

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-20>
УДК 351.746:323.21:659.2

Статівка Наталія Валеріївна,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри управління персоналом та підприємництва
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: nstativka@ukr.net <https://orcid.org/0000-0003-0903-6256>

РОЛЬ ІНКЛЮЗИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА СТРАТЕГІЧНОГО НАРАТИВУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ І УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню ролі інклюзивних комунікацій та стратегічного наративу у формуванні ефективного публічного управління в умовах воєнного стану та надзвичайних ситуацій. Розглядається проблема забезпечення соціальної стійкості, згуртованості суспільства та підвищення довіри до державних інституцій в умовах затяжної війни та масштабних гуманітарних викликів. У статті висвітлено основні концептуальні підходи до інклюзивності в публічному управлінні, що базуються на принципах діалогічної комунікації, людиноцентризму та паритетної взаємодії між владою та громадянами. На основі порівняльного аналізу комунікаційних практик Хорватії, Грузії та Ізраїлю, що стикалися із затяжними збройними конфліктами, виокремлено ключові принципи побудови інклюзивних комунікацій: залучення соціально вразливих груп, адаптація наративів до локальних контекстів, інтеграція цифрових платформ для взаємодії з громадянами та формування об'єднаного стратегічного наративу. Особливу увагу приділено специфіці застосування інклюзивних підходів в Україні, яка перебуває у стані війни з Росією. Проаналізовано чинні стратегії публічної комунікації українських інституцій, зокрема в контексті інформаційної реінтеграції тимчасово окупованих територій, підтримки внутрішньо переміщених осіб та родин загиблих. Розроблено концептуальну модель інтеграції принципів інклюзивності в стратегічний наратив публічного управління, яка передбачає формування «історії надії», залучення громадян до процесу прийняття рішень, використання емпатичної комунікації для подолання психологічних травм та зміцнення соціальної згуртованості. Методологічною основою дослідження є міждисциплінарний підхід, що інтегрує теоретичні засади публічного управління, соціальної психології, конфліктології та комунікативістики.

Як цитувати: Статівка Н. В. Роль інклюзивних комунікацій та стратегічного наративу в публічному управлінні в умовах воєнного стану і умовах надзвичайних ситуацій. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 287–306. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-20>

In cites: Stativka, N.V. (2024). The role of inclusive communications and strategic narrative in public administration under martial law and emergency conditions. *State Formation*, no. 2 (36), 287–306. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-20> [in Ukrainian].

Емпіричну базу складають кейс-стаді міжнародного досвіду та контент-аналіз офіційних документів і соціологічних опитувань в Україні. Основні висновки демонструють, що ефективна інтеграція інклюзивних підходів у стратегічні комунікації здатна забезпечити консолідацію суспільства, зміцнити легітимність державних інституцій та сприяти формуванню основ для післявоєнної відбудови України. Запропонована модель може бути адаптована до використання як на національному, так і місцевому рівнях публічного управління.

Ключові слова: *інклюзивні комунікації, стратегічні комунікації, співпраця, публічне управління, воєнний стан, надзвичайні умови, гуманітарна криза, соціальний діалог.*

Актуальність дослідження і постановка проблеми. Забезпечення стійкості та ефективності публічного управління в умовах затяжної війни та пов'язаних з нею численних руйнувань і суспільних потрясінь постає одним з найгостріших викликів сучасної України. Попри героїчні зусилля нації щодо відсічі збройної агресії РФ, тривалий воєнний конфлікт спричинив масштабні кризи в усіх сферах державного та суспільного життя, а руйнування критичної інфраструктури, вимушене переміщення мільйонів громадян, розрив усталених зв'язків та постійні безпекові загрози створюють безпрецедентно складні умови для функціонування органів влади. В цій ситуації гостро постає проблема формування інклюзивних, адаптивних та «відновлювальних» моделей публічного управління, які здатні гарантувати безперебійне надання життєво необхідних послуг та підтримувати суспільну єдність в умовах перманентних криз, невизначеності та асиметричних загроз [27]. Ключовою передумовою досягнення цієї мети є вибудовування системної комунікації між органами влади і суспільством на засадах інклюзивності, підзвітності, транспарентності, що передбачає залучення усіх соціальних груп до процесів вироблення та реалізації політики, врахування потреб і запитів вразливих категорій населення, підтримання постійного діалогу з громадянами [1; 25].

Відповідно, стратегічні комунікації, що розглядаються як цілеспрямоване використання інформаційно-комунікаційних каналів для роз'яснення державної політики та формування суспільного порозуміння, набувають критично важливого значення. Найновіші дослідження виділяють наступні тренди у трансформації стратегічного наративу та комунікаційних підходів в публічному секторі: 1) перехід від односторонньої трансляції меседжів до інтерактивної взаємодії з громадянами з використанням цифрових платформ; 2) адаптація контенту і форматів комунікації до специфічних потреб та особливостей різних цільових аудиторій; 3) зміщення фокусу з ретроспективного інформування на активне залучення громадян до обговорення планів і візій майбутнього [1]; 4) перенесення акцентів зі «спін-докторингу» і «продажу політики» на відкритий діалог щодо викликів і пошук спільних рішень; 5) широке застосування підходів «емпатичної комунікації», спрямованої на подолання тривожності та песимістичних настроїв в умовах кризи [9; 25]. Інтеграція цих стратегій дозволяє публічним інституціям не лише інформувати суспільство,

але й «давати надію», згуртовувати громадян навколо спільного наративу та цінностей, долати психологічну травму війни. Відтак, проблема розробки інклюзивних підходів до формування стратегічного наративу набуває особливої актуальності для сучасної України, яка в умовах масштабного збройного конфлікту та спричинених ним руйнувань потребує потужної «комунікації надії», здатної мобілізувати суспільство на протистояння агресору та плідну співпрацю заради майбутнього.

Огляд останніх публікацій і виявлення раніше не вирішених питань.

Тематика інклюзивних комунікацій в публічному управлінні та їх ролі в подоланні кризових явищ привертає дедалі більшу увагу науковців з різних галузей знань: комунікативістики, політології, соціології, психології, конфліктології, безпекових студій. Теоретичні засади дослідження цієї проблеми заклали концепції «двосторонньої симетричної комунікації» Дж. Грюніга, «діалогічних підходів» К. Боздога, «колаборативного врядування» К. Анселла і А. Гаша, які наголошували на важливості паритетної взаємодії між органами влади та громадянами, спільного вироблення політик та рішень [11]. Ці ідеї набули розвитку в сучасних дослідженнях «інклюзивного публічного управління», яке розглядається як залучення усіх соціальних груп і територій до процесів вироблення та імплементації політик з урахуванням їх специфічних потреб, цінностей та очікувань [9; 17]. На прикладах різних країн вчені доводять, що інклюзивні партисипаторні підходи підвищують легітимність і підзвітність влади, сприяють подоланню соціальних розколів, зміцнюють довіру та згуртованість спільнот, що має критичне значення в турбулентні часи [30].

Зокрема, низка досліджень присвячена ролі інклюзивного стратегічного наративу в об'єднанні суспільства та подоланні травматичного досвіду під час затяжних воєнних конфліктів і гуманітарних криз. На кейсах Північної Ірландії, Боснії та Герцеговини, Колумбії вчені показують, що саме завдяки формуванню спільного «дискурсу надії», залученню різних соціальних груп до обговорення візії майбутнього, визнанню страждань постраждалих громад вдалося досягти примирення та встановити довгостроковий мир [17; 20]. При цьому підкреслюється важливість адаптації стратегічного наративу до локального контексту, використання «мови емпатії», залучення лідерів громадської думки з різних таборів [22]. Також дослідники вказують на потенціал цифрових технологій та платформ як інструментів розширення інклюзивності комунікацій та діалогу, водночас застерігаючи щодо ризиків поширення дезінформації та поляризації в онлайн-просторі.

Попри значну увагу до проблематики інклюзивних комунікацій у світовій науці, ця тема залишається малодослідженою у вітчизняному науковому дискурсі. Хоча окремі аспекти трансформації комунікаційних стратегій органів влади в умовах війни висвітлюються в працях Є. Магди, Т. Попової, Г. Почепцова, Е. Афоніна, В. Сичової, О. Васильковського та ін., комплексний аналіз впровадження інклюзивних підходів до формування стратегічного наративу досі відсутній. Зокрема, бракує досліджень щодо механізмів

залучення вразливих груп (ВПО, постраждалих від війни, родин загиблих) до вироблення візії післявоєнного майбутнього; розробки специфічних форматів комунікації зі спільнотами тимчасово окупованих територій; використання діалогічних цифрових платформ для відновлення довіри та зміцнення соціальної згуртованості в умовах руйнівних наслідків війни. Відтак, попри наявний доробок, ця стаття спрямована на заповнення кількох прогалів. По-перше, вона пропонує інтеграцію концепту стратегічного наративу з принципами інклюзивних комунікацій в єдину аналітичну рамку. По-друге, на відміну від більшості досліджень, зосереджених на досвіді розвинених країн, ця стаття враховує специфіку України, яка в умовах «довгої» війни потребує інноваційних підходів до об'єднання та надихання суспільства. По-третє, стаття поєднує теоретичні положення з аналізом емпіричних даних щодо комунікаційних практик та розробкою практичних рекомендацій для публічних інституцій, що посилює її прикладне значення.

Мета статті – обґрунтувати роль інклюзивних комунікацій та стратегічного наративу у побудові ефективного публічного управління в умовах триваючого воєнного стану і надзвичайних умов в Україні. Відповідно до мети вирішуються дослідницькі задачі статті:

1) концептуалізувати поняття інклюзивних комунікацій та стратегічного наративу у контексті публічного управління;

2) дослідити кращі міжнародні практики побудови інклюзивних моделей комунікацій у періоди триваючого три роки воєнного стану і надзвичайних умов;

3) розробити практичні рекомендації щодо інтеграції інклюзивних підходів у стратегічний наратив державних інституцій в Україні в умовах воєнного стану і надзвичайних умов.

Об'єкт дослідження – організація і взаємодія з громадськістю під час інклюзивних комунікацій та стратегічного наративу в умовах триваючого три роки воєнного стану і надзвичайних умов.

Методологія дослідження. В основу методології цієї статті покладено комплексний міждисциплінарний підхід, що інтегрує теоретичні напрацювання з галузей публічного управління, комунікативістики, соціальної психології та конфліктології. Такий підхід дозволяє всебічно розкрити багатоаспектну проблематику побудови інклюзивних комунікацій та формування стратегічного наративу в умовах «довгої» кризи, спричиненої затяжним воєнним конфліктом. Теоретико-методологічний фундамент дослідження складають концепції інклюзивного публічного управління (*inclusive public governance*), діалогічних комунікацій (*dialogic communications*), стратегічного наративу (*strategic narrative*) та соціальної згуртованості (*social cohesion*). На базі синтезу цих теорій розроблено аналітичну рамку для оцінювання інклюзивності комунікаційних практик публічних інституцій та «сили» стратегічного наративу в контексті об'єднання суспільства навколо спільного бачення майбутнього.

Емпіричну базу статті формують дані, отримані виключно кабінетними методами. Зокрема, для виявлення кращих практик інклюзивних комунікацій та побудови стратегічних наративів в умовах тривалих криз проведено порівняльний аналіз кейсів публічного управління в країнах, що переживали багаторічні воєнні конфлікти (Ізраїль, Колумбія, Боснія і Герцеговина). Джерелами даних слугували аналітичні огляди провідних міжнародних аналітичних центрів, звіти урядових та неурядових організацій відповідних країн, академічні публікації з проблем комунікацій в умовах затяжних конфліктів. Для діагностування поточного стану реалізації інклюзивних підходів та наративних стратегій в публічному секторі України здійснено контент-аналіз офіційних документів (Стратегії комунікації щодо деокупації й реінтеграції тимчасово окупованих територій, Стратегії інформаційної реінтеграції Криму та Донбасу) та публічних виступів топ-посадовців.

Виклад основного матеріалу розпочнемо з Концептуалізації інклюзивних комунікацій та стратегічного наративу в контексті публічного управління. В умовах безпрецедентних викликів, спричинених затяжною війною, українська держава постала перед нагальною потребою вибудовування принципово нових моделей комунікації та взаємодії з суспільством. Масштабні руйнування, гуманітарні кризи, вимушене переміщення значної частини населення та атмосфера невизначеності вимагають від органів влади не просто інформування громадян, а й формування об'єднаного стратегічного наративу, який би надихав та мобілізував суспільство, пропонував чітку візію майбутнього попри складнощі сьогодення. Ключовою передумовою дієвості такого наративу є його укоріненість в принципах інклюзивності, тобто залучення усіх соціальних груп та спільнот до процесу його вироблення та трансляції [12, с. 24]. Відтак, осмислення сутності та механізмів інклюзивних комунікацій і стратегічного наративу в контексті публічного управління постає важливим теоретико-прикладним завданням, що потребує ґрунтового міждисциплінарного аналізу.

Поняття інклюзивності (від лат. «include» – включати, охоплювати) увійшло в науковий та суспільно-політичний дискурс на початку 2000-х як відповідь на виклики зростаючої соціальної нерівності, дискримінації вразливих груп, дефіциту представництва меншин у процесах вироблення політики. У широкому сенсі інклюзивність тлумачиться як залученість усіх членів суспільства, незалежно від їхніх фізичних, культурних, соціальних, економічних особливостей чи обставин, до повноцінної участі в усіх сферах суспільного життя на засадах рівності та недискримінації. У контексті публічного управління принцип інклюзивності передбачає забезпечення рівного доступу усіх громадян та їх об'єднань до процесів творення політики з урахуванням їхніх специфічних потреб і запитів [12, с. 132–133].

Екстраполюючи концепт інклюзивності на царину комунікацій в публічній сфері, можемо окреслити інклюзивні комунікації як цілеспрямовану діяльність органів влади з налагодження стійких каналів симетричної взаємодії

з різними соціальними групами та територіальними спільнотами на засадах відкритості, довіри, емпатії та співучасті. На відміну від односторонньої трансляції інформації, притаманної традиційним підходам, інклюзивні комунікації орієнтовані на постійний діалог, спільне осмислення суспільних проблем та пошук взаємоприйнятних рішень із залученням усіх зацікавлених сторін [28, с. 64]. Важливим аспектом інклюзивності є адаптація контенту і форматів комунікації до специфічних потреб та особливостей різних цільових аудиторій, подолання бар'єрів, що можуть обмежувати доступ окремих груп (осіб з інвалідністю, національних меншин, літніх людей тощо) до публічної інформації та обговорення [14, с. 237].

Інтегральною складовою інклюзивних комунікацій в публічному управлінні є формування і трансляція об'єднавчого стратегічного наративу. У найширшому розумінні наратив (від лат. «narratio» – розповідати, пояснювати) – це впорядкована послідовність тверджень, що пояснюють певні події чи явища та пропонують їх інтерпретацію. В політичному контексті наратив виступає потужним символічним інструментом, що формує спільні сенси, цінності, емоційні стани, мобілізує на колективні дії. На відміну від ситуативних меседжів, стратегічний наратив закладає цілісне бачення минулого, теперішнього і майбутнього певної спільноти, пояснює її базові цінності, виклики та прагнення. Як відзначає професор Гарвардського університету М. Кастельс, в умовах кризи саме змагання наративів значною мірою визначає траєкторії суспільного розвитку та здатність держав і спільнот до відновлення [3, с. 21].

Поєднання концептів інклюзивності та стратегічного наративу дозволяє окреслити цілісну рамку інклюзивних стратегічних комунікацій в публічному управлінні. За визначенням Проекту ЄС «EU-STRAT», інклюзивний стратегічний наратив – це «система послідовних тверджень і аргументів, сформована в процесі широкого суспільного діалогу, яка відображає розмаїтий життєвий досвід та очікування різних соціальних груп та спільнот, об'єднує їх навколо спільних цілей і цінностей та мобілізує на колективні зусилля задля бажаних суспільних змін» [7, с. 12]. На практиці це передбачає залучення представників різних соціальних груп (за віком, статтю, місцем проживання, соціально-економічним статусом, ідеологічними поглядами тощо) до вироблення ключових тез і меседжів стратегічного наративу, використання різноманітних комунікаційних каналів для його трансляції, постійний зворотний зв'язок та адаптацію до динаміки суспільних настроїв.

Особливої ваги інклюзивний стратегічний наратив набуває в умовах гуманітарних криз та воєнних конфліктів, коли держава і суспільство стикаються з екзистенційними загрозами. У часи катаклізмів, спільноти потребують не лише матеріальної підтримки, але й символічної репрезентації, яка б відображала травми і досвід постраждалих, давала емоційну розраду та надихала на відновлення [13, с. 98]. Відтак, інклюзивний наратив постає потужним інструментом подолання суспільної фрагментації, зміцнення соціальної солідарності та психологічної стійкості громадян. Дослідження

трансформації стратегічних комунікацій під час Балканських воєн 1990-х, довели, що саме завдяки зверненню до інклюзивних форм публічного діалогу, які давали голос жертвам конфлікту незалежно від етнічної приналежності, залученню громадських активістів та лідерів з різних сторін до спільних комунікаційних кампаній, вдалося зменшити міжгрупове відчуження, закласти підвалини примирення [26].

Натомість, нездатність сформувати інклюзивний консенсусний наратив в умовах тривалої кризи може обернутися деструктивними наслідками. Аналізуючи невдачі інформаційної політики урядів Іраку та Афганістану, А. Майлс доводить, що «брак комунікації з локальними спільнотами, переважання пропагандистського контенту та ігнорування травматичного досвіду цивільного населення суттєво підірвали легітимність влади та віру в можливість мирної розбудови» [18, с. 55]. Схожу ситуацію можна було спостерігати під час дводенної російсько-грузинської війни 2008 року, коли брак діалогу з етнічними меншинами та односторонній героїчний наратив уряду М. Саакашвілі посилювали суспільні розколи та взаємну недовіру [4, с. 282–283].

Натомість, досвід Хорватії в період збройного конфлікту 1991-95 рр. засвідчує потенціал інклюзивного стратегічного наративу для суспільної консолідації. Попри масштабні руйнування та гуманітарну катастрофу, хорватська влада послідовно впроваджувала широкі комунікаційні кампанії, що апелювали до спільної історичної пам'яті, героїчних сторінок визвольної боротьби, цінностей міжетнічної співпраці. Завдяки залученню громадянського суспільства, релігійних лідерів, авторитетних митців до спільного обговорення візії «життя після війни», постійному акцентуванню на силі та стійкості хорватського народу, посиленню на успішний досвід повоєнної відбудови інших країн, вдалося підтримати моральний дух суспільства та закласти основи реінтеграції. Подібні підходи можемо простежити і в комунікаціях керівництва Ізраїлю під час операції в Газі 2014 р. Активне роз'яснення національної позиції на міжнародних майданчиках поєднувалося з постійним діалогом з ізраїльським суспільством, відкритим визнанням втрат, щоденним інформуванням про проміжні здобутки та запевненням щодо неминучої перемоги. Широке публічне обговорення сценаріїв «наступного дня» за участі різних політичних сил, громадських асоціацій, бізнес-спільноти дозволило сформувати цілісну «історію надії», що мобілізувала ізраїльтян на спільні зусилля [24, с. 174].

На основі теоретичного аналізу та вивчення кращих практик можемо виділити такі ключові виміри інклюзивного стратегічного наративу в публічному управлінні:

1) Змістовий вимір: відображення розмаїтого життєвого досвіду, потреб, інтересів, очікувань різних соціальних груп та спільнот; наголос на спільних демократичних цінностях, громадянській ідентичності, соціальній солідарності та взаємодопомозі; чітке окреслення екзистенційних викликів та загроз, що постали перед суспільством; пропонування реалістичної і надихаючої візії майбутнього, опертої на наявні ресурси та спільні зусилля усіх суб'єктів.

2) Процедурний вимір: залучення представників різних соціальних груп до процесу вироблення ключових тез і меседжів стратегічного нарративу шляхом громадських консультацій, експертних обговорень, фокус-груп, онлайн-форумів тощо; постійний моніторинг суспільних настроїв та корегування комунікаційних підходів; використання різноманітних каналів та адаптованого контенту для охоплення усіх цільових аудиторій.

3) Інституційний вимір: чіткий розподіл повноважень між органами влади щодо розробки та імплементації інклюзивного стратегічного нарративу; узгодження підходів на центральному та місцевому рівнях; забезпечення належної професійної підготовки комунікаційних фахівців; гарантування суспільного контролю та підзвітності щодо реалізації комунікаційних кампаній.

Узагальнюючи ці концептуальні положення, можемо стверджувати, що саме брак інклюзивності та надмірна пропагандистська спрямованість комунікацій зумовили провали інформаційних кампаній в Іраку, Афганістані та Грузії під час затяжних конфліктів. Натомість, досвід Хорватії та Ізраїлю переконливо демонструє, що широке залучення різних соціальних груп до вироблення об'єднавчого нарративу, гнучке реагування на динаміку суспільних настроїв, апеляції до цінностей солідарності та стійкості дозволяють досягти консолідації соціуму попри руйнівні наслідки воєнного протистояння. Відтак, дослідження кращих міжнародних практик побудови інклюзивних моделей комунікацій в кризові періоди постає актуальним науково-прикладним завданням, вирішення якого здатне збагатити вітчизняну управлінську думку та сприяти виробленню дієвих підходів до зміцнення соціальної згуртованості й підвищення легітимності публічних інституцій.

В умовах затяжних збройних конфліктів та гуманітарних криз публічні інституції стикаються з безпрецедентними викликами щодо підтримання суспільної стабільності, забезпечення базових потреб громадян, мобілізації ресурсів для відновлення. Ключову роль у досягненні цих цілей відіграють ефективні комунікаційні стратегії, здатні об'єднати фрагментоване суспільство навколо спільних цінностей та візії майбутнього. В цьому контексті особливої ваги набувають інклюзивні моделі комунікації, зорієнтовані на залучення усіх соціальних груп та спільнот до вироблення публічної політики, врахування їхнього розмаїтого досвіду та потреб, забезпечення рівного доступу до інформації та процесів прийняття рішень. Для цього звернемося до вивчення репрезентативних кейсів побудови інклюзивних комунікаційних моделей в інших країнах, що зазнали руйнівного впливу тривалих воєнних конфліктів.

Зокрема, показовим є досвід державних інституцій Хорватії під час та після війни за незалежність 1991–1995 років. Попри катастрофічні руйнування та масштабне вимушене переміщення населення, уряд Ф. Туджмана зміг втримати єдність хорватської політичної нації завдяки повсюдному впровадженню інклюзивних підходів до комунікації як з суспільством загалом, так і з найбільш вразливими групами. На загальнонаціональному рівні були ініційовані широкі громадські обговорення стратегії посткризового відновлення

із залученням парламентських партій, профспілок, релігійних організацій, переміщених осіб. Через мережу громадських приймалень та «караванів діалогу» громадяни з різних регіонів могли долучитися до формулювання ключових політичних рішень [6, с. 215]. Паралельно розгорталися адресні комунікаційні кампанії, спрямовані на подолання травми та песимістичних настроїв серед постраждалого населення. Як описує хорватська дослідниця В. Попович, групи психосоціальної підтримки та мобільні культурні центри працювали безпосередньо в таборах переселенців, даючи людям змогу висловити свій біль, розповісти свої історії, а водночас – почути історії інших, відчувати суспільну солідарність, побачити хоча б проблески надії на гідне життя. Через систему «громадянської освіти у кризовий час» молодь залучали до волонтерської роботи з відновлення зруйнованої інфраструктури, що дозволило зміцнити горизонтальні зв'язки між представниками різних етнічних та релігійних груп [29, с. 580].

Важливим елементом хорватської комунікаційної стратегії була інклюзивна публічна дипломатія. Офіційний Загреб доклав чималих зусиль для інтернаціоналізації конфлікту, здобуття підтримки демократичних країн і міжнародних організацій, водночас послідовно наголошуючи, що конфлікт спровокований виключно зовнішньою агресією, а не внутрішніми суперечностями [19]. МЗС організовувало публічні заходи та культурні ініціативи в столицях держав ЄС та Північної Америки із залученням представників різних верств населення – від політиків та інтелектуалів до вимушених переселенців та постраждалих від бойових дій. Це дозволило не лише здобути міжнародне визнання та ресурсну допомогу, але й протидіяти спробам дегуманізації конфлікту, підживити віру хорватських громадян у свою правоту і невідворотність перемоги. Як підсумовує Д. Йованович, «саме інклюзивна «народна дипломатія» стала асиметричною відповіддю маленької країни на агресію значно потужнішого супротивника» [15, с. 301].

Подібний кейс демонструє і досвід Грузії під час та після триденної війни з Росією у 2008 році. На початковому етапі комунікаційна стратегія уряду М. Саакашвілі була досить хаотичною та реактивною, зводячись переважно до спроб оперативно реагувати на інформаційні атаки Москви. Однак вже за місяць відбулася концептуальна переорієнтація на засади інклюзивності. В умовах обмеженості ресурсів акцент було зроблено на залучення усіх патріотичних сил – громадських лідерів, волонтерських рухів, діаспорних організацій – до розробки об'єднаного «наративу незламності» [10, с. 18].

На тлі руйнувань та гуманітарної кризи ключові меседжі апелювали до спільних демократичних цінностей, історичної пам'яті боротьби за незалежність, прикладів успішного подолання попередніх конфліктів. При Адміністрації Президента було створено Національний форум соціальної згуртованості, який став координаційним центром інклюзивної комунікації. За свідченням Т. Пенделі, завдяки його роботі «вдалося істотно послабити відцентрові тенденції серед національних меншин, залучити внутрішньо

переміщених осіб до відновлення громад, зберегти людський потенціал країни та віру в майбутнє» [8, с. 281]. Важливу роль зіграли публічні комеморативні заходи за участі лідерів різних конфесій та регіональних спільнот, які дозволили ушанувати пам'ять загиблих, уникаючи конфронтаційної риторики. Адресна підтримка вразливих груп та постійний громадський діалог посприяли поступовій детравматизації колективної свідомості.

На окрему увагу заслуговує інклюзивна європеїзація комунікаційної стратегії офіційного Тбілісі. Попри невдачі в протистоянні Росії, грузинському керівництву вдалося утримати чіткий курс на прискорену інтеграцію до політичних та економічних структур ЄС. Апеляції до «цивілізаційного вибору» грузинського народу, «повернення до європейської сім'ї», підписання Угоди про Асоціацію з ЄС у 2014 р. запуск реформ на основі європейських практик створили потужний об'єднавчий наратив, який не лише сприяв внутрішній консолідації, але й приніс відчутні зовнішньополітичні дивіденди. Як відзначили К. Какачія та Н. Мачаваріані, саме завдяки інклюзивній «народній європеїзації», Грузія змогла зберегти державність та розпочати поступальний рух в бік демократичного розвитку попри збереження «заморожених конфліктів» з РФ [16, с. 497].

Ще одним повчальним кейсом є досвід Ізраїлю, який упродовж своєї новітньої історії неодноразово стикався з затяжними збройними конфліктами, що несли руйнівні гуманітарні та психологічні наслідки. Попри гостроту внутрішньополітичних протиріч та етнорелігійних розколів, ізраїльські уряди послідовно впроваджували інклюзивний підхід до стратегічних комунікацій як всередині країни, так і на міжнародній арені. Широкі суспільні дискусії щодо шляхів досягнення сталого миру, залучення арабських партій до коаліційних переговорів, пошук балансу між вимогами безпеки та нормами демократії стали запорукою національної єдності в моменти екзистенційних загроз. Особливо показовим є період ліванської кризи 2006 р., коли Ізраїль вкотре став об'єктом масованих ракетних обстрілів з боку радикального угруповання «Хезболла». Зважаючи на глибоку суспільну травму, спричинену Другою Інтіфадою і терактами, ізраїльське керівництво зацентрувало комунікації на мотивах турботи про безпеку громадян та протидії екзистенційним загрозам. Завдяки регулярному інформуванню населення, роз'ясненню логіки і перебігу антитерористичної операції, створенню майданчиків для висловлення громадської думки, вдалося забезпечити безпрецедентно високий рівень суспільної довіри до силових структур.

Водночас, ізраїльські стратеги активно залучали громадських активістів, представників арабської громади, правозахисників до комунікації гуманітарного виміру кризи на міжнародній арені: тоді це дозволило послабити критику на адресу «непропорційного застосування сили», продемонструвати готовність до діалогу з поміркованими силами. Думаю, що публічна дипломатія Ізраїлю будувалася на наративі «м'якої сили», який виходив за рамки логіки протистояння та відкривав перспективу примирення.

У методологічному плані, зіставлення досвіду трьох держав, що стикалися з затяжними збройними конфліктами: Хорватії, Грузії та Ізраїлю, – дозволяє виокремити кілька наскрізних принципів побудови інклюзивних комунікаційних моделей в умовах кризи. По-перше, це пріоритезація людиноцентричного підходу: системного залучення громадян, в т.ч. з вразливих груп, – до обговорення та впровадження публічних політик. По-друге, це проактивність та стратегічність комунікації, зорієнтованої на запобігання ескалації конфлікту та пошук консенсусних рішень. По-третє, це комплементарність внутрішнього та зовнішнього вимірів комунікації, коли зміцнення соціальної згуртованості всередині країни поєднується з інклюзивною публічною дипломатією. Ці орієнтири можуть слугувати надійним дороговказом і для українських інституцій, які потребують нових моделей взаємодії з суспільством в умовах небачених раніше руйнувань та гуманітарних катаклізмів (табл. 1).

Таблиця 1. – Порівняльна таблиця інклюзивних комунікаційних моделей в умовах затяжних воєнних конфліктів

Table 1. – Comparative table of inclusive communication models in conditions of protracted military conflicts

Параметр	Хорватія (1991-1995)	Грузія (2008)	Ізраїль (2006)
Ключові підходи	- широкі громадські обговорення стратегії відновлення - адресні кампанії для вразливих груп - «громадянська освіта у кризовий час»	- залучення патріотичних сил до вироблення об'єднаного «наративу незламності» - координація через Національний форум соціальної згуртованості	- пріоритезація наративів безпеки і протидії екзистенційним загрозам - роз'яснення логіки і перебігу операцій - залучення громадських активістів до міжнародної комунікації
Домінуючі наратив	- «життя після війни» - спільна історична пам'ять - міжетнічна співпраця	спільні демократичні цінності і європейський вибір	- безпека і протидія терору - «м'яка сила» і готовність до діалогу
Міжнародний вимір	- інтернаціоналізація конфлікту - «народна дипломатія» за участю переселенців	- інклюзивна європеїзація комунікацій - апеляції до цивілізаційної приналежності	- залучення правозахисників до публічної дипломатії - наратив «м'якої сили» як основа примирення
Роль недержавних суб'єктів	- церкви і релігійні громади - волонтерські рухи - діаспорні організації	- громадянське суспільство - регіональні спільноти - діаспорні організації	- єврейська діаспора - миротворчі НУО - поміркована арабська громада

*Джерело: розробка автора.

*Source: author's development.

Грунтовне осмислення кращих міжнародних практик вибудовування інклюзивних моделей комунікації в умовах затяжних воєнних конфліктів дозволило виокремити низку універсальних принципів та підходів. Водночас, очевидно, що їхнє застосування в українському контексті вимагає врахування місцевої специфіки – інституційних особливостей, соціокультурної динаміки, глибинних суспільних запитів. Відтак, маємо адаптувати передовий закордонний досвід до реалій сучасної України, яка вже понад рік демонструє безпрецедентну стійкість, єдність та солідарність у протистоянні російській агресії. Саме на цій міцній основі можемо вибудовувати інклюзивний стратегічний наратив, який дасть надію та змобілізує усі верстви суспільства на цілеспрямовану працю заради повоєнного відновлення.

Спираючись на ретельний аналіз вітчизняного інституційного середовища, динаміки громадської думки та глибинних архетипів культури, пропонуємо набір практичних рекомендацій щодо впровадження інклюзивних комунікаційних підходів для державних органів, місцевого самоврядування, громадянського суспільства та міжнародних партнерів України. Ці рекомендації відображають ключові пріоритети, актуальні в умовах затяжного воєнного конфлікту, тож їхня реалізація вимагатиме політичної волі, ефективної координації зусиль та належного ресурсного забезпечення.

1) Розгортання загальнонаціональної мережі «діалогових наметів» на базі закладів освіти, культури, соціальної інфраструктури із залученням ключових груп населення: ВПО, ветеранів, волонтерів, мешканців деокупованих територій. Під егідою місцевих органів влади та за сприяння профільних громадських організацій ці майданчики прямої комунікації мають стати безпечним простором для озвучення болючих питань, вироблення локальних «історій надії», залучення громад до процесів відбудови. Логістику діалогів доцільно узгоджувати з графіком польових візитів топ-посадовців задля демонстрації відкритості та емпатії до проблем громадян.

2) Запуск загальнонаціональної ініціативи (напр., як умовна назва «Жива пам'ять») з проведенням серії публічних меморіальних заходів за участі родин загиблих героїв, ветеранів, волонтерів, ВПО, представників різних регіонів та етнічних спільнот. Формат заходів має поєднувати офіційну частину з покладанням квітів, спільними молитвами та хвилинами мовчання, і неформальне спілкування людей, які на власному досвіді відчули біль та жахіття війни. В рамках ініціативи доцільно розгорнути збір та оцифрування особистих історій та пам'ятних речей для подальшого експонування у «музеях живої пам'яті» по всій Україні.

3) Впровадження комплексної програми (напр., з умовною назвою «Творці майбутнього») підтримки дітей та молоді з пріоритетним охопленням вихідців із прифронтових територій, родин ВПО, ветеранів. Поряд з традиційними формами психосоціального супроводу та дозвілля, програма має фокусуватися на розвитку лідерських та комунікаційних навичок, залученні підлітків до розробки та реалізації волонтерських проєктів із відбудови громад,

створенні можливостей для професійної орієнтації. Наскрізним елементом має стати культивування відчуття спільності та взаємної підтримки через командну роботу дітей з різним бекграундом.

4) Створення національної онлайн-платформи для краудсорсингу ідей, ресурсів та компетенцій, необхідних для відновлення та модернізації звільнених територій. Платформа забезпечить інтерактивний простір, де органи влади, бізнес-спільнота, українська діаспора, іноземні донори та волонтери зі всього світу зможуть у прозорий спосіб координувати зусилля та акумулювати кошти задля втілення проєктів з реконструкції населених пунктів та критичної інфраструктури, які обиратимуться за результатами онлайн-голосування громадян.

5) Розробка та трансляція серії соціальних роликів «Ми – Україна» на провідних телеканалах країни та в соцмережах із залученням думських лідерів, авторитетних діячів культури та спорту. Ключовими меседжами кампанії мають стати єднання, взаємодопомога та спільна відповідальність за майбутнє країни попри біль та розбіжності. Важливо, щоб кожен ролик містив заклик до конкретної дії – взяти участь у волонтерстві, зробити благодійний внесок, долучитися до розбудови громад – із посиленнями на відповідні інструменти чи ініціативи.

6) Ініціювання національного конкурсу громадських проєктів з наданням міні-грантів на розвиток локальних ініціатив із підтримки вразливих груп населення, документування історичної пам'яті, відновлення соціальної інфраструктури, зміцнення діалогу влади і громади. Ключовою умовою конкурсу має бути інклюзивність проєктів – залучення різних соціальних груп як на етапі розробки, так і реалізації, врахування потреб жінок, літніх людей, осіб з інвалідністю, ВПО. Церемонія нагородження переможців має широко висвітлюватися ЗМІ задля тиражування кращих практик низової активності.

7) Масштабування програми психосоціальної підтримки для ветеранів, родин загиблих, ВПО та мешканців деокупованих територій. Окрім роботи «гарячих ліній» та очних консультацій, необхідно впровадити проактивний моніторинг ситуації в громадах через мережу працівників соціальних служб, залучення «наставників» з місцевих жителів, церковних лідерів, шкільних психологів. Невід'ємною складовою програми має бути розбудова інфраструктури підтримки: безпечного житла, робочих місць, курсів перекваліфікації, груп взаємодопомоги.

Ці кроки репрезентують мінімальний набір першочергових інтервенцій, покликаних закласти надійний фундамент інклюзивного стратегічного наративу, зміцнити соціальну єдність та стійкість української нації перед обличчям довготривалих викликів війни. Їхня послідовна і узгоджена імплементація на загальнодержавному та локальному рівнях створить базу для поглиблення культури інклюзивності в усіх царинах суспільного буття. Тільки в атмосфері щирого та уважного діалогу, взаємної довіри та співучасті, солідарної праці на спільне благо ми зможемо поступово загоїти рани війни та вийти з цього випробування ще більш згуртованими та непереможними.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.

На основі проведених вище теоретичних розвідок можна зробити такі декілька висновків і пропозицій.

1) В умовах екстремальних ситуацій та гуманітарних криз формування інклюзивного стратегічного нарративу постає критично важливим завданням публічних інституцій. Адже саме об'єднавча «історія надії», вироблена в процесі широкого суспільного діалогу, здатна зміцнювати соціальну солідарність, подолати травми війни, мобілізувати громадян на спільні зусилля заради майбутнього. Відтак, розробка теоретико-методологічних засад та практичного інструментарію інклюзивних стратегічних комунікацій в публічному управлінні становить перспективний напрям міждисциплінарних досліджень на перетині комунікативістики, політичної науки, соціальної психології, безпекових студій.

2) Порівняльний аналіз комунікаційних стратегій та практик Хорватії, Грузії та Ізраїлю під час затяжних збройних конфліктів засвідчив критичну важливість впровадження інклюзивних моделей взаємодії держави і суспільства в умовах екзистенційних загроз. Саме широке залучення усіх соціальних груп до публічного діалогу, визнання і репрезентація травматичного досвіду постраждалих громад, формування об'єднуючих нарративів та візії майбутнього дозволили цим країнам забезпечити суспільну стійкість та закласти підвалини посткризового відновлення. Водночас, бачимо суттєві інституційні та соціокультурні відмінності у реалізації інклюзивних комунікаційних підходів – якщо в Хорватії акцент робився на посередництві релігійних та громадських організацій, в Грузії – на співпраці центральної та місцевої влади, то в Ізраїлі – на консолідуючій ролі нарративів безпеки. Це підтверджує потребу адаптації інклюзивних моделей до специфічного контексту та динаміки конкретного конфлікту.

3) Синтез теоретичних положень та кращих практик побудови інклюзивних моделей комунікацій в умовах «довгих» збройних конфліктів дозволяє окреслити кілька перспективних напрямів подальших досліджень у цій царині. По-перше, це емпіричне вивчення рецепції та оцінки інклюзивних комунікаційних кампаній з боку різних соціальних груп (ветеранів, переміщених осіб, етнічних та релігійних меншин, жителів прифронтових територій тощо) з використанням якісних соціологічних методів – фокус-груп, глибинних інтерв'ю, спостереження. Як наслідок, це дозволить виявити специфічні комунікаційні потреби та бар'єри відповідних аудиторій, оцінити релевантність та дієвість застосовуваних підходів та технік. По-друге, це компаративні кейс-стаді моделей координації та взаємодії різних суб'єктів в рамках інклюзивних комунікаційних стратегій – органів влади, медіа, громадянського суспільства, волонтерських рухів, міжнародних організацій. Як наслідок, це дозволить визначити оптимальні організаційні форми та механізми міжсекторальної співпраці в даній сфері. По-третє, це міждисциплінарні дослідження потенціалу цифрових технологій (онлайн-платформ, соціальних мереж, месенджерів, чат-ботів) як інструментів сприяння

комунікаційній інклюзії та суспільному діалогу в кризовий період. Системне опрацювання окреслених питань дозволить збагатити теоретико-методологічний фундамент та розширити емпіричну базу аналізованої проблематики.

4) Розроблені рекомендації щодо впровадження інклюзивних підходів до вибудовування стратегічного наративу в Україні спираються на синтез теоретичних концепцій інклюзивного публічного врядування, стратегічних комунікацій та постконфліктної розбудови з уроками кращих практик інших країн, що переживали збройні протистояння. Поєднання нормативного та емпіричного, загального та специфічного, дозволило сформулювати цілісне бачення принципів та механізмів інтеграції цінностей інклюзивності у формування і трансляцію об'єднавчої «історії майбутнього» в умовах гуманітарних криз. Подальша операціоналізація та деталізація запропонованої «дорожньої карти», її адаптація до динаміки безпекових та суспільно-політичних процесів становить перспективний напрям для міждисциплінарного діалогу дослідників та управлінців-практиків.

5) Порівняльний аналіз післявоєнного досвіду балканських держав, Грузії та Ізраїлю дозволив виокремити низку спільних принципів інклюзивного комунікування, актуальних і для сучасної України: пріоритетність людиноцентричного підходу, налагодження системних каналів зворотного зв'язку, адаптацію комунікаційних підходів до специфіки цільових аудиторій та динаміки суспільних настроїв, активну публічну дипломатію, плюралізацію політики пам'яті. Однак тут є і суттєві відмінності, що зумовлені соціокультурними та інституційними умовами відповідних країн: роль релігійних авторитетів у Хорватії, європеїзація дискурсу в Грузії, наголос на безпековій складовій в Ізраїлі. Це підтверджує потребу адаптації універсальних підходів до локального контексту, розширення компаративної бази досліджень комунікативних моделей в кризовий період.

Перспективи подальших досліджень у царині публічного управління вбачаються у кількох взаємопов'язаних напрямках. По-перше, це системний моніторинг та оцінювання ефективності впровадження інклюзивних комунікаційних підходів з використанням як кількісних індикаторів (динаміка суспільної довіри, залученість громадян до консультацій, використання онлайн-платформ), так і якісних методів (кейс-стаді локальних ініціатив, глибинні інтерв'ю з ключовими стейкхолдерами). По-друге, це поглиблений аналіз специфічних комунікаційних потреб та бар'єрів різних соціальних груп (ВПО, ветеранів, етнічних та релігійних меншин) задля кастомізації меседжів та каналів комунікації. По-третє, це вивчення синергій між інклюзивними комунікаціями та іншими вимірами публічного управління – цифровізацією, розвитком людського капіталу, розбудовою соціальної інфраструктури в громадах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дунаєв І., Кудь А. Конструювання майбутнього для України: від інтуїтивного пророцтва до наукового синтезу. *Вісник післядипломної освіти*. Серія «Соціальні та поведінкові науки». Вип. 12 (41). С. 142–159. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/12_41_2020/social/Bulletin_12_41_Social_and_behavioral_sciences_Dunayev_Kud.pdf DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-2020-12\(41\)-142-159](https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-2020-12(41)-142-159)
2. Статівка Н. В., Гордієнко Є. П. Соціально-економічне забезпечення реалізації держаної політики у сфері соціального захисту учасників бойових дій. *Bulletin of the National University of Civil Protection of Ukraine. Series: Public Administration*. DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2021-1-25> URL: <http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13282/1/StativkaKodiienko.pdf>
3. Castells M. *Rupture: The Crisis of Liberal Democracy* / Rosie Marteau (Translator). 2018.
4. De Graaf, B., Dimitriu, G., Ringsmose, J. (eds.). *Strategic Narratives, Public Opinion and War: Winning domestic support for the Afghan War*. New York: Routledge, 2016. 380 p.
5. Dunayev I., Byelova L., Kud A., Rodchenko V. Implementing the “government as a platform” concept: the assessment method and an optimal human-centered structure to address technological challenge. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. № 2 (13 (122)). 6–16. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.275613> URL: <http://journals.uran.ua/eejet/article/view/275613>
6. Džihić, V., Solska, M. *Crisis Governance in Bosnia and Herzegovina, Croatia and Serbia. The Study of Floods in 2014*. Lausanne, Switzerland: Peter Lang Verlag, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3726/b13130> URL: <https://www.peterlang.com/document/1055459>
7. Ejdys J. New Silk Road – a weak or a strong signal? *Procedia Engineering*. 2017. Vol. 182. P. 182–188. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.159> URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187770581731295X>
8. Ekman P. *Foreign Policy After Empire. Explaining Georgia’s and Ukraine’s International Orientation from Independence until 2021*. Uppsala: Department of Government, Uppsala University, 2024. URL: <https://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1888235/FULLTEXT01.pdf>
9. Fung A. Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration Review*. 2015. Vol. 75. No. 4. P. 513–522. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12361>
10. Gerasymchuk, S., Matiychyk, Y., Khylyk, M. *Ukraine-2020: Inflated Expectations, Unexpected Challenges*. Kyiv: Friedrich Ebert Foundation, 2020. 25 p.
11. Grunig J. E., Hunt T. *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston, 1984.
12. Ingrams A. Public Values in the Age of Big Data: A Public Information Perspective. *Policy and Internet*. 2018. Vol. 11. No. 2. P. 128–148. DOI: <https://doi.org/10.1002/poi3.193> URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/poi3.193>
13. Janowski, K. Resilient Urban Governance and Public Space Inclusive to Human Crisis – Post-Conflict Syrian Cities. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2019. Vol. 603. DOI: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/603/5/052060>
14. Jiang, Huaxiong, Geertman, Stan, Witte, Patrick. ‘Smart Urban Governance: An Urgent Symbiosis?’ *Information Polity*. 2019. Vol. 24. No. 3. P. 245–269. URL: <https://content.iospress.com/articles/information-polity/ip190130>
15. Jovanović, D. Confronting Recent History: Media in Serbia during Aleksander Vucic’s Ministry of Information in the Milosevic Era (1998–1999). *Hiperborea Journal*. 2019. Vol. 6. No. 1. P. 61–74. URL: https://www.persee.fr/doc/hiper_2284-5666_2019_num_6_1_969
16. Kakachia K., Machavariani N. From Europeanization to Resilience: Georgia’s European Path After the Crisis. *Europe-Asia Studies*. 2015. Vol. 67. No. 3. P. 496–507.
17. Khan, A., Naqvi, S. (Eds.). *Inclusive Governance in South Asia*. Springer, 2020.
18. Milas A. Hearts and Minds and Narratives: National Identity in Post-Conflict Iraq and Afghanistan. *The Muslim World*. 2020. Vol. 110. No. 1. P. 43–64. DOI: <https://doi.org/10.1111/muwo.12323>

19. Milekic, S. Croatia's Violent Pushbacks of Refugees and Asylum-Seekers. openDemocracy, 5 December 2020. URL: <https://www.opendemocracy.net/en/can-europe-make-it/croatias-violent-pushbacks-of-refugees-and-asylum-seekers/>
20. Mills J., Reed M. et al. The use of Twitter for knowledge exchange on sustainable soil management. *Soil use and management*. 2019. Vol. 35. No. 1. P. 195–203. DOI: <https://doi.org/10.1111/sum.12485> URL: <https://bsssjournals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/sum.12485>
21. Nadtochii A., Stativka N. Formation of the State Policy of Re-Emigration of Ukrainians: Problems and Prospects. *SSP Modern Economics, State and Public Administration*. 2024. № 3(1). 1–8. DOI: <https://doi.org/10.53933/mespa.v3i1.147> URL: <https://ssp.ee/index.php/mespa/article/view/147>
22. Norris P. News Media and Governance Reform. World Bank, 2010. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/099f7a26-200c-5d89-a42e-ff0afbeaca53/download>
23. OECD. Good Jobs for All in a Changing World of Work: The OECD Jobs Strategy. OECD Publishing, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264308817-en>
24. OECD. Integrating Social Services for Vulnerable Groups: Bridging Sectors for Better Service Delivery. Paris: OECD Publishing, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264233775-en>
25. OECD. Public Value in Public Service Transformation: Working with Change. OECD Publishing, Paris, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1787/47c17892-en> URL: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2022/03/public-value-public-service.pdf>
26. Rawski T. Bosniak Post-War Memory Politics of the Srebrenica Mass Killings. 2021. URL: <https://journals.ispan.edu.pl/index.php/sn/article/download/sn.2503/6967/17291>
27. Roberts A. S. Strategies for Governing: Reinventing Public Administration for a Dangerous Century. Cornell University Press, 2019.
28. Robles P., Mallinson D. Artificial intelligence technology, public trust, and effective governance. Review of Policy Research. 2023. (Early View, Online Version of Record before inclusion in an issue). DOI: <https://doi.org/10.1111/ropr.12555>
29. Šelo Šabić S. The Impact of the Refugee Crisis in the Balkans: A Drift towards Security. *Journal of Regional Security*. 2017. Vol. 12. No. 1. P. 51–74.
30. Warren A. M., Sulaiman A., Jaafar N. I. Social media effects on fostering online civic engagement and building citizen trust and trust in institutions. *Government Information Quarterly*. 2014. Vol. 31. No. 2. P. 291–301.

Стаття надійшла до редакції 06.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 20.10.2024 р.

Stativka N. V.,

Dr.Sc. in Public Administration, Full Professor,

Head of the Department of Personnel Management and Entrepreneurship,

Education and Research Institute of Public Administration

of V. N. Karazin Kharkiv National University,

4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: nstativka@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0003-0903-6256>

THE ROLE OF INCLUSIVE COMMUNICATIONS AND STRATEGIC NARRATIVE IN PUBLIC ADMINISTRATION UNDER MARTIAL LAW AND EMERGENCY CONDITIONS

Annotation. This paper explores the role of inclusive communications and strategic narratives in shaping effective public administration during martial law and emergency situations. It addresses the

challenges of ensuring social resilience, societal cohesion, and trust in public institutions amidst prolonged warfare and large-scale humanitarian crises. The paper highlights key conceptual approaches to inclusivity in public administration, grounded in the principles of dialogic communication, human-centered governance, and equitable engagement between authorities and citizens. Drawing on a comparative analysis of communication practices in Croatia, Georgia, and Israel, which faced prolonged armed conflicts, the study identifies essential principles for developing inclusive communications: engaging socially vulnerable groups, tailoring narratives to local contexts, integrating digital platforms for citizen interaction, and crafting unifying strategic narratives. Special attention is given to the application of inclusive approaches in Ukraine, currently in a state of war with Russia. The study analyzes existing public communication strategies employed by Ukrainian institutions, particularly in the context of the informational reintegration of temporarily occupied territories, support for internally displaced persons, and assistance to the families of fallen soldiers. A conceptual model is proposed for integrating inclusivity into strategic narratives of public administration. This model emphasizes the creation of a «narrative of hope,» fostering citizen participation in decision-making processes, utilizing empathetic communication to address psychological trauma, and enhancing social cohesion. The study employs a multidisciplinary methodology that synthesizes theoretical foundations from public administration, social psychology, conflict studies, and communication theory. Its empirical basis includes case studies of international experiences and a content analysis of official documents and sociological surveys in Ukraine. The findings demonstrate that effectively integrating inclusive approaches into strategic communications can consolidate society, reinforce the legitimacy of public institutions, and lay the foundation for Ukraine's post-war recovery. The proposed model can be adapted for implementation at both national and local levels of public administration.

Key words: *inclusive communications, strategic narratives, collaboration, public administration, martial law, emergency conditions, humanitarian crisis, social dialogue.*

REFERENCES

1. Dunayev, I., & Kud, A. (2020). Constructing the Future for Ukraine: From Intuitive Prophecy to Scientific Synthesis. *Bulletin of Postgraduate Education, Issue 12 (41), Series «Social and Behavioral Sciences*, 142–159. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/12_41_2020/social/Bulletin_12_41_Social_and_behavioral_sciences_Dunayev_Kud.pdf DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-2020-12\(41\)-142-159](https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-2020-12(41)-142-159) [in Ukrainian]
2. Stativka, N.V., & Hordiienko, Y.P. (2021). Socio-Economic Support for the Implementation of State Policy in the Field of Social Protection of Combatants. *Bulletin of the National University of Civil Protection of Ukraine, Series: Public Administration*. DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2021-1-25> URL: <http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13282/1/StativkaKodiienko.pdf> [in Ukrainian]
3. Castells, M. (2018). *Rupture: The Crisis of Liberal Democracy* (R. Marteau, Trans.).
4. De Graaf, B., Dimitriu, G., & Ringsmose, J. (Eds.). (2016). *Strategic Narratives, Public Opinion, and War: Winning Domestic Support for the Afghan War*. New York: Routledge.
5. Dunayev, I., Byelova, L., Kud, A., & Rodchenko, V. (2023). Implementing the “Government as a Platform” Concept: The Assessment Method and an Optimal Human-Centered Structure to Address Technological Challenge. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2(13 (122)), 6–16. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.275613> URL: <http://journals.uran.ua/eejet/article/view/275613>
6. Džihčić, V., & Solska, M. (2018). *Crisis Governance in Bosnia and Herzegovina, Croatia, and Serbia: The Study of Floods in 2014*. Lausanne, Switzerland: Peter Lang Verlag. DOI: <https://doi.org/10.3726/b13130> URL: <https://www.peterlang.com/document/1055459>
7. Ejdys, J. (2017). New Silk Road – A Weak or a Strong Signal? *Procedia Engineering*, 182, 182–188. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.159> URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187770581731295X>

8. Ekman, P. (2024). Foreign Policy After Empire: Explaining Georgia's and Ukraine's International Orientation from Independence Until 2021. Uppsala: Department of Government, Uppsala University. URL: <https://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1888235/FULLTEXT01.pdf>
9. Fung, A. (2015). Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future. *Public Administration Review*, 75(4), 513–522. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12361>
10. Gerasymchuk, S., Matiychyk, Y., & Khylyk, M. (2020). Ukraine-2020: Inflated Expectations, Unexpected Challenges. Kyiv: Friedrich Ebert Foundation. 25 p. [in Ukrainian]
11. Grunig, J.E., & Hunt, T. (1984). Managing Public Relations. Holt, Rinehart, and Winston.
12. Ingrams, A. (2018). Public Values in the Age of Big Data: A Public Information Perspective. *Policy and Internet*, 11(2), 128–148. DOI: <https://doi.org/10.1002/poi3.193> URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/poi3.193>
13. Janowski, K. (2019). Resilient Urban Governance and Public Space Inclusive to Human Crisis – Post-Conflict Syrian Cities. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 603. DOI: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/603/5/052060>
14. Jiang, H., Geertman, S., & Witte, P. (2019). Smart Urban Governance: An Urgent Symbiosis? *Information Polity*, 24(3), 245–269. URL: <https://content.iospress.com/articles/information-polity/ip190130>
15. Jovanović, D. (2019). Confronting Recent History: Media in Serbia During Aleksander Vučić's Ministry of Information in the Milošević Era (1998–1999). *Hiperborea Journal*, 6(1), 61–74. URL: https://www.persee.fr/doc/hiper_2284-5666_2019_num_6_1_969
16. Kakachia, K., & Machavariani, N. (2015). From Europeanization to Resilience: Georgia's European Path After the Crisis. *Europe-Asia Studies*, 67(3), 496–507.
17. Khan, A., & Naqvi, S. (Eds.). (2020). Inclusive Governance in South Asia. Springer.
18. Milas, A. (2020). Hearts and Minds and Narratives: National Identity in Post-Conflict Iraq and Afghanistan. *The Muslim World*, 110(1), 43–64. DOI: <https://doi.org/10.1111/muwo.12323>
19. Milekic, S. (2020, December 5). Croatia's Violent Pushbacks of Refugees and Asylum-Seekers. openDemocracy. URL: <https://www.opendemocracy.net/en/can-europe-make-it/croatias-violent-pushbacks-of-refugees-and-asylum-seekers/>
20. Mills, J., & Reed, M. (2019). The Use of Twitter for Knowledge Exchange on Sustainable Soil Management. *Soil Use and Management*, 35(1), 195–203. DOI: <https://doi.org/10.1111/sum.12485> URL: <https://bsssjournals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/sum.12485>
21. Nadtochii, A., & Stativka, N. (2024). Formation of the State Policy of Re-Emigration of Ukrainians: Problems and Prospects. *SSP Modern Economics, State and Public Administration*, 3(1), 1–8. DOI: <https://doi.org/10.53933/mespa.v3i1.147> URL: <https://ssp.ee/index.php/mespa/article/view/147>
22. Norris, P. (2010). News Media and Governance Reform. World Bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/099f7a26-200c-5d89-a42e-ff0afbeaca53/download>
23. OECD. (2018). Good Jobs for All in a Changing World of Work: The OECD Jobs Strategy. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264308817-en>
24. OECD. (2015). Integrating Social Services for Vulnerable Groups: Bridging Sectors for Better Service Delivery. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264233775-en>
25. OECD. (2019). Public Value in Public Service Transformation: Working with Change. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/47c17892-en> URL: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2022/03/public-value-public-service.pdf>
26. Rawski, T. (2021). Bosniak Post-War Memory Politics of the Srebrenica Mass Killings. URL: <https://journals.ispan.edu.pl/index.php/sn/article/download/sn.2503/6967/17291>
27. Roberts, A.S. (2019). Strategies for Governing: Reinventing Public Administration for a Dangerous Century. Cornell University Press.

28. Robles, P., & Mallinson, D. (2023). Artificial Intelligence Technology, Public Trust, and Effective Governance. Review of Policy Research. DOI: <https://doi.org/10.1111/ropr.12555>
29. Šelo Šabić, S. (2017). The Impact of the Refugee Crisis in the Balkans: A Drift Towards Security. *Journal of Regional Security*, 12(1), 51–74.
30. Warren, A.M., Sulaiman, A., & Jaafar, N.I. (2014). Social Media Effects on Fostering Online Civic Engagement and Building Citizen Trust and Trust in Institutions. *Government Information Quarterly*, 31(2), 291–301.

The article was received by the editors 06.09.2024.

The article is recommended for printing 20.10.2024.