

УДК 070:316.77:005.57]:355.01 (477)
DOI: 10.31673/2415-8089.2026.035403

Глушко Денис Андрійович

Здобувач вищої освіти третього

(освітньо-наукового) рівня,

Харківський національний економічний

університет імені С. Кузнеця

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5508-7681>

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ МЕДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ОСОБЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті досліджуються особливості управління зовнішніми комунікаціями медійних організацій в умовах воєнного стану та визначаються основні напрями їх трансформації під впливом повномасштабної російсько-української війни. Обґрунтовано, що зовнішні комунікації медійної організації в сучасних умовах доцільно розглядати як комплексну систему керованої взаємодії з аудиторією, органами державної влади, військовими структурами, рекламодавцями, партнерами, міжнародними та донорськими організаціями, громадським і експертним середовищем, іншими медіа та цифровими платформами.

Встановлено, що воєнний стан спричинив скорочення інформаційного циклу, зміну моделей медіаспоживання, посилення інформаційних, безпекових і репутаційних ризиків, поширення кризового характеру комунікації та зростання залежності медійних організацій від цифрових каналів дистрибуції.

Систематизовано фактори трансформації управління зовнішніми комунікаціями та визначено відповідні управлінські рішення. Доведено необхідність забезпечення не лише оперативності й достовірності інформації, а й її безпекової допустимості. Обґрунтовано значення диверсифікації каналів комунікації, адаптації контенту до різних аудиторій, моніторингу інформаційного середовища, управління репутаційними ризиками та завчасного формування кризових сценаріїв.

Запропоновано адаптивну модель управління зовнішніми комунікаціями медійної організації в умовах воєнного стану, яка передбачає безперервний цикл моніторингу зовнішнього середовища, ідентифікації інформаційної потреби або ризику, визначення стейкхолдера, формування та верифікації повідомлення, його безпекової оцінки, вибору каналів комунікації, поширення, аналізу реакції та коригування подальших управлінських рішень..

Ключові слова: зовнішні комунікації, медійні організації, медіаменеджмент, управління комунікаціями, воєнний стан, стратегічні комунікації, кризові комунікації, інформаційна безпека, цифрові платформи, медіааудиторія, репутація, стейкхолдери.

Постановка проблеми. Сучасний етап функціонування медійних організацій в Україні характеризується суттєвим ускладненням зовнішнього середовища. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну вплинула не лише на зміст інформаційного порядку денного, але й на організаційні, технологічні, економічні та управлінські засади діяльності медіа. Безпекові загрози для журналістів, ризики втрати або пошкодження інфраструктури, перебої з електропостачанням та зв'язком, зміна структури медіаспоживання, масштабне поширення дезінформації та розвиток цифрових платформ сформували умови, за яких традиційні механізми управління комунікаціями потребують постійної адаптації [1, с. 6–14].

Особливого значення набуває управління зовнішніми комунікаціями медійних організацій, оскільки саме через них забезпечується взаємодія з ключовими групами зовнішніх стейкхолдерів. Дослідження комунікаційної діяльності українських організацій після початку повномасштабного вторгнення свідчать, що в кризових умовах комунікації не втрачають свого управлінського значення, а навпаки потребують перегляду пріоритетних

аудиторій, тематики, каналів і способів взаємодії [2, с. 73–85].

Для медійних організацій ця проблема має особливий характер. На відміну від більшості інших суб'єктів господарювання, медіа використовує комунікацію не лише як управлінський інструмент, а й як основу власного продукту. Новина, аналітична стаття, інтерв'ю, телевізійний сюжет, подкаст або повідомлення в соціальній мережі одночасно є результатом редакційної діяльності та формою зовнішньої взаємодії з аудиторією.

В умовах війни ускладнюється також взаємодія журналістів із військовими та безпековими структурами. Дослідження практики *embedded journalism* в Україні засвідчує необхідність пошуку балансу між доступом журналістів до суспільно значущої інформації, можливістю висвітлення перебігу воєнних подій та дотриманням правил, пов'язаних із безпекою військових операцій [3, с. 191–204].

Актуальність теми. Окремою проблемою стає трансформація інформаційного середовища. Соціальні мережі та месенджери значно скоротили часовий проміжок між виникненням події та її публічним висвітленням. Професійні медіа конкурують за увагу аудиторії не лише між собою, але й з анонімними інформаційними каналами, блогерами, очевидцями подій та іншими користувачами цифрових платформ. Це підвищує вимоги до швидкості комунікації, водночас створюючи додаткові ризики поширення неперевіреної інформації.

Отже, виникає необхідність системного дослідження управління зовнішніми комунікаціями медійних організацій як складової медіаменеджменту та визначення напрямів його трансформації відповідно до довготривалого функціонування в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика комунікацій у період російсько-української війни активно досліджується українськими та зарубіжними науковцями. Значний масив сучасних праць присвячений стратегічним і кризовим комунікаціям, інформаційній політиці, трансформації медіаспоживання, діяльності цифрових платформ та особливостям функціонування української медіасистеми.

Н. Карпчук, Б. Юськів та О. Пелех розглядають стратегічні комунікації воєнного часу як систему взаємопов'язаних сталих та змінних компонентів. На основі аналізу повідомлень Telegram-каналу протягом перших ста днів повномасштабної війни дослідники показують, що інтенсивність окремих складових стратегічних комунікацій змінюється відповідно до конкретних подій, а медіа одночасно виступають інструментом комунікації та середовищем, у якому відображаються її трансформації [4, с. 90–119].

У подальших дослідженнях Б. Юськів, Н. Карпчук та О. Пелех розвивають системний підхід до стратегічних комунікацій, розглядаючи їх структуру як основу ефективного комунікаційного менеджменту в умовах війни [5, с. 92–118]. Аналіз змін стратегічних комунікацій протягом 2022–2024 років дозволив авторам акцентувати увагу на необхідності постійної адаптації комунікаційних інструментів і повідомлень відповідно до змін зовнішнього середовища [6, с. 99–112].

Н. Карпчук досліджує інформаційно-комунікаційну політику України в умовах війни як систему інструментів, спрямованих на інформування громадян, взаємодію з міжнародною аудиторією та протидію російській дезінформації. Особлива увага приділяється ролі телебачення, соціальних мереж, Telegram-каналів державних структур і громадських організацій [7, с. 125–140].

Зміни поведінки аудиторії аналізуються А. Голіциним та В. Фроловою, які фіксують значне посилення ролі цифрових джерел інформації в умовах війни [8, с. 128–139]. Питання використання соціальних мереж безпосередньо в інформаційно-комунікаційній діяльності під час російсько-української війни досліджують І. Афанасьєв, Л. Новохатько та А. Сінько [9, с. 156–163].

Технологічна трансформація впливає також на формати медійного продукту. К. Бакаєвич досліджує появу та розвиток нових форматів українських медіа під час повномасштабного вторгнення, що свідчить про адаптацію редакцій до зміни способів споживання інформації та потреб аудиторії [10, с. 344–349].

Важливим для дослідження управлінського аспекту є сучасне переосмислення самої

природи кризи для медіа. А. Бистров обґрунтовує трансформацію кризи з короткострокової надзвичайної події у перманентне операційне середовище та пропонує розглядати адаптивну стійкість як одну з нових стратегічних парадигм функціонування медіа в умовах війни [11, с. 208–214].

О. Снитко досліджує кризові комунікації в інформаційному просторі України воєнної доби, розглядаючи їх як комплекс технологій діагностування, прогнозування та управління кризами, спрямованих на зменшення їх негативних наслідків [12, с. 18–48].

Л. Хорішко аналізує стратегічні комунікації Міністерства оборони України та особливості їх реалізації під час війни, звертаючи увагу на необхідність системної взаємодії між державними структурами, медіа та громадськістю [13, с. 105–109].

Серед зарубіжних досліджень важливою є праця Р.-Е. Nilsson та І. Ekman, у якій український досвід стратегічних комунікацій аналізується крізь призму медіатизації війни. Автори наголошують на взаємозв'язку ефективної комунікації з послідовністю практичних дій, суспільною згуртованістю, політичною стратегією та національною ідентичністю [14, с. 21–64].

Окремий напрям становить дослідження залежності українських медіа від цифрових платформ. П. Бурдяк аналізує зміни модерації українського контенту Facebook та Instagram після початку повномасштабного вторгнення та демонструє специфічні проблеми, пов'язані з поширенням контенту про війну на глобальних технологічних платформах [15, с. 247–270].

Роль соціальних мереж у формуванні образу держави під час повномасштабної війни розглядають В. Ємець та А. Мороз, звертаючи увагу на їх значення для зовнішньої інформаційної взаємодії [16, с. 205–214]. В. Березенко, Н. Санакоєва та П. Холодний досліджують мету, моделі та напрями PR-комунікацій воєнного часу, наголошуючи на необхідності їх адаптації до кризового середовища [17, с. 104–110].

Незважаючи на значну кількість досліджень, поза достатньою увагою залишається питання управління зовнішніми комунікаціями саме медійної організації як окремого суб'єкта менеджменту, що одночасно взаємодіє з аудиторіями, владними та військовими структурами, рекламодавцями, партнерами, міжнародними організаціями й цифровими платформами. Саме цей невирішений аспект становить предмет даної статті.

Метою статті є дослідження особливостей управління зовнішніми комунікаціями медійних організацій в умовах воєнного стану, систематизація факторів їх трансформації та обґрунтування напрямів удосконалення управлінського механізму, спрямованого на забезпечення адаптивності, безпеки та стійкості комунікаційної взаємодії із зовнішнім середовищем.

Методологічною основою дослідження є системний аналіз сучасних наукових праць 2022–2025 років із проблематики стратегічних, кризових і корпоративних комунікацій, медіаменеджменту, медіаспоживання та цифровізації інформаційного середовища. Для формування теоретичних узагальнень застосовано методи аналізу й синтезу, порівняльного аналізу та групування. Структурно-логічне моделювання використано для систематизації основних викликів та формування адаптивної моделі управління зовнішніми комунікаціями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління зовнішніми комунікаціями є складовою загальної системи менеджменту організації та передбачає планування, організацію, координацію, реалізацію, моніторинг і коригування взаємодії із зовнішнім середовищем.

В умовах війни значення цієї функції посилюється, оскільки комунікаційні процеси безпосередньо впливають на здатність організації підтримувати відносини зі стейкхолдерами, зберігати репутацію та адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища. Дослідження корпоративних комунікацій українських організацій під час повномасштабного вторгнення показує трансформацію пріоритетів взаємодії, використовуваних каналів і тематичних напрямів комунікації [2, с. 73–85].

Для медійної організації зовнішня комунікація має особливе значення, оскільки інформаційний продукт сам по собі є однією з форм взаємодії із зовнішнім середовищем. Водночас редакційна діяльність не охоплює всього комплексу зовнішніх комунікацій.

Медійна організація взаємодіє з державними органами, силами оборони, джерелами інформації, рекламодавцями, комерційними партнерами, міжнародними організаціями, донорами, громадським і експертним середовищем, іншими редакціями та технологічними платформами.

З огляду на це зовнішні комунікації медійної організації пропонується визначати як систему цілеспрямованої та керованої інформаційної взаємодії медійної організації із зовнішніми стейкхолдерами, спрямовану на реалізацію її інформаційних, суспільних, репутаційних та економічних цілей.

Відповідно, управління зовнішніми комунікаціями медійної організації доцільно розглядати як процес планування, організації, координації, реалізації та контролю взаємодії з різними категоріями зовнішніх стейкхолдерів з урахуванням характеристик інформаційного середовища та стратегічних цілей медіа.

До основних зовнішніх стейкхолдерів належать аудиторія медіа; органи державної влади та місцевого самоврядування; військові та безпекові структури; рекламодавці; комерційні партнери; міжнародні та донорські організації; громадські організації; експертне середовище; джерела інформації; інші медіа; міжнародна журналістська спільнота та цифрові платформи. Кожна із зазначених груп має власні інформаційні потреби, рівень впливу та специфіку взаємодії, що потребує диференційованого управлінського підходу.

Одним із найбільш суттєвих факторів трансформації зовнішніх комунікацій стало скорочення інформаційного циклу. Під час ракетних ударів, змін ситуації на фронті, надзвичайних подій або міжнародних переговорів суспільний запит на інформацію формується практично миттєво. Цифрові платформи дозволяють очевидцям та непрофесійним інформаційним каналам поширювати повідомлення ще до появи підтвердженої інформації у професійних медіа. Відповідно, швидкість стає важливою характеристикою конкурентоспроможності медіа.

Разом із тим прагнення до максимальної оперативності створює ризик поширення неперевіреної інформації. В умовах війни цей ризик має не тільки репутаційний, але й безпековий характер. Дослідження взаємодії журналістів із військовими структурами підтверджує особливу складність співвідношення права суспільства на інформацію та вимог воєнної безпеки [3, с. 191–204].

Тому традиційну управлінську дилему між оперативністю та достовірністю доцільно доповнити третім елементом – безпековою допустимістю інформації. Логіка прийняття комунікаційного рішення в умовах воєнного стану набуває такого вигляду: суспільна значущість – достовірність – безпекова допустимість.

Суспільна значущість визначає доцільність поширення інформації; достовірність передбачає підтвердження фактів та належну перевірку джерел; безпекова допустимість потребує оцінювання можливих наслідків оприлюднення. Останній компонент є особливо важливим під час висвітлення військової діяльності та подій у районах бойових дій.

Водночас війна суттєво трансформувала моделі медіаспоживання. Зростання ролі цифрових каналів та соціальних мереж змінює звичну модель взаємодії редакції з аудиторією. Дослідження тенденцій медіаспоживання в умовах війни демонструє значну роль соціальних мереж у системі отримання новин українцями [8, с. 128–139]. Соціальні мережі одночасно використовуються як канал поширення інформації, джерело інформації та простір безпосередньої взаємодії з користувачами [9, с. 156–163].

Внаслідок цього медійна організація поступово переходить від моделі поширення інформаційного продукту через один або декілька основних каналів до мультиплатформного управління комунікаційними потоками. Один журналістський матеріал може бути представлений як розгорнута публікація на сайті, коротке повідомлення в месенджері, відео на YouTube, вертикальний відеоролик у соціальних мережах або аудіоформат. Розвиток нових форматів українських медіа під час повномасштабного вторгнення є одним із проявів відповідної адаптації [10, с. 344–349].

При цьому мультиплатформність не повинна зводитися до механічного дублювання одного повідомлення. Різні цифрові платформи формують різні моделі інформаційної

поведінки. Тому ефективно управління передбачає адаптацію форми, обсягу, контексту та способу подання інформації до конкретної аудиторії.

Посилення ролі цифрових платформ одночасно формує нову залежність медійних організацій від технологічних компаній. Алгоритми пошукових систем та соціальних мереж впливають на видимість контенту, його охоплення та можливості монетизації. При цьому медіа не має повного контролю над алгоритмічними рішеннями.

Особливої актуальності ця проблема набуває під час висвітлення війни. Дослідження модерації українського контенту на Facebook та Instagram демонструє специфічні проблеми застосування глобальних правил модерації до матеріалів, створених у контексті російської агресії [15, с. 247–270].

За таких умов диверсифікація каналів зовнішньої комунікації повинна розглядатися не тільки як маркетинговий інструмент, а і як складова комунікаційної стійкості. Надмірна залежність від однієї платформи підвищує ризик втрати контакту з аудиторією внаслідок технічних, алгоритмічних або регуляторних змін.

Війна також суттєво змінює характер кризового управління. У традиційному розумінні криза є обмеженою в часі подією, після якої організація прагне повернутися до звичайного стану. Проте для українських медійних організацій повномасштабна війна створила ситуацію, коли кризові умови мають довготривалий характер. Сучасні дослідження характеризують це як трансформацію кризи в перманентне операційне середовище, що потребує переходу від відновлення попереднього стану до формування адаптивної стійкості [11, с. 208–214].

Такі умови принципово змінюють функцію кризових комунікацій. Вони більше не можуть активізуватися виключно після виникнення надзвичайної події. Кризове планування повинно стати складовою повсякденного менеджменту медійної організації. О. Снитко наголошує на необхідності діагностування, прогнозування та управління кризами в інформаційному просторі воєнного часу [12, с. 18–48].

Медійній організації доцільно завчасно визначати ймовірні кризові сценарії, відповідальних осіб, алгоритми прийняття рішень, резервні канали зв'язку та способи відновлення комунікації. До таких сценаріїв можуть належати тривалі перебої з електропостачанням або зв'язком, кібератаки, фізична загроза працівникам, релокація редакції, блокування цифрових ресурсів, інформаційна атака або масштабна репутаційна криза.

В умовах інформаційного перенасичення особливого значення набуває репутаційна складова. Конкурентною перевагою професійного медіа перед анонімними інформаційними каналами має залишатися здатність забезпечувати належну перевірку інформації та нести відповідальність за її поширення. Саме довіра може розглядатися як один із ключових нематеріальних ресурсів медійної організації.

Водночас цифрове середовище прискорює виникнення репутаційних криз. Некоректний заголовок, помилка у фактах або невдала реакція редакції здатні швидко поширитися за межі первинної аудиторії. Тому управління репутацією має ґрунтуватися на безперервному моніторингу інформаційного поля, реакцій користувачів та згадок медійного бренду.

Певних змін зазнає й взаємодія з державними та військовими структурами. У воєнному середовищі вона має особливе значення як для отримання достовірної інформації, так і для дотримання безпекових вимог. Аналіз стратегічних комунікацій Міністерства оборони України підтверджує необхідність системної інформаційної взаємодії державних і військових структур із суспільством та медіа [13, с. 105–109].

Водночас медійна організація повинна зберігати професійну автономію. Взаємодія з державними органами не повинна означати відмову від журналістських стандартів, а комунікаційні обмеження мають розглядатися в контексті конкретних безпекових ризиків.

Повномасштабна війна значно розширила міжнародний вимір зовнішніх комунікацій українських медійних організацій. Українські редакції стали джерелами інформації для іноземних журналістів, експертних і дослідницьких структур та міжнародної аудиторії. Стратегічна комунікація України під час війни значною мірою пов'язана із взаємодією

держави, громадянського суспільства, приватного сектору та медіа [14, с. 21–64].

Соціальні мережі також відіграють важливу роль у формуванні зовнішнього образу держави та поширенні повідомлень серед міжнародної аудиторії [16, с. 205–214]. Для медійних організацій це створює можливості розвитку іншомовного контенту, партнерств із закордонними редакціями та міжнародної цитованості.

Разом із тим комунікація з іноземною аудиторією потребує контекстуальної адаптації. Простого перекладу журналістського матеріалу недостатньо, якщо аудиторія не володіє українським історичним, політичним або географічним контекстом. Тому управління міжнародною комунікацією повинно враховувати не лише мовну, але й інформаційно-контекстуальну адаптацію повідомлення.

Війна впливає також на комерційні та партнерські комунікації. Загальна логіка PR-комунікацій воєнного часу передбачає перегляд цілей, моделей і напрямів взаємодії з основними аудиторіями відповідно до кризових умов [17, с. 104–110]. Для медійних організацій це набуває особливого значення через необхідність підтримувати взаємовідносини з рекламодавцями, партнерами та донорами в умовах економічної нестабільності.

Для систематизації встановлених проблем доцільно здійснити порівняльний аналіз основних викликів та відповідних напрямів трансформації управління зовнішніми комунікаціями (табл. 1).

Таблиця 1.

Порівняльний аналіз основних викликів управління зовнішніми комунікаціями медійних організацій та напрямів їх трансформації

Група викликів	Конкретна проблема	Напрямок управлінської трансформації	Очікуваний результат
Інформаційні	Скорочення інформаційного циклу, дезінформація	Оперативна верифікація та фактчекінг	Поєднання оперативності й достовірності
Безпекові	Ризик поширення чутливої інформації	Інтеграція безпекової оцінки у процес прийняття рішень	Мінімізація безпекових ризиків
Аудиторні	Фрагментація способів медіаспоживання	Сегментація аудиторій та адаптація повідомлень	Підвищення релевантності комунікації
Цифрові	Перенесення значної частини взаємодії на цифрові платформи	Мультиплатформне управління контентом	Розширення доступу до аудиторії
Платформні	Залежність від алгоритмів та модерації	Диверсифікація каналів	Підвищення комунікаційної стійкості
Кризові	Перманентний характер кризового середовища	Сценарне планування та кризові протоколи	Скорочення часу реагування
Репутаційні	Прискорене поширення помилкової та негативної інформації	Постійний моніторинг інформаційного середовища	Підтримання довіри
Партнерські	Зміна економічного середовища	Диверсифікація партнерств	Організаційна та економічна стійкість
Міжнародні	Зростання інтересу зовнішньої аудиторії	Іншомовна та контекстуально адаптована комунікація	Розширення міжнародної присутності
Інформаційні	Скорочення інформаційного циклу, дезінформація	Оперативна верифікація та фактчекінг	Поєднання оперативності й достовірності

Джерело: систематизовано автором

Як видно з таблиці, трансформація управління зовнішніми комунікаціями має комплексний характер. Окремі проблеми не існують ізольовано. Скорочення інформаційного циклу збільшує ризик помилок; домінування цифрових платформ посилює платформну залежність; постійне кризове середовище підвищує значення репутаційної стійкості; економічні труднощі посилюють роль партнерської комунікації.

Структурний характер стратегічних комунікацій воєнного часу та зміна інтенсивності їх компонентів відповідно до зовнішніх подій також підтверджують необхідність переходу від

статичного до адаптивного управління [4, с. 90–119; 6, с. 99–112].

Ґрунтуючись на виявлених закономірностях, пропонується сформувати адаптивну модель управління зовнішніми комунікаціями медійної організації в умовах воєнного стану – Adaptive Media External Communications Management Model (AMECM).

Запропонована модель функціонує як безперервний управлінський цикл:

моніторинг зовнішнього середовища – ідентифікація інформаційної потреби або ризику – визначення стейкхолдера – формування повідомлення – верифікація та безпекова оцінка – вибір каналу комунікації – поширення – аналіз реакції – коригування управлінського рішення.

Початковим рівнем моделі є безперервний моніторинг зовнішнього середовища. Він охоплює аналіз інформаційного порядку денного, поведінки аудиторії, діяльності цифрових платформ, безпекової ситуації, репутаційних ризиків та зовнішніх інформаційних впливів. Адаптивний характер комунікації особливо важливий в умовах війни, коли структура й інтенсивність інформаційних процесів можуть швидко змінюватися [4, с. 90–119; 6, с. 99–112].

На наступному етапі здійснюється ідентифікація конкретної інформаційної потреби або ризику. Йдеться про появу суспільно важливої інформації, інформаційну атаку, репутаційну кризу, зміну поведінки аудиторії, нові безпекові обставини або необхідність реагування на запит зовнішнього стейкхолдера.

Наступним елементом є визначення цільової групи. Це принципово важливо, оскільки повідомлення для широкої української аудиторії, рекламодавця, міжнародного партнера, державної установи або іноземної редакції потребують різного інформаційного наповнення.

Після цього здійснюється формування повідомлення. Для медійної організації воєнного часу наступним обов'язковим етапом має бути його верифікація та безпекова оцінка. У такий спосіб управлінська система повинна мінімізувати ризик поширення недостовірної або потенційно небезпечної інформації.

Вибір каналу комунікації здійснюється з урахуванням характеристик цільової аудиторії, формату матеріалу, необхідної швидкості поширення та можливих платформних ризиків. Висока роль цифрових каналів у сучасному медіа споживанні обґрунтовує доцільність використання мультиплатформного підходу [8, с. 128–139; 9, с. 156–163].

Поширення інформації не є завершальним етапом управління. Після нього здійснюється аналіз реакції аудиторії та інших зовнішніх стейкхолдерів. Отриманий зворотний зв'язок використовується для коригування наступних комунікаційних рішень, після чого цикл повторюється.

Таким чином, запропонована модель принципово відрізняється від лінійного підходу, у якому результатом управління є сам факт передачі інформації. В умовах нестабільного середовища головним результатом стає здатність системи безперервно адаптуватися.

Оцінювання ефективності управління зовнішніми комунікаціями також повинно мати комплексний характер. Традиційні показники охоплення та кількості користувачів не дають змоги повною мірою оцінити якість комунікаційної системи. Доцільно враховувати аудиторні, платформні, репутаційні, операційні, партнерські, міжнародні та безпекові показники.

До аудиторних показників можуть належати охоплення, рівень залученості та частка постійної аудиторії; до платформних – структура трафіку й рівень залежності від окремих каналів; до репутаційних – рівень довіри та характер згадок; до операційних – швидкість реагування та кількість суттєвих виправлень; до партнерських – кількість і тривалість партнерств; до міжнародних – цитованість та частка іноземної аудиторії; до безпекових – кількість інцидентів, пов'язаних із поширенням чутливої інформації.

Отже, ефективність управління зовнішніми комунікаціями медійної організації в умовах воєнного стану пропонується визначати як здатність забезпечувати стійку, достовірну, безпечну та результативну взаємодію з ключовими зовнішніми стейкхолдерами в умовах постійної зміни інформаційного середовища.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що управління зовнішніми

комунікаціями медійних організацій в умовах воєнного стану потребує системного підходу, який виходить за межі традиційного розуміння комунікації як процесу поширення інформації або підтримання зв'язку з аудиторією.

Встановлено, що повномасштабна війна сформувала середовище, яке характеризується високою динамічністю інформаційних процесів, системними безпековими загрозами, поширенням дезінформації, зміною моделей медіаспоживання, посиленням ролі цифрових платформ, трансформацією кризових комунікацій та підвищенням значення міжнародної інформаційної взаємодії.

Запропоновано визначати зовнішні комунікації медійної організації як систему цілеспрямованої та керованої інформаційної взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, спрямовану на реалізацію інформаційних, суспільних, репутаційних та економічних цілей організації.

Одним із ключових результатів дослідження є обґрунтування трансформації критеріїв прийняття комунікаційних рішень. В умовах війни традиційна необхідність забезпечення оперативності та достовірності доповнюється критерієм безпекової допустимості. Відповідно, процес прийняття рішення щодо поширення інформації доцільно будувати за принципом «суспільна значущість – достовірність – безпекова допустимість».

Систематизовано дев'ять основних груп викликів: інформаційні, безпекові, аудиторні, цифрові, платформні, кризові, репутаційні, партнерські та міжнародні. Встановлено, що їх взаємопов'язаний характер потребує переходу від ситуативного реагування на окремі проблеми до комплексного управління комунікаційними ризиками.

Запропонована адаптивна модель управління зовнішніми комунікаціями АМЕСМ включає моніторинг зовнішнього середовища, ідентифікацію інформаційної потреби або ризику, визначення стейкхолдера, формування повідомлення, його верифікацію та безпекову оцінку, вибір каналу, поширення, аналіз реакції та коригування подальших управлінських рішень. Циклічність моделі дозволяє медійній організації адаптувати комунікаційну діяльність до постійних змін зовнішнього середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі під час формування комунікаційних стратегій медійних організацій, розроблення редакційних та кризових протоколів, диверсифікації каналів дистрибуції, визначення механізмів взаємодії з ключовими стейкхолдерами та побудови системи оцінювання ефективності комунікацій.

Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній апробації запропонованої моделі на прикладі українських медійних організацій, проведенні експертного опитування керівників і редакторів національних та регіональних медіа, визначенні кількісних показників комунікаційної стійкості та розробленні інтегрального показника ефективності управління зовнішніми комунікаціями медійної організації.

Список використаних джерел

1. Безчотнікова С., Зражевська Н. Український медіаландшафт під час війни (2022–2024 рр.): трансформація, реакція на війну, динаміка медіаспоживання. Інтегровані комунікації. 2024. № 2 (18). С. 6–14. DOI: <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2024.181>
2. Oltarzhevskiy D. Corporate Communications in Ukraine in the Conditions of the War with Russia. Scientific Notes of the Institute of Journalism. 2022. Vol. 2 (81). P. 73–85. DOI: <https://doi.org/10.17721/2522-1272.2022.81.5>
3. Karpchuk N., Makar Y. The Practice of “Embedded Journalism” in Ukraine. Mediaforum: Analytics, Forecasts, Information Management. 2023. Vol. 12. P. 191–204. DOI: <https://doi.org/10.31861/mediaforum.2023.12.191-204>
4. Karpchuk N., Yuskiv B., Pelekh O. The Structure of Wartime Strategic Communications: Case Study of the Telegram Channel Insider Ukraine. Politologija. 2022. Vol. 107, No. 3. P. 90–119. DOI: <https://doi.org/10.15388/Polit.2022.107.3>
5. Юськів Б., Карпчук Н., Пелех О. Структура стратегічних комунікацій як основа ефективного комунікаційного менеджменту України в умовах війни. Міжнародні відносини,

суспільні комунікації та регіональні студії. 2023. № 2 (16). С. 92–118. URL: <https://relint.vnu.edu.ua/index.php/relint/article/view/318>

6. Юськів Б., Карпчук Н., Пелех О. Зміни стратегічних комунікацій України в час російсько-української війни (2022–2024 рр.). Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. 2024. № 3 (20). С. 99–112. DOI: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2024-03-99-112>

7. Karpchuk N. Information and Communication Policy in Wartime: the Case of Ukraine. *Historia i Polityka*. 2022. No. 40 (47). P. 125–140. DOI: <https://doi.org/10.12775/HiP.2022.017>

8. Голіцин А. М., Фролова В. М. Тенденції медіаспоживання в Україні у воєнний час. Маркетинг і цифрові технології. 2023. Т. 7, № 1. С. 128–139. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.7.1.2023.10>

9. Афанасьєв І., Новохатько Л., Сінько А. Інформаційно-комунікаційна діяльність та аналітика під час російсько-української війни (на прикладі соціальних мереж). *Communications and Communicative Technologies*. 2023. № 23. С. 156–163. DOI: <https://doi.org/10.15421/292320>

10. Бакаєвич К. О. Нові формати в українських медіа під час повномасштабного вторгнення. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика. 2024. Т. 35 (74), № 6. С. 344–349. DOI: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2024.6/53>

11. Бистров А. Трансформація поняття «криза» для медіа в умовах війни Росії проти України. Синопис: текст, контекст, медіа. 2025. Т. 31, № 3. С. 208–214. DOI: <https://doi.org/10.28925/2311-259x.2025.3.9>

12. Снитко О. С. Кризові комунікації в інформаційному просторі України воєнної доби. Актуальні проблеми української лінгвістики: теорія і практика. 2023. Вип. 46. С. 18–48. DOI: <https://doi.org/10.17721/APULTP.2023.46.18-48>

13. Хорішко Л. С. Стратегічні комунікації Міністерства оборони України в умовах війни. Регіональні студії. 2022. № 29. С. 105–109. URL: <http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/29/17.pdf>

14. Nilsson P.-E., Ekman I. “Be Brave Like Ukraine”: Strategic Communication and the Mediatization of War. *National Security and the Future*. 2024. Vol. 25, No. 1. P. 21–64. DOI: <https://doi.org/10.37458/nstf.25.1.2>

15. Burdiak P. Moderation of the Ukrainian Content on Social Media Platforms: Metamorphosis After the 2022 Russian Aggression. *Mediaforum: Analytics, Forecasts, Information Management*. 2023. Vol. 12. P. 247–270. DOI: <https://doi.org/10.31861/mediaforum.2023.12.247-270>

16. Yemets V., Moroz A. The Role of Social Networks in Shaping the Image of the State during a Full-Scale War. *Mediaforum: Analytics, Forecasts, Information Management*. 2023. Vol. 12. P. 205–214. URL: <https://journals.chnu.edu.ua/mediaforum/issue/view/20>

17. Березенко В. В., Санакоєва Н. Д., Холодний П. О. PR-комунікації воєнного часу: мета, моделі, напрями. Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації. 2023. № 1. С. 104–110. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/drsk_2023_1_2.pdf.

References

1. Beschotnikova, S., & Zrazhevskaya, N. (2024). Ukrainskyi medialandshaft pid chas viiny (2022–2024 rr.): transformatsiia, reaktsiia na viinu, dynamika mediaspozhyvannia [Ukrainian media landscape during the war (2022–2024): Transformation, reaction to the war, dynamics of media consumption]. *Intehrovani komunikatsii*, 2(18), 6–14. <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2024.181>
2. Oltarzhevskiy, D. (2022). Corporate communications in Ukraine in the conditions of the war with russia. *Scientific Notes of the Institute of Journalism*, 2(81), 73–85. <https://doi.org/10.17721/2522-1272.2022.81.5>
3. Karpchuk, N., & Makar, Y. (2023). Practice of “Embedded Journalism” in Ukraine. *Mediaforum: Analytics, Forecasts, Information Management*, 12, 191–204. <https://doi.org/10.31861/mediaforum.2023.12.191-204>

4. Karpchuk, N., Yuskiv, B., & Pelekh, O. (2022). The structure of wartime strategic communications: Case study of the Telegram channel Insider Ukraine. *Politologija*, 107(3), 90–119. <https://doi.org/10.15388/Polit.2022.107.3>
5. Yuskiv, B., Karpchuk, N., & Pelekh, O. (2023). Struktura stratehichnykh komunikatsii yak osnova efektyvnoho komunikatsiinoho menedzhmentu Ukrainy v umovakh viiny [The structure of strategic communications as a basis for effective communication management of Ukraine in war conditions]. *Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsii ta rehionalni studii*, 2(16), 92–118. <https://relint.vnu.edu.ua/index.php/relint/article/view/318>
6. Yuskiv, B., Karpchuk, N., & Pelekh, O. (2024). Zminy stratehichnykh komunikatsii Ukrainy v chas rosiisko-ukrainskoi viiny (2022–2024 rr.) [Changes in strategic communications of Ukraine during the Russian-Ukrainian war (2022–2024)]. *Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsii ta rehionalni studii*, 3(20), 99–112. <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2024-03-99-112>
7. Karpchuk, N. (2022). Information and communication policy in wartime: The case of Ukraine. *Historia i Polityka*, 40(47), 125–140. <https://doi.org/10.12775/HiP.2022.017>
8. Holitsyn, A. M., & Frolova, V. M. (2023). Tendentsii mediaspozhyvannia v Ukraini u voiennoi chas [Trends of media consumption in Ukraine in wartime]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnologii*, 7(1), 128–139. <https://doi.org/10.15276/mdt.7.1.2023.10>
9. Afanasiev, I., Novokhatko, L., & Sinko, A. (2023). Informatsiino-komunikatsiina diialnist ta analityka pid chas rosiisko-ukrainskoi viiny (na prykladi sotsialnykh merezh) [Information and communication activity and analytics during the Russian-Ukrainian war (on the example of social networks)]. *Communications and Communicative Technologies*, (23), 156–163. <https://doi.org/10.15421/292320>
10. Bakaievych, K. O. (2024). Novi formaty v ukrainskykh media pid chas povnomasshtabnoho vtorhennia [New formats in Ukrainian media during a full-scale invasion]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Filolohiia. Zhurnalistyka*, 35(74), 344–349. <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2024.6/53>
11. Bystrov, A. (2025). Transformatsiia poniattia "kryza" dlia media v umovakh viiny Rosii proty Ukrainy [Transformation of the concept of "crisis" for media in the conditions of Russia's war against Ukraine]. *Synopsys: tekst, kontekst, media*, 31(3), 208–214. <https://doi.org/10.28925/2311-259x.2025.3.9>
12. Snytko, O. S. (2023). Kryzovi komunikatsii v informatsiinomu prostori Ukrainy voiennoi doby [Crisis communications in the information space of Ukraine during the war era]. *Aktualni problemy ukrainskoi linhvistyky: teoriia i praktyka*, (46), 18–48. <https://doi.org/10.17721/APULTP.2023.46.18-48>
13. Khorishko, L. S. (2022). Stratehichni komunikatsii Ministerstva oborony Ukrainy v umovakh viiny [Strategic communications of the Ministry of Defense of Ukraine in war conditions]. *Rehionalni studii*, (29), 105–109. <http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/29/17.pdf>
14. Nilsson, P.-E., & Ekman, I. (2024). “Be Brave Like Ukraine”: Strategic communication and the mediatization of war. *National Security and the Future*, 25(1), 21–64. <https://doi.org/10.37458/nstf.25.1.2>
15. Burdiak, P. (2023). Moderation of the Ukrainian content on social media platforms: Metamorphosis after the 2022 Russian aggression. *Mediaforum: Analytics, Forecasts, Information Management*, 12, 247–270. <https://doi.org/10.31861/mediaforum.2023.12.247-270>
16. Yemets, V., & Moroz, A. (2023). The role of social networks in shaping the image of the state during a full-scale war. *Mediaforum: Analytics, Forecasts, Information Management*, 12, 205–214. <https://journals.chnu.edu.ua/mediaforum/issue/view/20>
17. Berezenko, V. V., Sanakoieva, N. D., & Kholodnyi, P. O. (2023). PR-komunikatsii voiennoho chasu: meta, modeli, napriamy [Wartime PR communications: Goal, models, directions]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Sotsialni komunikatsii*, (1), 104–110. https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/drsk_2023_1_2.pdf

DENYS GLUSHKO. MANAGEMENT OF EXTERNAL COMMUNICATIONS OF MEDIA ORGANIZATIONS UNDER MARTIAL LAW: FEATURES AND DIRECTIONS OF TRANSFORMATION. *The article examines the specific features of managing the external communications of media organizations under martial law and identifies the main directions of their transformation under the impact of the full-scale Russian-Ukrainian war. It is substantiated that, under current conditions, the external communications of a media organization should be regarded as a comprehensive system of managed interaction with audiences, public authorities, military institutions, advertisers, partners, international and donor organizations, civil society and expert communities, other media outlets, and digital platforms.*

It is established that martial law has resulted in a shortening of the information cycle, changes in media consumption patterns, increased informational, security, and reputational risks, the growing prevalence of crisis-driven communication, and greater dependence of media organizations on digital distribution channels.

The factors driving the transformation of external communication management are systematized, and corresponding managerial solutions are identified. The necessity of ensuring not only the timeliness and reliability of information but also its compliance with security requirements is demonstrated. The importance of diversifying communication channels, adapting content to different audiences, monitoring the information environment, managing reputational risks, and proactively developing crisis response scenarios is substantiated.

An adaptive model for managing the external communications of a media organization under martial law is proposed. The model involves a continuous cycle comprising the monitoring of the external environment, identification of information needs or risks, identification of relevant stakeholders, development and verification of messages, security assessment, selection of communication channels, dissemination, analysis of audience and stakeholder responses, and adjustment of subsequent managerial decisions.

Keywords: *external communications, media organizations, media management, communication management, martial law, strategic communications, crisis communications, information security, digital platforms, media audience, reputation, stakeholders.*

Надійшла до редакції: 08.09.2026

Прийнято до друку: 15.09.2026

Опубліковано: 30.09.2026

© 2026 Глушко Д.А.

Цей матеріал ліцензовано за умовами CC BY 4.0. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>