk-myspryyaemo-media-yaki-nas-krytykuyut-nekhaubachat-na-vlasni-ochi-de-pravda-a-de-domysly/> (дата звернення: 20.05.2025).
17. Міністерство оборони України. Брифінг речника Міністерства оборони України полковника Олександра Мотузьяника. Facebook. 01.06.2022. URL: <https://www.facebook.com/MinistryofDefence.UA/posts/pfbid0UAf7i16sHKBX4TMoGUDfoA5poX4h9sFySPykDqhAwLbEYqNLffwMeJRmbrRpQXbWl> (дата звернення: 20.05.2025).
18. Масовані обстріли. Міністерство внутрішніх справ України. 17.02.2025. URL: <https://mvs.gov.ua/news/masovani-obstrili> (дата звернення: 20.05.2025).
19. Рятувальники ДСНС вдосконалювали навички міжнародної взаємодії на навчаннях у Німеччині. Міністерство внутрішніх справ України. 28.02.2025. URL: <https://mvs.gov.ua/news/riatuvalniki-dsns-vdoskonaliuvali-navicki-miznarodnoyi-vzajemodiyi-na-navcapiakh-u-nimeccini> (дата звернення: 20.05.2025).
20. Речник ДСНС України Олександр Хорунжий про роботу рятувальників у Республіці Словенія. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. 14.08.2023. URL: <https://dsns.gov.ua/video/recnik-dsns-ukrayini-oleksandr-horunzii-pro-robotu-riatuvalnikiv-u-respublici-sloveniia> (дата звернення: 20.05.2025).
21. Холера, чума й російська пропаганда: міфи, які розповсюджує росія. Міністерство охорони здоров'я України. 14.07.2022. URL: <https://moz.gov.ua/uk/holera-chuma-j-rosijska-propaganda-mifi-jaki-rozprov-sjudzhue-rosija> (дата звернення: 20.05.2025).

22. Коментар речника МЗС України Олега Ніколенка щодо висловлювань міністра Канцелярії Президента Польщі. Міністерство закордонних справ України. 01.08.2023. URL: <https://mfa.gov.ua/news/komentar-rechnika-mzs-ukrayini-olega-nikolenka-shchodo-vislovyuvan-ministra-kancelyariyi-prezidenta-polshchi> (дата звернення: 20.05.2025).

23. Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України: Наказ Міністерства оборони України від 22.11.2017, № 612: станом на 22.11.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17> (дата звернення: 20.05.2025).

24. Благодарний А., Кононець О. Стратегічні комунікації у секторі безпеки і оборони України. Молодий вчений. 2023. Т. 1, вип. 113. С. 5—9. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-2> (дата звернення: 20.05.2025).

25. Єдині новини. Вікіпедія: Вільна Енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Єдині_новини (дата звернення: 20.05.2025).

26. Що таке ІПСО, чому важливо це знати і які операції зараз проводить Росія проти України. Український тиждень. 05.03.2022. URL: <https://tyzhden.ua/shcho-take-ipso-chomu-vazhlyvo-tse-znati-i-yaki-operatsii-zaraz-provodyt-rosiya-proty-ukrainy/> (дата звернення: 20.05.2025).

27. Мельник Р. СБУ: Росія активізує ІПСО в соцмережах про нібито протестні настрої в Україні. Детектор медіа. 21.02.2025. URL: <https://detector.media/info-space/article/238456/2025-02-21-sbu-rosiya-aktyvizuie-ipso-v-sotsmerezakh-pro-nibyto-protestni-nastroi-v-ukraini/> (дата звернення: 20.05.2025).

28. Найпоширеніші фейки про вакцинацію від COVID-19. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/najposhirenishi-fejki-pro-vakcinaciju-vid-covid-19> (дата звернення: 20.05.2025).

29. "ІПСО і люди" (5 випуск). Центр протидії дезінформації. 30.09.2024. URL: <https://cpd.gov.ua/articles/ipso-i-lyudy-5-vypusk> (дата звернення: 20.05.2025).

30. Звіт про досвід та найкращі практики комунікації з питань COVID-19 у Європі. Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України. — URL: https://phc.org.ua/sites/default/files/users/user90/FINAL_UKR_Report%20on%20Good%20European%20Experience%20COVID-19%20Communications_UKR.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

31. Офіційні публічні сторінки Командування Повітряних Сил Збройних Сил України. Командування Повітряних Сил Збройних Сил України. URL: <https://sites.google.com/view/ukrainianairforce> (дата звернення: 20.05.2025).

32. MFA of Ukraine. X (Twitter). URL: https://x.com/MFA_Ukraine (дата звернення: 20.05.2025).

33. ВООЗ розвиває комунікаційні спроможності регіональних Центрів контролю та профілактики хвороб України. Міністерство охорони здоров'я України. 29.08.2022. URL: <https://moz.gov.ua/uk/vooz-rozvivae-komunikacijni-spromozhnosti-regionalnih-centriv-kontrolju-ta-profilaktiki-hvorob-ukraini> (дата звернення: 20.05.2025).

References:

1. Durman, M.O. (2019), *Formuvannia ta realizatsiia derzhavnoi rehuliatornoi polityky v Ukraini* [Formation and implementation of state regulatory policy in Ukraine], Knyzhkove vydavnytstvo FOP Vyshemyrs'kyj V.S., Kherson, Ukraine, available at: <http://kntu.net.ua/ukr/content/download/77375/448838/file/Monohrafiia.pdf> (Accessed 20.05.2025).

2. Onyschenko, S.V. and Hlushko, A.D. (2020), "Conceptual principles of information security of the national economy in the context of digitalization", *Sotsial'na ekonomika*, vol. 59, pp. 14—24. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-59-02>.

3. Serhiienko, T.I. and Kuris, Yu.V. (2022), "Consolidation of Ukrainian society in the context of military aggression of the Russian Federation against Ukraine", *Humanities studies*, vol. 11 (88), pp. 79—86. DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2022-11-88-08>.

4. Allcott, H. and Gentzkow, M. (2017), "Social Media and Fake News in the 2016 Election", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 31, No. 2, pp. 211—236, available at: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.31.2.211> (Accessed 20.05.2025).

5. Wardle, C. and Derakhshan, H. (2017), *Information disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making*, Council of Europe, Strasbourg, available at: <https://rm.coe.int/information-disorder-report-november-2017/1680764666> (Accessed 20.05.2025).

6. Capurro, G. Maier, R. Tustin, J. Jardine, C. G. and Driedger, S.M. (2022), "The spokesperson matters: evaluating the crisis communication styles of primary spokespersons when presenting COVID-19 modeling data across three jurisdictions in Canada", *Journal of Risk Research*, Vol. 25, no 11—12, pp. 1395—1412. DOI: <https://doi.org/10.1080/13669877.2022.2128391>.

7. Centers for Disease Control and Prevention (CDC) (2024), "Spokesperson Preparation. Healthcare-Associated Infections (HAIs)", available at: <https://www.cdc.gov/healthcare-associated-infections/hcp/patient-notification-toolkit/spokesperson-preparation.html> (Accessed 20.05.2025).

8. President of Ukraine (2021), Decree "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated October 15, 2021 "On the Strategy of Information Security"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text> (Accessed 25 May 2025).

9. OECD Publishing (2021), "OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward", DOI: <https://doi.org/10.1787/22f8031c-en>.

10. Shtepa, P. (1977), *Slovnky chuzhomovnykh sliv i terminiv: ponad 16000 sliv* [Dictionary of foreign words and terms: over 16,000 words], Monreal', Canada, available at: https://shron1.chtyvo.org.ua/Shtepa_Pavlo/Slovnky_chuzhomovnykh_sliv_i_terminiv.pdf (Accessed 20.05.2025).

11. Busel, V.T. (2005), *Velykyj tlumachnyj slovnyk suchasnoi ukrains'koi movy* [Great Dictionary of Contemporary Ukrainian Language], Perun, Irpin', Ukraine, available at: <https://archive.org/details/velykyislovnyk> (Accessed 20.05.2025).

12. Kazanzhy, Z. (2016), *Praktychnyj posibnyk dlia pratsivnykiv komunikatsiynykh struktur v orhanakh vlady*

[Practical guide for employees of communication structures in government bodies], Kyiv, Ukraine, available at: <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf> (Accessed 20.05.2025).

13. Barovs'ka, A. (2014), *Instytutysijne zabezpechennia derzhavnoi komunikativnoi polityky: dosvid krain Yevropy* [Institutional support of state communication policy: experience of European countries], Natsional'nyj instytut stratehichnykh doslidzhen', Kyiv, Ukraine, available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-05/Dopovid_Barovska.pdf (Accessed 20.05.2025).

14. Ministry of Healthcare of Ukraine (2020), "Another anti-record in the number of new cases of COVID-19 in Ukraine — 2,328", available at: <https://moz.gov.ua/uk/v-ukraini-chergovij-antirekord-za-kilkistju-novih-vipadkiv-covid-19---2328> (Accessed 20.05.2025).

15. Razumkov tsentr (2024), "Assessment of the situation in the country and the activities of the authorities, trust in social institutions, politicians, officials and public figures, belief in victory (September 2024)", available at: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-ta-diialnostivlady-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-vira-v-peremoguveresen-2024r> (Accessed 20.05.2025).

16. Ostapa, S. (2022), "Spokesperson of the Ministry of Defense Oleksandr Motuzyanyk: We support the media that criticize us — let them see with their own eyes where the truth is and where the speculation is", available at: <https://detector.media/infospace/article/200636/2022-07-01-rechynk-minoborony-oleksandr-motuzyanyk-my-spryaiaemo-media-yaki-nas-krytykuyut-nekhay-bachat-na-vlasni-ochi-depravda-a-de-domysly/> (Accessed 20.05.2025).

17. Ministry of Defence of Ukraine (2022), "Briefing by the spokesman for the Ministry of Defense of Ukraine, Colonel Oleksandr Motuzyanyk", available at: <https://www.facebook.com/MinistryofDefence.UA/posts/pfbid0UAf7i16sHKBX4TMoGUDfoA5poX4h9sFySPykDqhAwLbEYqNLffwMeJRmbrpRqXbWI> (Accessed 20.05.2025).

18. Ministry of Internal Affairs of Ukraine (2025), "Massive shelling", available at: <https://mvs.gov.ua/news/masovani-obstrili> (Accessed 20.05.2025).

19. Ministry of Internal Affairs of Ukraine (2025), "Rescuers of the State Emergency Service of Ukraine improved their international cooperation skills at exercises in Germany", available at: <https://mvs.gov.ua/news/riatuvalniki-dsns-vdoskonaliuvali-navicki-miznarodnoyivzajemodiyi-na-navcanniax-u-nimeccini> (Accessed 20.05.2025).

20. State Emergency Service of Ukraine (2023), "Spokesperson for the State Emergency Service of Ukraine Oleksandr Khorunzhy on the work of rescuers in the Republic of Slovenia", available at: <https://dsns.gov.ua/video/recnik-dsns-ukrayini-oleksandr-xorunzii-pro-robotu-riatuvalnikiv-u-respublici-slovenii> (Accessed 20.05.2025).

21. Ministry of Healthcare of Ukraine (2022), "Cholera, plague and Russian propaganda: myths spread by Russia", available at: <https://moz.gov.ua/uk/holera-chuma-jrosijska-propaganda-mifi-jaki-rozpovsjudzhue-rosija> (Accessed 20.05.2025).

22. Ministry of Foreign Affairs of Ukraine (2023), "Comment by the spokesman for the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine Oleh Nikolenko on the statements of the Minister of the Chancellery of the President of Poland", available at: <https://mfa.gov.ua/news/komentar-rechnika-mzs-ukrayini-olega-nikolenka-shchodo-vislovyuvanministra-kancelyariyi-prezidenta-polshchi> (Accessed 20.05.2025).

23. Ministry of Defence of Ukraine (2017), Order "On the approval of the Concept of Strategic Communications of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17> (Accessed 20.05.2025).

24. Blahodarnyj, A. and Kononets', O. (2023), "Strategic communications in the security and defense sector of Ukraine", *Molodyj vchenyj*, vol. 1, no. 113, pp. 5—9. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-2>.

25. wikipedia (2025), "Unified news", available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Yedyni_novyny (Accessed 20.05.2025).

26. Ukrains'kyj tyzhden' (2022), "What is IPSO, why is it important to know it and what operations Russia is currently conducting against Ukraine", available at: <https://tyzhden.ua/shcho-take-ipso-chomu-vazhlyvo-tse-znaty-i-iaki-operatsii-zaraz-provodyt-rosiia-proty-ukrainy/> (Accessed 20.05.2025).

27. Mel'nyk, R. (2025), "SBU: Russia activates IPSO on social networks about alleged protest sentiments in Ukraine", available at: <https://detector.media/infospace/article/238456/2025-02-21-sbu-rosiya-aktyvizuie-ipso-v-sotsmerezakh-pro-nibyto-protestni-nastroi-v-ukraini/> (Accessed 20.05.2025).

28. Ministry of Healthcare of Ukraine (2022), "The most common fakes about COVID-19 vaccination", available at: <https://moz.gov.ua/uk/najposhirenishi-fejki-pro-vakcinaciju-vid-covid-19> (Accessed 20.05.2025).

29. Center for Countering Disinformation (2024), "IPSO and people" (5th issue)", available at: <https://cpd.gov.ua/articles/ipso-i-lyudy-5-vypusk> (Accessed 20.05.2025).

30. Ministry of Healthcare of Ukraine (2021), "Report on experience and best practices of communication on COVID-19 issues in Europe", available at: https://phc.org.ua/sites/default/files/users/user90/FINAL_UKR_Report%20on%20Good%20European%20Experience%20COVID-19%20Communications_UKR.pdf (Accessed 20.05.2025).

31. Air Force Command of UA Armed Forces (2025), "Official public pages of the Air Force Command of the Armed Forces of Ukraine", available at: <https://sites.google.com/view/ukrainianairforce> (Accessed 20.05.2025).

32. X (Twitter) (2025), "MFA of Ukraine", available at: https://x.com/MFA_Ukraine (Accessed 20.05.2025).

33. Ministry of Healthcare of Ukraine (2022), "WHO develops communication capabilities of regional Centers for Disease Control and Prevention of Ukraine", available at: <https://moz.gov.ua/uk/vooz-rozvivae-komunikacijni-spromozhnosti-regionalnih-centriv-kontrolju-ta-profilaktiki-hvorob--ukraini> (Accessed 20.05.2025).

Стаття надійшла до редакції 01.06.2025 р.