

**Наталія КОТИС**

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Сучасні умови воєнного стану супроводжуються високим рівнем невизначеності, інформаційної нестабільності та постійними кризовими викликами, що суттєво впливають на функціонування організацій різних сфер діяльності. В умовах війни організації змушені адаптувати управлінські процеси до нових реалій, забезпечувати безперервність діяльності, підтримувати ефективну взаємодію між працівниками та оперативно реагувати на зовнішні загрози. За таких умов особливого значення набуває система кризових комунікацій, яка забезпечує своєчасний обмін інформацією, координацію дій та підтримку стабільності внутрішнього й зовнішнього середовища організації.

Кризові комунікації являють собою систему інформаційної взаємодії, спрямовану на попередження, мінімізацію та подолання наслідків кризових ситуацій шляхом оперативного інформування, координації дій та підтримки довіри до організації [1, с. 83]. В умовах воєнного стану кризові комунікації виконують не лише інформаційну функцію, а й виступають інструментом підтримки психологічної стабільності колективу, формування єдиної позиції організації та забезпечення ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем.

За результатами соціологічних досліджень українських аналітичних центрів, в умовах повномасштабної війни запит на оперативну, достовірну та прозору інформацію суттєво зростає, що підтверджує важливість ефективного управління кризовими комунікаціями [2].

Воєнний стан суттєво змінює підходи до управління комунікаційними процесами в організації. Постійні ризики, загрози безпеці, необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього

середовища та високий рівень інформаційної напруги вимагають від керівництва організації оперативності, гнучкості та здатності забезпечувати безперервний обмін інформацією. Особливого значення набуває швидкість поширення інформації, її достовірність та доступність для всіх учасників комунікаційного процесу.

Однією з основних особливостей управління кризовими комунікаціями в умовах воєнного стану є активне використання цифрових технологій. Організації дедалі частіше застосовують корпоративні месенджери, онлайн-платформи, системи відеоконференцій та електронного документообігу для підтримки ефективної взаємодії між працівниками. Цифрові інструменти дозволяють забезпечити оперативність комунікацій навіть за умов дистанційної роботи, релокації персоналу чи територіальної роз'єднаності структурних підрозділів.

Важливим елементом кризових комунікацій є внутрішня комунікаційна політика організації. У період воєнного стану працівники потребують постійного доступу до актуальної та достовірної інформації щодо змін у діяльності організації, безпекових заходів, умов праці та подальших перспектив функціонування. Відсутність ефективної внутрішньої комунікації може спричиняти зростання тривожності, поширення чуток, виникнення конфліктів та зниження мотивації персоналу. Саме тому керівництво організації повинно забезпечувати прозорість управлінських рішень та підтримувати постійний зворотний зв'язок із працівниками.

Особливого значення набувають кризові комунікації, спрямовані на реагування у надзвичайних ситуаціях. Умови війни потребують від організації наявності чітких алгоритмів інформаційного реагування, системи кризового інформування та координації дій у разі виникнення загроз. Ефективна кризова комунікація дозволяє мінімізувати негативні наслідки, підтримувати довіру до керівництва та забезпечувати стабільність функціонування організації.

Суттєву роль у системі кризових комунікацій відіграє зовнішня комунікація організації. В умовах воєнного стану важливо підтримувати ефективну взаємодію із громадськістю, партнерами, органами влади, медіа та іншими стейкхолдерами. Своєчасне інформування зовнішнього середовища сприяє підтримці позитивної репутації організації, зміцненню довіри та формуванню стабільних партнерських відносин. Особливу роль у сучасних умовах відіграють офіційні цифрові канали комунікації та соціальні мережі, які забезпечують швидке поширення інформації та підтримку постійного контакту із цільовими аудиторіями.

Не менш важливим є психологічний аспект кризових комунікацій. В умовах воєнного стану працівники організації перебувають під впливом постійного стресу, емоційної напруги та невизначеності. Ефективна комунікація повинна сприяти підтримці психологічної стабільності колективу, формуванню атмосфери довіри та взаємопідтримки. Керівництво організації має приділяти увагу не лише передачі інформації, а й емоційному стану працівників, підтримці командної взаємодії та розвитку комунікаційної культури.

Організації в умовах воєнного стану стикаються із низкою проблем в процесі управління кризовими комунікаціями. Одна із основних – нестабільність інформаційного середовища та надмірне інформаційне навантаження, що ускладнює сприйняття важливої інформації та знижує ефективність комунікаційних процесів. Інформаційний простір в умовах війни стає об'єктом активних інформаційно-психологічних впливів та дезінформаційних кампаній. Дослідники наголошують, що інформаційно-комунікаційні війни спрямовані на дестабілізацію суспільства, формування панічних настроїв та підрив довіри до офіційних інституцій [3]. Значна кількість повідомлень, постійні зміни ситуації та високий рівень інформаційного тиску можуть спричинити дезорієнтацію працівників і поширення недостовірної інформації.

Проблемним залишається питання інформаційної безпеки. Активне використання цифрових технологій супроводжується ризиками кібератак, витоку конфіденційної інформації та

порушення функціонування інформаційних систем організації. В умовах війни інформаційні загрози можуть мати суттєвий вплив на діяльність організації, її репутацію та рівень довіри з боку працівників і зовнішнього середовища.

Суттєвою проблемою є технічні труднощі, пов'язані з перебоями електропостачання, нестабільністю інтернет-зв'язку та обмеженим доступом до цифрових ресурсів. Це негативно впливає на оперативність обміну інформацією та ускладнює організацію дистанційної взаємодії між працівниками.

Для підвищення ефективності управління кризовими комунікаціями в умовах воєнного стану організаціям доцільно впроваджувати комплексний підхід до управління інформаційними процесами. Насамперед важливо забезпечити розвиток сучасної цифрової інфраструктури, використання надійних комунікаційних платформ та резервних каналів зв'язку.

Необхідним є також формування системи кризових комунікацій, яка передбачатиме чіткі алгоритми реагування на кризові ситуації, оперативне інформування працівників та підтримку постійного зворотного зв'язку [4]. Організаціям слід приділяти значну увагу інформаційній безпеці, впровадженню сучасних засобів кіберзахисту та навчанню працівників правилам безпечної комунікації у цифровому середовищі.

Важливим напрямом удосконалення кризових комунікацій є розвиток комунікаційної культури та психологічної підтримки персоналу. Керівництво організації повинно забезпечувати відкритість комунікацій, підтримувати атмосферу довіри та сприяти розвитку ефективної командної взаємодії навіть у складних умовах.

Отже, управління кризовими комунікаціями в організації в умовах воєнного стану є важливою складовою забезпечення її стабільного функціонування та адаптації до сучасних викликів. Ефективна система кризових комунікацій повинна базуватися на принципах оперативності, достовірності, гнучкості та інформаційної безпеки. Вона сприяє підтримці внутрішньої стабільності організації, підвищенню рівня довіри до керівництва

та забезпеченню ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем у кризових умовах.

**Список використаних джерел:**

1. Бистров А. Кризові комунікації українських медіа періоду повномасштабного вторгнення: теоретичний аспект. *Образ*, 2 (48), 2025. С. 81-92. URL: [https://doi.org/10.21272/Obraz.2025.2\(48\)-81-92](https://doi.org/10.21272/Obraz.2025.2(48)-81-92)
2. Результати соціологічних досліджень щодо суспільної довіри до державних інституцій та офіційних джерел інформації в умовах воєнного стану. Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/ua/>
3. Сіленко А. О. Інформаційно-психологічна війна як фактор військових конфліктів. *Ментальне здоров'я*. 2024. Вип. 1. С. 71-78.
4. Котис Н.В., Здреник В.С. Інформаційно-комунікаційний супровід антикризового управління. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13773837>