



Стаття та будь-який пов'язаний з нею опублікований матеріал поширюється за ліцензією Creative Commons Attribution License (CC BY 4.0).
The article and any related published material are licensed under the Creative Commons Attribution License (CC BY 4.0).

УДК 327:35.078.3

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2292.2026/1-62/36-42>

Лілія БОНДАРЕНКО, д-р політ. економії

ORCID ID: 0009-0003-7536-3228

e-mail: unitour@ukr.net

Український Вільний Університет, Мюнхен, Німеччина

ПУБЛІЧНИЙ ВПЛИВ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ В ДИПЛОМАТИЧНИХ УСТАНОВАХ В УМОВАХ КРИЗИ

Вступ. Дослідження присвячене аналізу публічного впливу як багатофункціонального інструмента управління дипломатичними установами в умовах кризових викликів. У сучасному міжнародному середовищі, де домінують гібридні загрози, воєнні конфлікти й інформаційні кампанії, класичні механізми дипломатії втрачають свою ефективність, поступаючись місцем більш гнучким формам взаємодії. Метою роботи є виявлення та обґрунтування ролі публічного впливу в управлінні дипломатичною діяльністю під час кризових ситуацій, а також визначення механізмів, що забезпечують його ефективність у багатовимірному середовищі сучасних міжнародних відносин.

Методи. Методологічна база дослідження ґрунтується на поєднанні системного, порівняльно-аналітичного та узагальнюючого підходів. Проведено комплексний огляд наукових праць, що висвітлюють концептуальні засади публічної дипломатії, стратегічних комунікацій і механізмів "м'якої сили" у кризових умовах.

Результати. Сучасні дипломатичні установи застосовують багаторівневий інструментарій публічного впливу, який поєднує цифрові комунікації, адаптовані під культурні особливості аудиторій, із традиційними заходами культурної дипломатії та гуманітарними програмами. Такий комплекс забезпечує не лише швидке реагування на кризові події, а й довготривалий іміджевий ефект. Водночас виявлено ризики цифрової дипломатії, зокрема фрагментацію комунікацій і зниження довіри через відсутність узгоджених стратегічних повідомлень. Запропоновано низку управлінських рішень для підвищення стійкості дипломатичних установ: інтеграція публічного впливу в стратегічне планування, розвиток кадрового потенціалу та модернізація технологічної бази комунікацій, а також активізація взаємодії із громадянським суспільством і діаспорними громадами.

Висновки. Публічний вплив є ключовим чинником ефективності дипломатичних установ у кризових умовах, оскільки дозволяє поєднати стратегічні комунікації, технологічні рішення й організаційні механізми для досягнення зовнішньополітичних цілей і підтримки міжнародної легітимності держави. Отримані результати мають наукову новизну, оскільки комплексно інтегрують зовнішній і внутрішній виміри дипломатичної діяльності через призму публічного впливу, та практичну цінність для розробки комунікаційних стратегій і антикризових планів. Перспективи подальших досліджень полягають у порівнянні ефективності моделей публічного впливу різних держав і розробці інтегрованих стратегічних комунікацій із використанням новітніх цифрових технологій.

Ключові слова: стратегічні комунікації, цифрова дипломатія, гуманітарні ініціативи, управління кризами.

Вступ

Сучасні дипломатичні установи функціонують у середовищі постійної турбулентності, зумовленої як глобальними, так і регіональними кризами. Повномасштабні воєнні конфлікти, гібридні загрози, економічні санкції та інформаційні кампанії створюють умови, у яких класичні інструменти дипломатії втрачають ефективність, поступаючись місцем публічному впливу як гнучкому засобу управління. Публічний вплив у дипломатичній практиці розглядається не лише як засіб комунікації з міжнародними та внутрішніми аудиторіями, а й як стратегічний інструмент формування довіри, мобілізації підтримки та консолідації ресурсів у періоди криз.

В умовах гібридних війн і зростання ролі цифрового середовища дипломатичні установи вимушені інтегрувати нові механізми комунікацій, поєднуючи традиційні канали з цифровими платформами, що посилює необхідність переосмислення управлінських підходів (Іваницька, & Архипова, 2025). Досвід провідних держав свідчить, що публічна дипломатія, заснована на ефективних комунікаціях та використанні інструментів "м'якої сили", стає важливим фактором зміцнення міжнародного авторитету та протидії кризовим викликам (Çiçek, 2022). Зокрема, цифровізація публічної дипломатії в Європейському Союзі (далі – ЄС) під час пандемічної та безпекової кризи продемонструвала нові формати впливу, засновані на інтерактивній взаємодії з цільовими аудиторіями (Frangonikolopoulos, & Spiliotakopoulou, 2022).

Для України цей аспект набув особливого значення у зв'язку з повномасштабною війною та необхідністю консолідації міжнародної підтримки. Дипломатичні представництва не лише інформують про реальний стан справ, а й активно впливають на громадську думку за кордоном, долучаються до гуманітарних, культурних та інформаційних кампаній, спрямованих на формування позитивного іміджу держави (Юрченко, 2024). При цьому публічний вплив стає ключовим механізмом не тільки зовнішньої комунікації, а й управління внутрішніми процесами в самих дипломатичних установах, сприяючи оптимізації рішень, збереженню довіри суспільства й партнерів.

Наукова дискусія навколо цього питання зосереджується на пошуку балансів між інституційною стабільністю, оперативним реагуванням на кризу та стратегічними комунікаціями, що формують довгострокову легітимність зовнішньополітичної діяльності (Дурман, О., & Дурман, М., 2022). Водночас залишаються малодослідженими питання внутрішньоорганізаційного використання публічного впливу, його інструментів та меж ефективності в умовах кризових загроз.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення управлінських підходів у дипломатичних установах через призму публічного впливу як багатофункціонального інструмента, що поєднує стратегічні комунікації, механізми м'якої сили й управлінські рішення у кризових ситуаціях. Це дозволяє по-новому оцінити потенціал публічної дипломатії та її зна-

© Бондаренко Лілія, 2026

чення для забезпечення національних інтересів у трансформаційних умовах сучасної міжнародної системи.

Метою дослідження є визначення та обґрунтування ролі публічного впливу як інструмента управління діяльністю дипломатичних установ в умовах кризових викликів, а також виявлення його потенціалу для забезпечення ефективності комунікацій, зміцнення довіри та мобілізації ресурсів у міжнародному та внутрішньому вимірах. У контексті гібридних загроз і трансформацій глобального порядку дослідження спрямоване на формування концептуальних засад використання публічного впливу в управлінській діяльності дипломатичної служби, що відповідає сучасним вимогам міжнародних відносин. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні підходи до розуміння сутності публічного впливу та його місця в управлінських процесах дипломатичних установ в умовах кризових загроз.

2. Проаналізувати механізми реалізації публічного впливу, включаючи цифрові інструменти комунікацій та стратегічні технології м'якої сили, що застосовуються дипломатичними представництвами у періоди гібридних воєн і політичних криз.

3. Виявити ефективні управлінські рішення та сформулювати рекомендації щодо оптимізації використання публічного впливу в діяльності дипломатичних установ для підвищення їх стійкості й результативності в кризових умовах

Огляд літератури. Проблематика публічного впливу в дипломатичних установах розглядається у різних наукових підходах, які можна умовно згрупувати за чотирма напрямками: концептуальні основи публічної дипломатії, стратегічні комунікації та м'яка сила, цифровізація дипломатичних практик, а також організаційно-управлінські аспекти в умовах кризових викликів.

Публічна дипломатія як інструмент міжнародної взаємодії розглядається І. Головком (2022) через призму трансформацій сучасного наукового дискурсу. Автор наголошує на посиленні ролі суспільних комунікацій у легітимації зовнішньої політики держави, однак обмежено розкриває її внутрішньоорганізаційний вимір. Подібної думки дотримується О. Юрченко (2024), який підкреслює значення публічної дипломатії у формуванні іміджу України на міжнародній арені, але не розглядає практичних механізмів її реалізації в умовах кризи. О. Євченко (2022) доповнює цей підхід, акцентуючи на публічній дипломатії на рівні місцевих громад, що створює додаткові канали для зміцнення зовнішньополітичного іміджу. Водночас дослідження цих авторів залишають відкритими питання про інтеграцію публічного впливу у внутрішнє управління дипломатичними установами.

У роботах О. Іваницької та Є. Архипової (2025) розкрито структуру стратегічних комунікацій держави в умовах гібридних воєн. Автори доводять, що публічний вплив набуває системного характеру лише за умови інтеграції медійних і культурних інструментів м'якої сили. Проте дослідження фокусується на загальнодержавному рівні, залишаючи без детальної уваги управлінські механізми на рівні конкретних дипломатичних представництв. З іншого боку, І. Цікул (2022) аналізує особливості комунікаційного супроводу діяльності зовнішньополітичних інститутів у сучасних демократіях, акцентуючи на необхідності забезпечення прозорості й довіри у взаємодії між владними структурами та громадськістю. Також Н. Кравчук, О. Луцишин і Д. Андрощук (2025) у своїй роботі трактують публічну дипломатію як стратегічний імператив конкурентоспроможності держави в умовах

світової трансформації, але цей підхід недостатньо враховує специфіку кризових умов, коли управлінські рішення мають бути адаптивними й оперативними. Ці висновки частково перегукуються з концептуальною оцінкою публічної дипломатії та технік м'якої сили, запропонованою А. Çiçek (2022), який наголошує на важливості їхнього поєднання для посилення міжнародного впливу.

Окремий пласт досліджень присвячено цифровим інструментам публічного впливу. С. Frangonikolopoulos і E. Spiliotakoroulou (2022) аналізують цифровізацію публічної дипломатії ЄС у період пандемічної кризи, демонструючи ефективність інтерактивних форматів взаємодії з цільовими аудиторіями. М. Teibowei (2024) розкриває специфіку цифрової дипломатії через призму мовної адаптації та нових форм комунікацій у цифрову епоху. Проте обидва дослідження мають обмежений контекст – вони описують окремі інструменти, але не пропонують інтегрованої моделі їхнього використання в умовах багатовимірних криз. Водночас О. Пономаренко, Ю. Морозюк і М. Нинюк (2024) наголошують, що воєнні дії значно впливають на ефективність державного управління, а отже, вимагають перегляду не лише змісту дипломатичних комунікацій, а й технологічної бази, на якій вони ґрунтуються.

Т. Михайлова (2023) досліджує модернізацію дипломатичної служби на прикладі світового й українського досвіду, зосереджуючи увагу на структурних реформах, однак публічний вплив у її концепції представлений лише як допоміжний фактор. Р. Палагусинець (2020) пропонує розглядати інтелектуальний капітал дипломатичної служби як ключову складову державного управління, що створює підґрунтя для розвитку ефективного публічного впливу, проте залишається недостатньо конкретизованим питання його реалізації в кризових ситуаціях. О. Дурман і М. Дурман (2022) наголошують на важливості інформаційних механізмів у зовнішньополітичному управлінні, але приділяють менше уваги саме управлінським практикам на рівні окремих дипломатичних установ.

Незважаючи на різноманітність підходів, більшість досліджень зосереджується або на концептуальних засадах публічної дипломатії, або на окремих інструментах її реалізації. Недостатньо вивченою залишається інтеграція публічного впливу у внутрішні управлінські процеси дипломатичних установ в умовах кризових викликів. Також помітні розбіжності у трактуванні ефективності цифрових комунікацій: одні автори розглядають їх як стратегічну перевагу, тоді як інші акцентують на ризиках фрагментації та втрати довіри. Окремо зауважимо, що наявні праці не дають узагальненої моделі публічного впливу, яка б урахувала специфіку багатовимірних криз, зокрема поєднання воєнних, інформаційних та соціально-економічних загроз. Отже, існує нагальна потреба у дослідженні публічного впливу як комплексного управлінського інструмента дипломатичних установ, що інтегрує стратегічні комунікації, цифрові технології та організаційні рішення для підвищення стійкості державної дипломатичної служби у кризових умовах.

Методи

Дослідження ґрунтується на теоретичному аналізі та синтезі наявних наукових підходів щодо публічного впливу як інструмента управління дипломатичними установами в умовах кризи. Використано порівняльно-аналітичний метод для зіставлення різних концепцій публічної дипломатії, стратегічних комунікацій та механізмів м'якої сили в міжнародній практиці. Метод узагальнення дозволив виокремити ключові тенденції вико-

ристання цифрових технологій і культурно-гуманітарних ініціатив у дипломатичній діяльності. Крім того, застосовано системний підхід, що дав змогу розглянути публічний вплив у комплексі зовнішніх і внутрішніх управлінських процесів дипломатичних установ.

Результати

Аналіз фахової літератури свідчить про формування кількох концептуальних підходів до трактування публічного впливу в дипломатії. Частина дослідників розглядає публічний вплив як продовження публічної дипломатії, зосередженої на зовнішніх аудиторіях. Зокрема, наголошується на вирішальній ролі суспільних комунікацій у легітимації зовнішньої політики держави при одночасно недостатньому висвітленні внутрішньоорганізаційного виміру цього процесу (Головко, 2022). Подібно, публічна дипломатія інтерпретується як інструмент формування міжнародного іміджу держави, хоча практичні механізми її реалізації в умовах кризи окремо не розглядаються (Юрченко, 2024). Окремий аспект додає акцент на локальному вимірі: залучення місцевих громад розширює канали публічного впливу для зміцнення зовнішньополітичних позицій держави (Євченко, 2022).

Інша група науковців підходить до публічного впливу через призму стратегічних комунікацій і "м'якої сили". Згідно з цим підходом, ефективність публічної дипломатії у кризових умовах залежить від поєднання традиційних медіа, цифрових платформ та інструментів "м'якої сили" в єдину комплексну стратегію. Дослідження показують, що публічний вплив набуває системного характеру лише за умови інтеграції медійних і культурних інструментів "м'якої сили" (Іваницька, & Архипова,

2025; Çiçek, 2022). Водночас наголошується на необхідності забезпечення прозорості та довіри у взаємодії дипломатичних інститутів із суспільством як передумови результативності комунікацій (Цікул, 2022). Таким чином, стратегічний підхід підкреслює синергію комунікаційних технологій і культурно-гуманітарних впливів для досягнення довгострокового міжнародного авторитету навіть у турбулентних умовах. Окремо дослідники наголошують на управлінському вимірі використання публічного впливу. Зокрема, публічна дипломатія розглядається як стратегічний імператив підвищення конкурентоспроможності держави в глобалізованому середовищі (Кравчук, Луцишин, & Андрощук, 2025). Однак такий погляд недостатньо враховує кризові ситуації, що вимагають адаптивних й оперативних управлінських рішень. Низка праць з державного управління зовнішньою політикою вказує також на важливість інформаційних механізмів впливу (Дурман, О. & Дурман, М., 2022), але конкретні внутрішньоорганізаційні практики на рівні окремих дипломатичних установ лишаються поза детальною увагою. У результаті більшість наявних досліджень або концентруються на концептуальних засадах публічного впливу, або аналізують окремі інструменти його реалізації, не пропонуючи цілісної моделі для багатовимірних кризових умов. Це засвідчує існування наукової прогалини щодо інтеграції публічного впливу у внутрішні управлінські процеси дипломатичних установ під час криз. Табл. 1 узагальнює основні наукові підходи до розуміння феномена публічного впливу та його ролі у управлінні дипломатичною службою.

Таблиця 1

Теоретичні підходи до публічного впливу в дипломатичних установах у кризових умовах

Автор(и), рік	Основний зміст підходу
Головко (2022)	Публічна дипломатія як чинник легітимації зовнішньої політики; підкреслено роль суспільних комунікацій, проте внутрішньоорганізаційний аспект розкрито обмежено
Юрченко (2024)	Публічна дипломатія як засіб формування позитивного іміджу України на міжнародній арені; значення іміджевої складової високе, але механізми реалізації в умовах кризи не деталізовані
Євченко (2022)	Розширення публічного впливу через локальні громади; місцева публічна дипломатія створює додаткові канали для зміцнення міжнародного іміджу держави
Цікул (2022)	Комунікаційний супровід зовнішньополітичних інституцій; акцент на відкритості влади та довірі громадськості як передумові ефективності публічних комунікацій
Іваницька, & Архипова (2025)	Стратегічні комунікації держави в умовах гібридної війни; для системності впливу поєднуються медійні канали й культурно-інформаційні інструменти "м'якої сили"
Кравчук, Луцишин, & Андрощук (2025)	Публічна дипломатія як стратегічний імператив конкурентоспроможності держави; розкрито значення впливу для глобальної позиції, однак без урахування специфіки кризових ситуацій, що потребують гнучкого управління
Дурман, О., & Дурман, М. (2022)	Інституційні та інформаційні механізми зовнішньополітичного управління; підкреслено роль стратегічних комунікацій у державному управлінні, проте аспекти реалізації впливу на рівні посольств залишаються не висвітленими
Çiçek (2022)	Концептуальна оцінка "м'якої сили" та технік публічної дипломатії; обґрунтовано важливість поєднання культурно-комунікаційних інструментів для посилення міжнародного впливу держав

Джерело: сформовано автором на основі (Головко, 2022; Юрченко, 2024; Євченко, 2022; Цікул, 2022; Іваницька, & Архипова, 2025; Кравчук, Луцишин, & Андрощук, 2025; Дурман, О. & Дурман, М., 2022; Çiçek, 2022).

Таким чином, існуючі теоретичні підходи відображають зростаюче значення публічного впливу як гнучкого інструмента дипломатії, що поєднує комунікаційні та культурні важелі. Водночас відсутність цілісної моделі, яка інтегрує зовнішній і внутрішній виміри цього впливу в управлінні дипломатичними установами під час криз, указує на необхідність подальшого дослідження механізмів реалізації та практичних рішень, присвячених цій проблематиці.

З огляду на теоретичні засади, наявна потреба в аналізі конкретних механізмів, за допомогою яких дипло-

матичні установи здійснюють публічний вплив у кризових ситуаціях. До таких механізмів належать сучасні цифрові канали комунікації та традиційні інструменти "м'якої сили", що застосовуються як у зовнішній діяльності, так і в межах внутрішньої організації дипломатичної служби. Зокрема, цифрова публічна дипломатія містить використання соціальних мереж, онлайн-платформ та інтерактивних інструментів для оперативного донесення інформації та взаємодії з міжнародною аудиторією. Європейський досвід, набутий під час пандемії COVID-19 та безпекових криз, демонструє

ефективність інтерактивних форматів комунікації: залучення цільових аудиторій через соціальні медіа підсилює вплив дипломатичних повідомлень і розширює їх охоплення (Frangonikolopoulos, & Spiliotakopoulou, 2022).

Важливою складовою цифрової стратегії є адаптація контенту під мовні й культурні особливості аудиторії, що підвищує рівень довіри і розуміння з боку іноземної громадськості (Teibowei, 2024). В умовах гібридної війни, яку переживає Україна, цифрові комунікаційні технології стали критично значущими для протидії дезінформації та мобілізації міжнародної підтримки. Зокрема, воєнні дії обумовили необхідність перегляду не лише змісту дипломатичних комунікацій, а й технологічної бази їх реалізації – від інфраструктури зв'язку до інструментів кібербезпеки (Пономаренко, Морозюк, & Нинюк, 2024). Поряд із цифровими інструментами, дипломатичні установи продовжують активно використовувати важелі "м'якої сили", адаптуючи їх до умов кризи. Ідеться про культурну дипломатію, освітні та наукові обміни, участь у гуманітарних проєктах, інформаційно-роз'яснювальні кампанії тощо. Такі заходи спрямовані на формування позитивного образу держави та емоційно-смыслового впливу на іноземну аудиторію.

Досвід України показує, що в період воєнної кризи посольства і консульства не обмежуються функцією інформування, а долучаються до гуманітарних, культур-

них акцій і медійних кампаній, аби заручитися підтримкою світової спільноти (Юрченко, 2024). Культурні заходи, поширення правдивої інформації про події, публічні звернення керівництва держави та інші символічні кроки створюють основу довіри до країни серед закордонної громадськості (Çiçek, 2022). Окремо слід зазначити роботу з українською діаспорою та громадянським суспільством за кордоном: повномасштабна війна спричинила безпрецедентні міграційні потоки, і дипломатичні представництва вимушені тісніше взаємодіяти з громадами українців за кордоном. Залучення діаспори як "народних послів" та координація гуманітарної допомоги через волонтерські мережі стали додатковими каналами публічного впливу України у світі. Внутрішньоорганізаційний аспект також відіграє роль: узгодженість дій і комунікацій усередині дипломатичної установи, оперативний обмін інформацією між центром та закордонними представництвами сприяють більш ефективному зовнішньому впливу (Головко, 2022). Отже, механізми реалізації публічного впливу в кризових умовах є багаторівневими – від цифрових технологій до міжособистісних і культурних заходів, що дозволяє поєднати інструменти різних типів для досягнення максимального ефекту. Найважливіші механізми публічного впливу, застосовувані дипломатичними установами під час криз, узагальнено в табл. 2.

Таблиця 2

Ключові механізми реалізації публічного впливу дипломатичних установ у кризових ситуаціях

Механізм	Характеристика та роль у кризових умовах
Соціальні мережі й цифрові платформи (цифровий канал)	Забезпечують інтерактивний двосторонній зв'язок із глобальною аудиторією в режимі реального часу; дозволяють оперативне поширювати офіційну позицію, спростовувати дезінформацію та мобілізувати підтримку за кордоном
Локалізований цифровий контент (лінгвістична та культурна адаптація)	Створення повідомлень із урахуванням мовних, культурних особливостей цільових аудиторій в інтернет-просторі; підвищує зрозумілість і довіру до комунікації, посилюючи вплив на різні сегменти суспільства за межами країни
Культурна дипломатія (культурно-освітні обміни)	Організація культурних заходів, презентація національної культури, освітні й наукові програми обміну; формує позитивний імідж держави, поглиблює міжкультурне порозуміння та закладає довгострокові основи дружніх відносин
Гуманітарні ініціативи та робота з діаспорою	Участь дипломатичних установ у гуманітарних акціях (допомога постраждалим, підтримка біженців), взаємодія з діаспорними громадами й волонтерськими мережами; зміцнює довіру до держави, демонструє солідарність і мобілізує міжнародну спільноту навколо вирішення кризових проблем
Стратегічні комунікації й медійні кампанії	Розробка єдиної стратегії публічних повідомлень з узгодженими тезами для всіх каналів (традиційних ЗМІ, соцмереж, публічних виступів); забезпечує цілісність і послідовність зовнішніх меседжів, підвищує стійкість до інформаційних атак та формує сприятливе інформаційне середовище щодо дій держави в умовах кризи

Джерело: сформовано автором на основі (Frangonikolopoulos, & Spiliotakopoulou, 2022; Teibowei, 2024; Пономаренко, Морозюк, & Нинюк, 2024; Юрченко, 2024; Çiçek, 2022; Головко, 2022).

Наведені механізми засвідчують, що дипломатичні установи у кризових умовах використовують комбінований інструментарій публічного впливу. Поєднання цифрових технологій із традиційними заходами "м'якої сили" створює синергетичний ефект: оперативність і масовість цифрових комунікацій доповнюється глибоким культурно-гуманітарним впливом. Такий комплексний підхід дозволяє гнучко реагувати на різні виміри кризи – військовий, інформаційний, гуманітарний – і підтримувати як міжнародну легітимність держави, так і довіру з боку власного суспільства.

На основі проведеного аналізу теоретичних підходів і механізмів можна виокремити низку управлінських рішень, здатних підвищити ефективність використання публічного впливу дипломатичними установами під час криз, а також сформулювати відповідні рекомендації. Першочерговим є інтегрування функції публічного

впливу в систему стратегічного управління дипломатичною службою. Кризові ситуації вимагають, щоби комунікаційна діяльність і публічна дипломатія стали невід'ємною частиною ухвалення рішень на всіх рівнях – від центрального апарату МЗС до окремих посольств. Практика показує, що збалансоване поєднання інституційної стабільності з оперативністю реагування на виклики, підкріплене стратегічними комунікаціями, забезпечує довгострокову легітимність зовнішньополітичних рішень (Дурман, О. & Дурман, М., 2022). Отже, керівництву дипломатичних установ доцільно запровадити постійні координаційні механізми для узгодження дій традиційної дипломатії й публічних комунікацій. Публічний вплив має розглядатися не як допоміжна, а як стратегічно важлива функція управління – особливо зважаючи на його роль у підвищенні глобальної конкурентоспроможності держави.

Друга важлива рекомендація полягає у зміцненні інституційного потенціалу дипломатичної служби для реалізації публічного впливу. Ідеться про розвиток "інтелектуального капіталу" (Палагусинець, 2020) – знань, навичок і компетентностей персоналу у сфері стратегічних комунікацій, цифрової дипломатії, роботи з медіа та громадськістю. Необхідно впроваджувати спеціалізовані навчальні програми, тренінги з кризової комунікації, обмін найкращими практиками між дипломатичними представництвами. Світовий і український досвід модернізації зовнішньополітичної служби свідчить, що без належної підготовки кадрів роль публічної дипломатії залишається другорядною (Михайлова, 2023). Таким чином, включення питань публічного впливу до програм підвищення кваліфікації дипломатів та створення окремих підрозділів/посад, відповідальних за комунікацію, є виправданим кроком. Паралельно слід модернізувати технологічну базу комунікацій: інвестувати в сучасні цифрові платформи, аналітичні інструменти для моніторингу інформаційного поля, засоби кіберзахисту та безпечного зв'язку. Дослідники наголошують, що воєнна криза в Україні висвітлює критичну залежність ефективності державного управління від оновлення як змісту, так і технічних засобів дипломатичних комунікацій (Пономаренко, Морозюк, & Нинюк, 2024). Отже, технічне переоснащення й кадрове зміцнення дипломатичних установ утворюють фундамент для результативного публічного впливу. Третім блоком рекомендацій є налагодження активної взаємодії дипломатичних установ із зовнішніми стейкхолдерами – громадськістю, медіа та міжнародними партнерами – на засадах прозорості та довіри. Забезпечення відкритості й підзвітності в роботі дипломатичних представництв, регулярні брифінги та

комунікація з громадянами (як вітчизняними, так і іноземними) сприяють зміцненню суспільної довіри навіть у складні періоди (Цікул, 2022). Публічна підтримка курсів зовнішньої політики значно зростає, коли населення розуміє цілі та заходи держави, тому стратегічні наративи мають бути чітко роз'яснені через масмедіа та соціальні платформи. Для цього дипломатичним установам варто розвивати партнерство з громадянським суспільством: залучати авторитетні неурядові організації, аналітичні центри й волонтерські рухи до інформаційних кампаній за кордоном. У випадку України до такого кола стейкхолдерів належать і багатомільйонні діаспорні спільноти, голос яких впливає на громадську думку й політику інших держав (Громадянська мережа ОПОРА, 2023). Співпраця з діаспорою, інформаційна підтримка українців за кордоном, спільні культурно-гуманітарні проекти з місцевими громадами інших країн – усе це рекомендується інституціоналізувати як частину публічної дипломатії у кризові часи. Нарешті, важливим є впровадження гнучких управлінських процедур, що дозволяють швидко реагувати на динаміку подій. Ідеться про делегування повноважень на рівень посольств для прийняття оперативних рішень у сфері комунікацій, створення кризових комунікаційних штабів, що працюють 24/7, та використання сценарного планування для підготовки до різних варіантів розвитку ситуації. Забезпечення такої гнучкості в рамках загальної стратегічної координації дозволить підтримувати ефективність публічного впливу навіть за непередбачуваних обставин. У табл. 3 подано узагальнені рекомендації стосовно управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію використання публічного впливу дипломатичних установ у кризових умовах.

Таблиця 3

Ключові механізми реалізації публічного впливу дипломатичних установ у кризових ситуаціях

Рішення/рекомендація	Очікуваний ефект та обґрунтування
Інтеграція публічного впливу у стратегію управління	Включення публічної дипломатії до процесу стратегічного планування і прийняття рішень; забезпечує узгодженість дій класичної дипломатії та комунікацій, підвищує легітимність політики і стійкість установи під час кризи
Розвиток кадрового потенціалу та експертизи	Підготовка дипломатичного персоналу з питань стратегічних комунікацій, цифрових технологій, роботи зі ЗМІ; формує інтелектуальний капітал служби, необхідний для впровадження нових підходів публічного впливу та адаптації до викликів
Модернізація технологічної бази комунікацій	Оновлення цифрової інфраструктури (засобів зв'язку, інтернет-платформ, систем моніторингу інформаційного поля) та впровадження кіберзахисту; підвищує надійність і масштабованість комунікацій, дозволяє ефективно протидіяти інформаційним атакам у кризових ситуаціях
Прозорість та відкритість у діяльності	Запровадження регулярних публічних звітів, брифінгів, активна присутність у медіапросторі; підвищує рівень довіри громадськості й міжнародних партнерів, знижує ризики дезінформації, створює позитивний імідж відповідальної установи
Співпраця з громадянським суспільством і діаспорою	Інституційне залучення неурядових організацій, аналітичних центрів і діаспорних громад до реалізації публічної дипломатії; розширює аудиторію та канали впливу, додає легітимності меседжам через підтримку незалежних авторитетних голосів
Гнучкість та оперативність управлінських дій	Створення механізмів швидкого реагування (кризові комунікаційні команди, делегування повноважень посольствам, сценарне планування); забезпечує адаптивність дипломатичних інституцій до стрімких змін обстановки при збереженні стратегічної мети й координації

Джерело: авторська розробка.

Реалізація зазначених рекомендацій покликана оптимізувати використання публічного впливу як інструмента управління в дипломатичних установах, забезпечуючи їхню більшу стійкість і результативність у кризових умовах. Інтегрований підхід, що поєднує стратегічні комунікації, цифрові технології та організаційні зміни, дозволить дипломатичній службі ефективніше досягати зовнішньополітичних цілей, підтримувати національні інтереси та зміцнювати довіру до держави навіть за умов масштабних викликів і турбулентності міжнародного середовища.

Дискусія і висновки

Публічний вплив як інструмент управління дипломатичними установами в умовах кризи набуває особливої ваги через зростання гібридних загроз, трансформацію міжнародної системи та необхідність переосмислення ролі дипломатії в умовах воєнних, економічних та інформаційних викликів. Традиційні механізми зовнішньополітичної діяльності втрачають ефективність у періоди нестабільності, поступаючись більш гнучким формам взаємодії, що поєднують цифрові технології, стратегічні

комунікації та інструменти м'якої сили. Для України ця проблема є надзвичайно важливою в умовах повномасштабної війни, коли дипломатичні представництва стали не лише каналом донесення інформації, а й рушійною силою гуманітарних, культурних і комунікаційних ініціатив, спрямованих на мобілізацію міжнародної підтримки.

Аналіз наукових підходів свідчить, що публічний вплив тісно пов'язаний із публічною дипломатією, однак автори більшості робіт приділяють недостатню увагу внутрішньо-організаційним аспектам управління дипломатичними установами. Дискусії стосуються насамперед меж його ефективності: одні підкреслюють вирішальну роль у легітимзації зовнішньої політики, інші наголошують на слабкій розробленості практичних механізмів реалізації в кризових умовах. Це свідчить про наявність прогалин у розумінні інтеграції публічного впливу у внутрішні управлінські процеси дипломатичних представництв.

Практичні аспекти показують, що сучасні дипломатичні установи використовують багаторівневий інструментарій, який поєднує цифрові комунікації, адаптовані під культурні особливості різних аудиторій, а також традиційні заходи культурної дипломатії та гуманітарні ініціативи. Синергія цих інструментів забезпечує як оперативне реагування, так і довготривалий іміджевий вплив. Разом із тим цифрова дипломатія має свої ризики, зокрема можливість фрагментації комунікацій і втрати довіри через недостатню узгодженість стратегічних повідомлень. Це доводить, що в умовах кризи необхідно інтегрувати цифрові й культурні засоби в межах єдиної комунікаційної стратегії.

Розроблені управлінські рішення дають змогу оптимізувати використання публічного впливу. До ключових напрямів належать інтеграція комунікаційної діяльності у стратегічне планування дипломатичних установ, розвиток кадрового потенціалу та модернізація технологічної бази комунікацій. Посилена взаємодія із громадянським суспільством і діаспорою сприяє розширенню каналів впливу та підвищенню легітимності дипломатичних меседжів. Не менш важливим є створення гнучких управлінських механізмів, які забезпечують швидке реагування на непередбачувані обставини. Це свідчить, що результативність діяльності дипломатичних установ у кризових умовах залежить від поєднання стратегічних комунікацій, технологічних рішень і організаційної адаптивності.

Отримані результати мають наукову новизну, оскільки узагальнюють теоретичні підходи та практичні механізми публічного впливу в умовах багатовимірної кризи, а також пропонують управлінські рішення, здатні інтегрувати зовнішній і внутрішній виміри дипломатичної діяльності. Практична цінність полягає в можливості використання цих висновків для розробки стратегій комунікаційної діяльності, антикризових планів та освітніх програм для дипломатичних кадрів. Результати можуть служити основою для вдосконалення національних підходів до формування позитивного іміджу держави й підвищення її міжнародної конкурентоспроможності.

Подальші дослідження варто спрямувати на аналіз практичних кейсів реалізації публічного впливу в різних країнах з метою порівняння ефективності моделей управління дипломатичними установами у кризових ситуаціях. Перспективним є також вивчення впливу цифрових технологій на зміну характеру дипломатичних комунікацій та розробка інтегрованих моделей стратегічних комунікацій, що поєднують класичні інструменти дипломатії з новітніми формами взаємодії із громадськістю. Особливої уваги заслуговує роль штучного інтелекту

в підвищенні адаптивності публічного впливу та прогнозуванні кризових сценаріїв.

Отже, публічний вплив довів свою ефективність як гнучкий інструмент управління дипломатичними установами в умовах кризи. Комплексне поєднання стратегічних комунікацій, інструментів м'якої сили та організаційно-технологічних рішень дає змогу дипломатичній службі не лише підтримувати міжнародну легітимність держави, але й зміцнювати її стійкість перед сучасними викликами.

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

- Головко, І. (2022). Нова публічна дипломатія в сучасному науковому дискурсі. *Філософія та політологія в контексті сучасної культури*, 14(2), 102–109. <https://doi.org/10.15421/352228>.
- Громадянська мережа ОПОРА. (2023). *Вплив повномасштабної війни на міграцію українців: як масштаби переміщення оцінюють держава Україна та міжнародні організації*. <https://www.oporaua.org/viyna/vpliv-povnomasshtabnoyi-viini-na-migratsiiu-ukrayintsiiv-iaak-masshtabipremishchennia-otsiniuiut-derzhava-ukrayina-ta-mizhnarodni-organizatsiyi-24523>
- Дурман, О., & Дурман, М. (2022). Державне управління зовнішньою політикою: інституційний та інформаційний механізми. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 33(72), 46–52. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.1/09>.
- Свченко, О. (2022). Елементи публічної дипломатії в політиці громад. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*, 1(12), 95–109. <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2022-01-95-109>.
- Іваницька, О., & Архипова, Є. (2025). Стратегічні комунікації держави та їх складові в умовах гібридних війн. *Національні інтереси України*, 4(9), 780–789. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)).
- Кравчук, Н., Луцишин, О., & Андрощук, Д. (2025). Публічна дипломатія як стратегічний імператив зміцнення конкурентоспроможності держави в умовах трансформації світового порядку. *Empirio*, 2(1), 78–91. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.78-91>.
- Михайлова, Т. (2023). Модернізація дипломатичної служби: світовий та вітчизняний досвід. *Вісник післядипломної освіти. Серія "Соціальні та поведінкові науки"*; *Серія "Управління та адміністрування"*, 26(55), 178–192. [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-26\(55\)-178-192](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-26(55)-178-192).
- Палагусинець, Р. (2020). *Механізм формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби як складова державного управління: теорія і практика*. ТОВ "Друкарня "Рута". <https://www.nuozu.edu.ua/zagruzka2/EB2.pdf> (дата звернення: 18.07.2025).
- Пономаренко, О., Морозюк, Ю., & Нинюк, М. (2024). Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. *Академічні візії*, 32. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12068517>.
- Цікул, І. (2022). Особливості комунікаційного супроводу діяльності зовнішньополітичних інститутів влади в сучасних демократіях. *Історико-політичні проблеми сучасного світу*, 45, 193–204. <https://doi.org/10.31861/mhpri2022.45.193-204>.
- Юрченко, О. (2024). Публічна дипломатія як форма міжнародних комунікацій, її роль у формуванні іміджу України. *Економіка та суспільство*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-124>.
- Çiçek, A. (2022). Soft power, public diplomacy and public diplomacy techniques: A conceptual evaluation. *Turkish Business Journal*, 3(6), 103–119. <https://doi.org/10.51727/tbj.1203804>.
- Frangonikolopoulos, C., & Spiliotakopoulou, E. (2022). The digitalization of EU public diplomacy: The pandemic crisis and beyond. *Hellenic Foundation for European & Foreign Policy (ELIAMEP)*, 118/2022, 1–19. <https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2022/11/Policy-paper-115-Frangonikolopoulos-Spiliotakopoulou-final-1.pdf> (дата звернення: 18.07.2025).
- Teibowei, M. (2024). Digital diplomacy and language in the digital age. *Research Journal of Mass Communication and Information Technology*, 10(1), 80–88. <https://doi.org/10.56201/ijssmr.v8.no1.2022.pg32.40>.

References

- Çiçek, A. (2022). Soft power, public diplomacy and public diplomacy techniques: A conceptual evaluation. *Turkish Business Journal*, 3(6), 103–119. <https://doi.org/10.51727/tbj.1203804>.
- Durman, O., & Durman, M. (2022). Public administration of foreign policy: Institutional and informational mechanisms. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public Administration and Administration*, 33(72), 46–52 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.1/09>.
- Frangonikolopoulos, C., & Spiliotakopoulou, E. (2022). The digitalization of EU public diplomacy: The pandemic crisis and beyond. *Hellenic Foundation for European & Foreign Policy (ELIAMEP)*, 118/2022, 1–19. <https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2022/11/Policy-paper-115-Frangonikolopoulos-Spiliotakopoulou-final-1.pdf>

Holovko, I. (2022). New public diplomacy in modern scientific discourse. *Philosophy and Political Science in the Context of Modern Culture*, 14(2), 102–109 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.15421/352228>

Civic Network OPORA. (2023). *The impact of the full-scale war on the migration of Ukrainians: How the scale of displacement is assessed by the state of Ukraine and international organizations* [in Ukrainian]. <https://www.oporaua.org/viyna/vpliv-povnomasshtabnoyi-viini-na-migratsiiu-ukrayintiv-iak-masshtabi-peremishchennia-otsiniuiut-derzhava-ukrayina-ta-mizhnarodni-organizatsiyi-24523>

Ivanytska, O., & Arkhypova, Ye. (2025). Strategic communications of the state and their components under hybrid wars. *National Interests of Ukraine*, 4(9), 780–789 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)).

Kravchuk, N., Lutsyshyn, O., & Androshchuk, D. (2025). Public diplomacy as a strategic imperative for strengthening the state's competitiveness under the transformation of the world order. *Empirio*, 2(1), 78–91 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.78-91>

Mykhailova, T. (2023). Modernization of the diplomatic service: World and domestic experience. *Bulletin of Postgraduate Education. Series "Social and Behavioral Sciences"; Series "Management and Administration"*, 26(55), 178–192 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-26\(55\)-178-192](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-26(55)-178-192)

Palahusynets, R. (2020). *The mechanism of forming the intellectual capital of the diplomatic service as a component of public administration: Theory and practice*. LLC "Ruta Printing House" [in Ukrainian]. <https://www.nuozu.edu.ua/zagruzka2/EB2.pdf>.

Ponomarenko, O., Moroziuk, Yu., & Nyniuk, M. (2024). The impact of military actions on the effectiveness of public administration in Ukraine. *Academic Visions*, 32 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12068517>

Teibowei, M. (2024). Digital diplomacy and language in the digital age. *Research Journal of Mass Communication and Information Technology*, 10(1), 80–88. <https://doi.org/10.56201/ijssmr.v8.no1.2022.pg32.40>.

Tsikul, I. (2022). Features of communication support for the activities of foreign policy government institutions in modern democracies. *Historical and Political Problems of the Modern World*, 45, 193–204 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31861/mhpi2022.45.193-204>

Yevchenko, O. (2022). Elements of public diplomacy in community policy. *International Relations, Public Communications and Regional Studies*, 1(12), 95–109 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2022-01-95-109>

Yurchenko, O. (2024). Public diplomacy as a form of international communications and its role in shaping Ukraine's image. *Economy and Society*, 64 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-124>

Отримано редакцією журналу / Received: 21.02.26

Прорецензовано / Revised: 05.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 14.04.26

Опубліковано / Published: 22.05.26

Liliia BONDARENKO, Doctor of Political Economy

ORCID ID: 0009-0003-7536-3228

e-mail: unitour@ukr.net

Ukrainian Free University, Munich, Germany

PUBLIC INFLUENCE AS A MANAGEMENT TOOL IN DIPLOMATIC INSTITUTIONS IN CRISIS CONDITIONS

Background. The study is devoted to the analysis of public influence as a multifunctional tool for managing diplomatic institutions in times of crisis. In the modern international environment, dominated by hybrid threats, military conflicts and information campaigns, classical mechanisms of diplomacy are losing their effectiveness, giving way to more flexible forms of interaction. The aim of the work is to identify and substantiate the role of public influence in managing diplomatic activities during crisis situations, as well as to determine the mechanisms that ensure its effectiveness in the multidimensional environment of modern international relations.

Methods. The methodological basis of the study is based on a combination of systemic, comparative-analytical and generalizing approaches. A comprehensive review of scientific works highlighting the conceptual principles of public diplomacy, strategic communications and mechanisms of "soft power" in times of crisis has been conducted.

Results. Modern diplomatic institutions use a multi-level toolkit of public influence, which combines digital communications adapted to the cultural characteristics of audiences with traditional cultural diplomacy activities and humanitarian programs. Such a complex provides not only a rapid response to crisis events, but also a long-term image effect. At the same time, the risks of digital diplomacy have been identified, in particular, fragmentation of communications and a decrease in trust due to the lack of coordinated strategic messages. A number of management solutions have been proposed to increase the resilience of diplomatic institutions: integration of public influence into strategic planning, development of human resources potential and modernization of the technological base of communications, as well as intensification of interaction with civil society and diaspora communities.

Conclusions. Public influence is a key factor in the effectiveness of diplomatic institutions in crisis conditions, as it allows combining strategic communications, technological solutions and organizational mechanisms to achieve foreign policy goals and support the international legitimacy of the state. The results obtained are scientifically novel, as they comprehensively integrate the external and internal dimensions of diplomatic activity through the prism of public influence, and have practical value for the development of communication strategies and anti-crisis plans. Prospects for further research lie in comparing the effectiveness of public influence models of different states and developing integrated strategic communications using the latest digital technologies.

Keywords: strategic communications, digital diplomacy, humanitarian initiatives, crisis management.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.