

СІЧЕНЬ 2026

СТІЙКІСТЬ  
ІНФОРМАЦІЙНОГО  
ПРОСТОРУ  
В ЧАСИ КРИЗ:  
РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДЛЯ КЛЮЧОВИХ  
ГРАВЦІВ

MERIT FORUM 2025



## Учасники MERIT Forum 2025

Андрій Бистров

Максим Дворовий

Максим Онопрієнко

Анастасія Равва

Людмила Федорчук

Марія Фрей

Ольга Юркова

Ярослав Юрчишин

**Merit Forum** є компонентом програми **Східного Партнерства IMS (International Media Support)** під назвою **REACH: Партнерство медіа для відповідальності та довіри**, яка фінансується **Міністерством закордонних справ Данії**. Мета REACH - сприяти становленню демократичного, інклюзивного та стійкого інформаційного середовища. За допомогою Merit Forum IMS сприяє обміну можливостями та професійному обміну інформацією щодо законів, політики та практики у сфері медіа відповідно до законодавства ЄС, відповідно до міжнародних стандартів та з особливим акцентом на підхід, заснований на правах людини (HRBA), та різноманітність, рівність та інклюзивність (DEI).

Ви можете знайти більше інформації про діяльність Merit Forum 2025 тут:

[Merit Forum 2025 | IMS](#)

[MERIT Forum exchange on media resilience | IMS](#)

[MERIT Forum 2025: Exchange in times of turbulence | IMS](#)

Щодо пропозицій та коментарів до Рекомендацій пишть Роману Кіфлюку на [rki@mediasupport.org](mailto:rki@mediasupport.org)

## Хто ми?

Проект MERIT Forum 2025 об'єднав експертів та експерток з медіа, академічних кіл, громадянського суспільства, влади та державних інституцій за підтримки IMS (International Media Support) в рамках Eastern Partnership programme REACH: Media partnerships for accountability and trust, що фінансується Міністерством Закордонних Справ Данії.

## Що ми зробили?

Ми зібрали та опрацювали практичний досвід інституцій, що безпосередньо працюють в сфері медіа та мають на неї визначальний вплив, у формі посібника «Стійкість інформаційного простору в часи криз: рекомендації для ключових гравців».

## Навіщо ми це зробили?

Цей посібник – це не лише про Україну. Це про те, як захищати демократичні суспільства під час інформаційних воєн, що відбуваються впродовж десятиліть і завжди призводить до жертв в реальному житті. Посібник допоможе не лише вистояти під час кризи, а й відновитись для подальшого розвитку.

Час - це найцінніший ресурс, якого в Україні не було. У інших країн він є.

## Яка структура посібника?

Ми виділяємо ключових гравців, які вплинули на стійкість інформаційного простору в Україні до, під час та після повномасштабного вторгнення. Описуємо сигнали періодів для вчасного розпізнавання та реагування на них, а також основні завдання для ключових гравців.

## Кому буде цікаво ознайомитись з посібником?

Ми вважаємо цей посібник «must read» для ключових груп, які розробляють, приймають та реалізують рішення в сфері безпечного та якісного інформування: європейські урядовці та регулятори, професійна медіа спільнота, громадянське суспільство та неурядові організації, академічні кола, організації з безпеки та оборони, фонди та партнери.

## Розділ 1. Ознаки етапів конфлікту

Розвиток збройних конфліктів супроводжується закономірними змінами в інформаційному просторі, які можна поділити на три фази: **до**, **під час** та **після** активної фази агресії. Виявлення та своєчасне розуміння цих ознак є критично важливими для медіа, органів влади, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. В цьому розділі буде наведено основні характеристики періодів та зміни, які відбулись на прикладі українського досвіду.

### 1.1. Передкризовий етап: що відбувається в інформаційному просторі ДО повномасштабного вторгнення

Перед початком відкритої агресії інформаційне середовище зазнає системних змін, спрямованих на підготовку суспільства до прийняття або пасивного сприйняття майбутніх дій агресора.

#### Основні характеристики цього періоду:

- **Зростання обсягів дезінформації.** У медіа та соціальних мережах з'являється значно більше фейкових повідомлень, ніж зазвичай. Це супроводжується повторенням старих дезінформаційних меседжів у оновленій, адаптованій до контексту формі.

- **Тестування нових нарративів.** Агресор запускає «пробні» інформаційні кампанії для оцінки реакції населення — наприклад, поширення тем про «зовнішнє управління» країною, «втому від конфлікту» чи «економічну доцільність співпраці».
- **Експериментальні точкові атаки.** В інформаційне поле викидають провокаційні матеріали, спрямовані на окремі регіони чи соціальні групи, щоб виявити їхню вразливість та протестні настрої.
- **Кампанії дискредитації.** Агресор веде цілеспрямовану роботу з підриву довіри до ключових державних інституцій, армії, незалежних медіа та міжнародних партнерів країни.
- **Посилення «м'якої сили» за кордоном.** Активізуються культурні, освітні, спортивні та музичні проекти агресора через мережу культурних центрів, бізнес-структур та дипломатичних представництв. Ці заходи створюють позитивний імідж агресора і формують лояльні до нього спільноти, які будуть використані для інформаційної підтримки агресії.

## 1.2. Гостра фаза: що відбувається в інформаційному просторі ПІД ЧАС повномасштабного вторгнення

З початком активних бойових дій інформаційний простір стає однією з головних арен війни. Мета агресора — встановити контроль над потоком інформації, позбавити суспільство альтернативних джерел і нав'язати власну інтерпретацію подій.

### Основні характеристики цього періоду:

1. **Фізичне усунення медійників.** Фіксуються випадки вбивств, викрадень, ув'язнення, катування журналістів і блогерів, особливо в зонах активних бойових дій та на окупованих територіях. Організуються напади на активістів, громадянських журналістів, політиків в глибокому тилу.
2. **Знищення медійної інфраструктури.** Відбуваються цілеспрямовані удари по телерадіовежах, студіях, редакціях, серверних і технічних вузлах з метою зірвати мовлення та доступ до новин. Агресор краде обладнання, здійснює кібератаки на онлайн платформи та хмарну інфраструктуру.
3. **Інформаційна блокада на окупованих територіях.** Відключення українських телеканалів та радіо, блокування українських інтернет-ресурсів, заміна їх на медіа агресора, а також насичення місцевого інформаційного простору пропагандою та фейками.
4. **Інтенсивне поширення пропаганди.** Використання контрольованих медіа, соцмереж та AI генерованого контенту для трансляції вигідних агресору нарративів, створення «альтернативної реальності» для мешканців окупованих територій та міжнародної аудиторії.

## 1.3. Постконфліктний етап: що відбувається в інформаційному просторі ПІСЛЯ повномасштабного вторгнення

Після завершення активної фази бойових дій інформаційне середовище переходить у стан боротьби за інтерпретацію минулого та формування майбутнього. Це час, коли ризики дезінформації залишаються високими, навіть якщо зброя замовкає.

### Основні характеристики цього періоду:

1. **Розквіт реваншистських нарративів.** Активізуються меседжі про «необхідність примирення», «спільну історію» чи «економічну вигоду» від відновлення відносин з агресором.

2. **Штучний плюралізм думок.** Публічний простір наповнюється дискусіями, де поряд із перевіреною інформацією цілеспрямовано просуваються про реваншистські та дезінформаційні позиції під виглядом «балансу» та «свободи слова».
3. **Переписування історії.** Розпочинаються кампанії з ревізії та перекичування подій війни, применшення або заперечення воєнних злочинів агресора через медіа, навчальні програми та культурні проєкти.

## Розділ 2. Ключові гравці та основні завдання

До ключових гравців, які розробляють, приймають та реалізують рішення в сфері безпечного та якісного інформування в цьому посібнику ми зараховуємо: професійну медіа спільноту, громадянське суспільство та неурядові організації, академічні кола, а також інституції, що здійснюють регуляцію в сфері медіа та поширення інформації.

### Розділ 2.1. Професійна медіа спільнота

Цей матеріал ґрунтується на особистому досвіді та управлінських рішеннях, які приймали Анастасія Равва (Еспресо) та Марія Фрей (Суспільне Мовлення), а також опитуванні колег з медіа індустрії (LB.UA, Накипіло, Громадське Радіо, Район.in.ua, Детектор Медіа, 5 канал, Жінки в Медіа, 1+1, Starlight media, Точка Сходу, Hromadske) та інтерв'ю з Мариною Сингаївською, Лізою Кузьменко, Вікторією Єрмолаєвою, Оксаною Давиденко, Русланою Брянською, Іриною Герасимовою, Максимом Сухенком, Галиною Петренко, Оленою Лептугою, Наталією Пахайчук, Анною Овчаренко.

Період	Завдання
До	<p>1. <b>Створити кроссекторальну робочу групу для кризового планування.</b> Залучити керівників операційних сервісів, редакційних і виробничих команд, безпекових підрозділів та HR/підтримки працівників. Така група має відповідати за прогнозування сценаріїв і координацію дій у кризі.</p> <p><b>Приклади:</b> <b>Еспресо</b> залучило до планування редакційне керівництво, технічні служби та адміністративну команду. <b>Суспільне Мовлення</b> до розробки сценаріїв задіяли як керівників різних напрямків, так і людей, які мали життєвий досвід роботи під час воєнних дій з 2014 року.</p> <p><b>Ключовий виклик, зафіксований колегами:</b> визначальна роль лідерів команд для запуску цього процесу, розуміння його важливості та персональної відповідальності керівників.</p> <p><b>Вікторія Єрмолаєва:</b></p> <p><i>«Керівництво має бути свідомим та відповідальним за те, що буде відбуватись з командою в умовах кризи. Треба пам'ятати, що реакції на такого рівня стрес - непередбачувані - і лідери організацій мають бути готовими працювати власними руками, коли інші на це неспроможні».</i></p> <p>2. <b>Розробити сценарії майбутнього: моделювання критичних ситуацій.</b></p> <p><b>Приклади:</b> <b>Суспільне Мовлення</b> розробило три сценарії: розширення бойових дій на сході, атака з Криму, спроба захоплення Києва. <b>Еспресо</b> працювало з двома сценаріями: «Київ функціонує» / «Київ не функціонує».</p> <p><b>Ключовий виклик, зафіксований колегами:</b> відсутність сценаріїв означала відсутність плану дій та дезорієнтацію команд з очікуванням виснажливого ситуативного лідерства.</p>

**Олена Лептуга:**

*«Повинен бути реалістичний кризовий план. Маємо тут особистий приклад. На кінець січня 2022 році ми мали його й реалізували на 70 відсотків. Це не зупинило медіагрупу, навпаки, ми змогли запустити FM-радіо «Накипіло».»*

- 3. Відпрацювати конкретні заходи: перевірити укриття, підготувати евакуаційні маршрути. Призначити відповідальних людей для реагування на кризу.** Кожен сценарій має містити: що робимо, хто ухвалює рішення, хто відповідає за людей. Важливо враховувати реакції на стрес: не всі керівники здатні працювати в умовах екстремального навантаження.

**Приклади: Суспільне Мовлення** перевірило стан власних укриттів та провело стандартні вправи з техніки безпеки.

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** відсутність відповідальних за підготовку, відсутність безпечних приміщень, відсутність безпекових практик для команд.

**Оксана Давиденко:**

*«Я не вірила, що подібне може статись, як і тисячі інших людей. Ми не знали, що таке окупація і коли ми в ній опинились, наша психіка сприймала це як гру: люди поступово зникали і ми не знали, чи побачимо їх ще. Ми були до цього зовсім не готові».*

- 4. Провести тренінги з домедичної допомоги та реагування для офісних команд.**

**Приклади: Суспільне Мовлення:** Польові команди багатьох українських медіа проходять такі тренінги з 2014 року. **Суспільне Мовлення** за ініціативами лідерів навчало команди з літа 2021 року. **Еспресо** у 2020–2021 роках відправило всіх співробітників, включно з адміністративними, на курси першої допомоги.

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** відсутність розуміння підтримки цього напрямку партнерами, а відтак - відсутність коштів на це (покриття власним коштом команд).

- 5. Підготувати резервні центри виробництва контенту та мовлення.**

**Приклади: Суспільне Мовлення:** Львів, Ужгород, (потенційно - Варшава). За декілька днів до повномасштабного вторгнення до регіонального офісу у Львові відправилась команда для аналізу потреб для перенесення мовлення, 25 лютого 2022 мовлення було перенесено. Навесні 2022 було запущено додатковий центр мовлення в Ужгороді. **Еспресо:** Львів і Варшава (розглядали, але не реалізували). Львівський офіс був готовий ще до 2022 року. Мовлення було перенесено у Львів 25 лютого 2022 року.

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** не всі антикризові команди у відповідальний момент були готові їхати в невідомість без розуміння, як налаштувати роботу з нових локацій.

- 6. Забезпечити базову безпеку команд:** бронешилети, каски, аптечки, чіткі правила роботи в небезпечних зонах.

**Ключовий виклик, зафіксований всіма:** небезпечні умови роботи, особливо у прифронтових регіонах, слабкі сценарії роботи з колегами, які миттєво опинились в окупації.

**Руслана Брянська:**

*«Мені дуже треба було бути в центрі подій, тому коли ми вивезли доньку на безпечну відстань, то повернулись працювати в Бучу. Я ніде себе більше не уявляла в той час, хоча і не знала, як буду працювати в нових умовах».*

7. **Налагодити партнерські стосунки з колегами з інших медіа.** Знайомство та колаборація з регіональними редакціями до кризи значно полегшує співпрацю під час неї.

**Приклади:** в Україні є низка подій та ініціатив, які об'єднують навколо себе якісні та відповідальні медіа.

8. **Актуалізувати етичні стандарти.** Чітко зафіксувати правила роботи з контентом у кризових і воєнних умовах: заборону нецензурної лексики, мови дегуманізації, публікації зображень загиблих і іншого травматичного контенту без суспільної необхідності та належного контексту.

**Приклади:** у **Суспільного Мовлення** є два органи саморегуляції - редакційна рада (реактивна) та редакційна колегія (проактивна). Редакційна рада до повномасштабного вторгнення розробила та затвердила рекомендації з коректного висвітлення російської збройної агресії з 2014 року.

**Ліза Кузьменко:**

*«На початку березня 2022 року до КЖЕ прийшла скарга на неприйнятну лексику в медіа, яка поширювалась як цитування відомого вислову військових з острова Зміїний. Я тоді написала чернетку відповіді, що світ в якому ми живемо - не досконалий, і тому нам треба приймати дуже складні рішення, які можуть відрізнитись від рішень, які ми б приймали у мирні часи. По суті в той момент ми підтримали реакцію журналістів на все те, що відбувалось навколо».*

9. **Підготувати альтернативні канали доставки інформації.**

*Додавання та розвиток нових платформ мовлення.*

**Приклади:** **Еспресо:** стрімкий розвиток YouTube-каналу, домовленість про вихід на радіочастоти.

**Суспільне Мовлення:** концепція SMS-розсилки новин в умовах тривалих блекаутів.

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** відсутність інструментів для доставки контенту аудиторіям на прифронтових територіях.

10. **Розробити чіткі та прозорі правила взаємодії між медіа групами для спільного інформування.** Домовитися заздалегідь про принципи координації в кризі: обмін контентом і ресурсами, правила спільного використання техніки/студій/офісів, а також межі відповідальності, щоб уникати хаосу під час екстрених рішень.

**Приклади:** українська медіа спільнота має потужні горизонтальні зв'язки, які допомогли командам швидко приймати рішення на основі попереднього досвіду співпраці.

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** відсутність системної взаємодії для невеликих медіа.

11. **Підготувати запаси та резерви для безперебійної роботи.** Забезпечити резервні системи електроживлення й зв'язку (генератори, Starlink/резервні канали комунікації), базові запаси води/їжі та місця для сну для команд, які можуть бути переміщені або змушені працювати тривалий час без виходу з локації.

	<p><b>Приклади: Еспресо</b> заздалегідь оновлювало резервні рішення для живлення та могло підтримувати роботу офісу під час блекаутів, мало запас пального та води. <b>Суспільне</b> мало додаткові спальні місця для працівників в офісах, які приймали колег з прифронтових регіонів.</p> <p><b>Ключовий виклик, зафіксований колегами:</b> утримувати реальні резерви для безперервної роботи в умовах тривалих відключень та ізоляції, а не лише «плани на папері».</p> <p><b>12. Інвестувати у міжнародний досвід та навчальні візити до країн, які мають досвід воєн і криз.</b> Відправляти менеджерів, редакторів, журналістів у відрядження чи навчальні тури до країн із досвідом кризового управління, стійкості інституцій та роботи медіа під тиском (безпека, етика, протидія дезінформації, фінансова стійкість). Це прискорює навчання і зменшує ціну помилки.</p> <p><b>Приклад: Суспільне</b> має тривалу співпрацю з колегами із Японії, які мають систему резервного мовлення в умовах стихійних лих.</p> <p><b>Ключовий виклик, зафіксований колегами:</b> неможливість переходу від стану «постійного латання дірок» до довгострокової стабільності через відсутність іншого досвіду та стандартів, які допомагають швидко переходити від реактивності до системності.</p> <p><b>Галина Петренко:</b> <i>«Викликів стає все більше, тому все одно є відчуття, що ми займаємось “ямковим ремонтом”, а не забезпечуємо її справжню стабільність».</i></p>
Під час	<p><b>1. Оперативно релокувати редакції (особлива увага членам родин, які не здатні піклуватись про себе самостійно) та перебудувати виробничі процеси.</b> Медіа мають бути готові до негайного переміщення редакцій у резервні центри та створення спільних або тимчасових редакцій.</p> <p><b>Приклади: Еспресо:</b> 24 лютого 2022 року київська студія припинила мовлення, наступного дня почала працювати львівська, київська команда була релокована упродовж наступних днів. <b>Суспільне Мовлення:</b> 24 лютого мовлення відбувалось весь день з Києва, з 25 лютого мовлення почалось зі Львова.</p> <p><b>Ключовий виклик, зафіксований колегами:</b> швидко й безпечно релокувати людей та редакції, не допустивши зупинки мовлення і розвалу виробничих процесів.</p> <p><b>Ірина Герасимова:</b> <i>«На початку повномасштабного вторгнення вся команда 5-го каналу фактично жила в офісі. Ми працювали позмінно, щоб забезпечити цілодобове інформаційне мовлення.»</i></p> <p><b>2. Запровадити спільне використання ресурсів між медіа.</b> Обмін обладнанням, офісами, генераторами, автомобілями, людськими ресурсами та спільні «кошики» польових матеріалів.</p> <p><b>Приклади: Еспресо</b> під час блекаутів відкривало офіс для менших медіа чи фрілансерів, забезпечуючи доступ до електроенергії та інтернету. <b>Суспільне Мовлення:</b> координація використання ресурсів між регіональними редакціями, залучення у кризові команди фахівців з інших медіа.</p> <p><b>Ключовий виклик, зафіксований колегами:</b> організувати швидку підтримку між медіа, не втрачаючи контролю, безпеки та редакційної автономії в умовах дефіциту ресурсів.</p>

3. **Постійно контролювати та посилювати безпеку польових команд та алгоритми роботи з працівниками, які залишаються на окупованих територіях.** Безпеківі рішення мають оновлюватися відповідно до еволюції загроз: броньований транспорт, сучасні засоби індивідуального захисту, додаткові тренінги, чіткі правила роботи у небезпечних зонах.

**Приклади:** Суспільне регулярно переглядає протоколи безпеки польових команд і залучає партнерів для оснащення їх додатковими засобами безпеки: ідентифікація та деактивація дронів, броньовані авто.

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** революційні зміни технології та способів ведення військових дій (дронівна війна).

**Марина Сингаївська:**

*«Коли ти керівниця і в тебе є люди в окупації - це найскладніше, бо працювати в умовах криз журналістам в принципі, звично, вони - мобілізуються та працюють на адреналіні, а от бути в невідомості і незнанні, коли твої колеги потрапили в окупацію і спочатку передають тобі те, що, буквально, бачать з власного вікна, а потім зникають зі зв'язку - от це було страшно.»*

4. **Мати режим роботи на випадок повної втрати приміщень або нищівних руйнувань інфраструктури.** Редакція повинна мати напрацьовані алгоритми дій у разі руйнування або захоплення офісів.

**Приклади:** після деокупації Херсона, приміщення регіональної філії Суспільного Мовлення потребувало спеціалізованого огляду та допуску до роботи, викрадене РФ обладнання потребувало повної заміни. Внаслідок атаки РФ на офіс Суспільного в Дніпрі команда змушена була оперативно знайти приміщення та відновити роботу редакції з нуля. Пошкодження офісу Суспільного в Запоріжжі змусило переглянути режим роботи команди та оновити стандарт технологічного забезпечення. 4-денний блекаут в Одесі дозволив відпрацювати оновлений протокол роботи регіональної команди в таких умовах. Після суттєвого пошкодження офісу внаслідок атаки РФ 5 канал на 5 днів перейшов на дистанційний режим роботи команди, зберігши безперервність мовлення.

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** неможливість передбачити наступний об'єкт для знищення.

5. **Регулярно переглядати управлінські рішення та політики в умовах війни.** Оперативні редакційні збори дозволяють швидко узгоджувати підходи до контенту, мови, візуальних матеріалів та уникати хаотичних або емоційних рішень.

**Приклад:** у Суспільного є два органи саморегуляції - редакційна рада (реактивна) та редакційна колегія (проактивна). Завданням редакційної колегії було оперативне реагування на нестандартні запити редакторів та розподіл відповідальності за редакційні рішення.

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** емоційне та фізичне виснаження команд, яке могло призводити до помилок.

6. **Системно піклуватися про психологічний стан команд.** Приділяти увагу симптомам, що можуть свідчити про емоційну втому або фізичне виснаження.

**Приклади:** Суспільне організувало контроль харчування та режиму сну (навіть «примусове харчування»), тимчасово запросило в штат психолога, знайшло партнерів для ретритів. **Еспресо:** індивідуальні й групові сесії з психологами, ретрити, гнучкі графіки.

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** брак “запасних” кадрів та посилення гендерно зумовлених загроз.

**Олена Лептуга:**

*«Попри складну безпекову ситуацію в Харкові, ми зберегли колектив і продовжуємо розвивати професійні якості команди. Фідбек-сесії, гнучкий графік роботи та програми ментальної підтримки стали тим, що об’єднує «Накипіло».»*

7. **Реагувати на кризу людського капіталу.** Мобілізація, виїзд за кордон, травми й вигорання потребують нестандартних рішень. Переглядати умови співпраці з польовими командами: страхування, чеклісти самооцінки стану, збільшення грошової винагороди.

**Приклади: Суспільне:** запровадили чек-лісти самооцінки стану співробітників, переглядаємо об’єми контентних портфелів основних активів. **Еспресо** запровадили практику перекваліфікації та внутрішнього зростання.

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** вихід з професії через зростання навантаження, потреба перенавчання жінок для роботи в традиційно чоловічих професіях.

**Ліза Кузьменко:**

*«У нас в проектній роботі діє правило фіксованої суми на заходи із запобігання професійного вигорання. Виконання нашої роботи несе ретравматизацію і відновлення необхідне для продовження нормального функціонування. Необхідно визнавати, що у складних проектах люди швидко згорають і треба наполягати на тому, аби донори підтримували заходи на відновлення команд».*

8. **Запроваджувати ротацію персоналу.** Для довготривалих криз необхідні вахтові методи роботи, перенесення дистанційних завдань у безпечні регіони.

**Приклади: Суспільне:** можливість дистанційної роботи на території України для тих, хто може її виконувати, ротаційні посилення прифронтових команд, вахтовий підхід до роботи у Херсоні. **Еспресо:** дистанційна робота для частини команди.

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** утримувати стабільну, мотивовану й ефективну команду, не втрачаючи якості контенту й локальної присутності.

9. **Захищати свободу слова спільними зусиллями.** Під час війни зростає ризик згортання свободи преси під приводом безпеки. Колективні дії медіа допомагають стримувати ці процеси.

**Приклади:** українські журналісти об’єднуються для відстоювання своїх прав та доступу для якісного висвітлення ходу війни.

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** баланс між безпекою та свободою.

	<p><b>Марина Сингаївська:</b>  <i>«Коли у січні 2024 року ми всі зібрались на розмову з міжнародними організаціями, у нас всіх були конкретні докази, які свідчили про спроби обмежень з боку владних структур. Після цього у владі зрозуміли, що медіа чують і сприймають серйозно, - і ситуація почала змінюватись.»</i></p> <p>10. <b>Підтримувати зв'язок із працівниками за кордоном.</b> Розглядати можливості дистанційної співпраці та залучення до міжнародних проєктів.</p> <p><b>Приклад: Еспресо:</b> залучили людей, які евакуювалися за кордон до нових ролей та обов'язків.</p> <p><b>Ключовий виклик, зафіксований колегами:</b> утримувати єдину команду та спільні стандарти в умовах географічної розпорошеності й різного досвіду війни.</p> <p><b>Галина Петренко:</b>  <i>«Ми на «Детекторі Медіа» дозволили членам команди працювати з будь-якої точки України та світу.»</i></p> <p>11. <b>Розширювати міжнародну співпрацю.</b> Допомога іноземним кореспондентам, обмін контентом, переклади матеріалів іншими мовами посилюють міжнародну присутність і підтримку.</p> <p><b>Приклади: Еспресо та Суспільне</b> активно співпрацюють з міжнародними медіа й журналістами.</p> <p><b>Ключовий виклик, зафіксований колегами:</b> міжнародна видимість є додатковим навантаженням для невеликих команд.</p> <p>12. <b>Оновлювати протоколи кібербезпеки.</b> Слабкий кіберзахист всі медіа називають однією з системних проблем, що потребує постійної уваги.</p> <p><b>Приклад: Суспільне</b> розробило політики та інструкції з кібербезпеки, розвиває хмарну інфраструктуру.</p> <p><b>Ключовий виклик, зафіксований колегами:</b> брак коштів</p>
<p><b>Плани на майбутнє</b></p>	<p>1. <b>Планувати поетапне повернення команд до роботи на деокупованих територіях.</b> Повернення має відбуватися лише на території, повністю підконтрольні державі, з окремими протоколами безпеки та підтримки для регіонів тривалої окупації. Для таких територій потрібні спеціальні плани реінтеграції редакцій.</p> <p><b>Приклади: Суспільне</b> розробило план «Деокупація Криму» як рамку для роботи з аудиторіями, кадрами та контентом після звільнення території.</p> <p>2. <b>Підтримувати відновлення постраждалих медіа.</b> Йдеться як про фізичне відновлення інфраструктури, так і про підтримку команд, що втратили приміщення, техніку або фінансування. Важливими є партнерські програми, гранти на відновлення та обмін ресурсами між медіа.</p> <p><b>Приклади: Суспільне</b> розглядає можливості часткової зайнятості журналістів, які працюють на декілька ресурсів.</p> <p>3. <b>Запровадити програми швидкої підготовки та адаптації нових фахівців.</b> Після криз і війни частина медійників залишають професію через травматичний досвід. Необхідні програми підготовки та перекваліфікації кадрів. А також програми адаптації для людей з досвідом війни, окупації або полону, які повертаються до цивільного життя.</p>

**Приклади:** Суспільне розробило повноцінний власний курс мультимедійної журналістики і виклало його в публічний доступ для широких аудиторій.

4. **Регулярно переглядати та оновлювати етичні стандарти.** Післякризовий період потребує переосмислення редакційних підходів з урахуванням нового досвіду, травматичного контенту, роботи з пам'яттю війни та відповідальності перед аудиторією.
5. **Перегляд бізнес-моделей для сталого розвитку медіа.** Планувати фінансову стійкість через поєднання кількох джерел доходів.

## Розділ 2.2. Академічні кола

Цей матеріал ґрунтується на особистому досвіді Людмили Федорчук, кандидатки наук, доцентки та Андрія Бистрова, аспіранта кафедри онлайн-медіа ННІЖ КНУ імені Тараса Шевченка та управлінських рішеннях, які приймали у Навчально-науковому інституті журналістики КНУ імені Тараса Шевченка, а також на аналізі досвіду колег із ЗНУ, СумДУ, Могиллянської школи журналістики та інтерв'ю з Ігорем Дармостуком, викладачем кафедри онлайн-медіа ННІЖ КНУ імені Тараса Шевченка та Діаною Дуцик, виконавчою директоркою ГО «Український інститут медіа та комунікації».

Період	Завдання
До	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Створення кризової робочої групи при навчальному закладі.</b> Залучити адміністрацію ЗВО, ІТ-департамент, керівників кафедр та представників студентського самоврядування. Група має відповідати за координацію переходу на дистанційне навчання та збереження даних. <b>Діана Дуцик:</b> <i>«У випадку повномасштабної війни система університетської освіти постане перед наступними ключовими викликами, як це було в Україні. Зокрема, йдеться про виклики:</i> <b>гуманітарного характеру:</b> велике переміщення викладачів та студентів із зон безпосередніх бойових дій у більш безпечні регіони чи інші країни; університет має не лише надати можливу підтримку цим людям, але й налагодити відповідні комунікаційні системи, щоб не втратити з ними зв'язок, і не втратити своїх працівників чи студентів взагалі для майбутнього; <b>фінансового характеру:</b> адже в умовах війни можливості держави опікуватися освітою знижуються, так само знижується спроможність студентів оплачувати навчання самостійно; це впливає і на оплату праці викладачів, і на всі освітні процеси; <b>організаційного характеру:</b> зокрема варто подбати про план організації повноцінного освітнього процесу в екстремальних умовах, щоб при цьому не страждала якість; <b>психологічного характеру:</b> мотивація до роботи та навчання в стресових умовах; <b>знищення інфраструктури:</b> значна кількість ЗВО за роки війни в Україні зазнали руйнувань різного ступеня; відповідно потрібно мати план для релокації.»</li><li>2. <b>Розробка сценаріїв «Життєздатності ЗВО»</b> . Розробка планів кризового реагування, стратегічної комунікації, антикризових менеджерських дій.</li></ol>

**Моделювання ситуацій:** «Корпус ЗВО доступний/Корпус ЗВО захоплений або зруйнований», «Наявність зв'язку/Повний блекаут».

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** Бюрократична інертність вищої освіти та потреба в лідерах, готових брати відповідальність за безпеку студентів та викладачів.

**3. Модернізація навчального процесу:**

- запровадження курсу «Цифрова розвідка та верифікація відео» (OSINT);
- запровадження курсу «Військова журналістика та безпека в зоні бойових дій», де варто вивчати український досвід (евакуація ЗВО, робота під ракетними обстрілами, репортажі з ЛБЗ);
- запровадження курсу «Анатомія ворожої пропаганди».

**Приклад:** «НотаЄнота», StopFake

- запровадження курсу з проведення інтерв'ю з жертвами насильства, полоненими, травмованими дітьми. Робота з чутливим контентом. (Травмочутлива журналістика);
- запровадження курсу з розслідувальної журналістики, аналіз закупівель зброї, тендерів, баз даних;
- запровадження курсу «Документування воєнних злочинів».

**Приклад:** The Reckoning Project

- запровадження навчальної спеціальності для воєнних кореспондентів та прес-офіцерів (Структура власних збройних сил і потенційного супротивника), види озброєнь, правила акредитації, взаємодія з військовими, основи військової цензури, зйомка на місці прильотів, планування відрядження на фронт.

**4. Проведення тренінгів для викладачів та студентів:**

- Тренінг з оцінки ризиків та першої домедичної допомоги (HEFAT/TCCC). **Приклад:** 2402 Foundation
- Тренінг з психологічної стійкості журналістів. **Приклад:** 2402 Foundation
- Тренінги з цифрової та кібербезпеки (захищені месенджери, відмова від TG, використання VPN)
- Проведення гостьових лекцій, на які запрошувати воєнкорів з реальним досвідом роботи в умовах бойових дій в Україні
- Проведення симуляційних ігор

**Ігор Дармостук:**

*«Резервні канали зв'язку та мобільні станції — це не розкіш, а обов'язковий протокол. Заклади вищої освіти повинні мати зашифровані месенджери для координації та офлайн-ресурси для навчання, щоб жодна ракета не змогла зупинити інтелектуальний розвиток нації».*

**5. Підготовка до навчання в умовах повномасштабних бойових дій:**

- підготовка укриттів, бомбосховищ (запаси води, вентиляція)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підготовка резервного живлення для навчального процесу</li> <li>• підготовка резервних серверів для зберігання інформації</li> <li>• підготовка альтернативних засобів доступу до мережі</li> <li>• комплектування університетів бронежилетами, касками, аптечками, службовими авто з РЕБ</li> </ul> <p>6. <b>Налагодження партнерства з медіа/безпековими організаціями</b>, що мають широкий практичний досвід воєнної журналістики: The Kyiv Independent, Суспільне, Еспресо, Українська Правда, Hromadske.</p>
Під час	<p>1. <b>Забезпечення безперервності навчання в екстремальних умовах</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведення занять в укриттях під час повітряних тривог</li> </ul> <p><b>Діана Дуцик:</b></p> <p><i>«Важливо переглянути методики навчання з урахуванням усіх кризових факторів (як от блекауту), а також потреб і темпу аудиторії. Йдеться про те, що усі заняття мають бути розроблені не лише під офлайн чи онлайн формат, але й з урахуванням можливої асинхронної роботи. Не менш важливими є психологічні характеристики викладачів, які, окрім необхідних знань і навичок, мають бути емпатичними, гнучкими та швидко адаптуватися до будь-яких змін та потреб аудиторії. Це передбачає особливу підготовку викладачів, тому університети або самі мають її забезпечити, або створити можливості для навчання викладачів (наприклад, зменшення навантаження під час відвідування тренінгів тощо).»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• надання аналітики для рішень уряду та медіа</li> <li>• розробка оновлених освітніх програм для швидкої підготовки кадрів</li> </ul> <p><b>Ігор Дармоустук:</b></p> <p><i>«Екстремальна» практика: Навчання має бути максимально наближене до реальних потреб кризового часу. Українські заклади вищої освіти, по суті, перетворили своїх студентів на військових кореспондентів, операторів дронів для документування, OSINT-дослідників та комунікаторів громадської безпеки.»</i></p> <p><b>Ключовий виклик, зафіксований колегами:</b> другий семестр (лютий-червень) 2022 року було проведено онлайн і випускники змогли захистити свої дипломні роботи та отримати документи про отриману освіту</p> <p>2. <b>Документування воєнних злочинів</b></p> <p><b>Приклад:</b> The Reckoning Project</p> <p>3. <b>Психологічний супровід</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• запровадження фідбек-сесій та програм ментальної підтримки</li> </ul> <p><b>Діана Дуцик:</b></p> <p><i>«Зниження мотивації як студентів, так і самих викладачів – це одна із основних проблем в умовах затяжної війни. Це суттєво впливає на результати навчання. Більшість викладачів факультетів</i></p>

журналістики, наприклад, яких опитувала наша організація «Український інститут медіа та комунікації» у 2025 році, відзначали суттєве зниження стресостійкості у студентів, «емоційні гойдалки» та апатію внаслідок війни. Це супроводжується недисциплінованістю та формальним ставленням до виконання завдань.»

- гнучкі графіки дедлайнів для студентів-волонтерів або тих, хто перебуває в зоні бойових дій

**Ігор Дармостук:**

«Викладачі в умовах війни часто ставали волонтерами, психологами, координаторами та наставниками. Їхня здатність підтримувати навчальний процес у надлюдських умовах є ключовою моделлю для наслідування: навчання професійній етиці та служінню суспільству власним прикладом.»

**4. Науковий актив:**

- залучення академічних кадрів до аналізу дезінформації
- вивчення інформаційних потреб на прифронтових та деокупованих територіях
- підготовка звітів для міжнародних партнерів
- оцінка впливу війни на інформаційний простір

**Діана Дуцик:**

«В силу певних історичних обставин в Україні так склалося, що українські університети не є провідниками наукових розробок в сфері медіа та інформаційної безпеки, тут часто більшу роль відіграють аналітичні центри та громадські організації, які підтримуються міжнародними партнерами. Проте останнім часом з'явилися науковці із хорошим дослідницьким бекграудом, які навчалися чи стажувалися в західних університетах. Тому кооперація університетів з аналітичними центрами, має вагоме значення для досліджень у сфері медіаспоживання, FIMI, медіаграмотності тощо, які дуже потрібні для посилення інформаційної безпеки країни, яка у війні. Такий підхід дозволить сформувати цілі дослідницькі школи. Але, безперечно, в різних країнах тут різна ситуація.»

- поширення кращих практик відновлення якісного інформаційного простору
- підготовка кадрів з журналістики рішень

**5. Співпраця з медіа-практиками**

- проведення гостьових лекцій із воєнкорами

**6. Виїзд науковців за кордон та мобілізація провідних викладачів**

**Плани на майбутнє**

**1. Реінтеграція та відновлення освітнього простору**

- повернення до офлайн-навчання з урахуванням безпекових зон.
- гібридні моделі навчання для студентів, які змушені працювати віддалено

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** Організація навчального процесу в умовах блекаутів та повітряних тривог. КНУ ім. Тараса Шевченка з вересня 2023 р. проводить навчання офлайн. Запорізький національний та Сумський державний університети змушені працювати і нині онлайн.

**Ігор Дармостук:**

«Резервні канали зв'язку: Виші мають мати готові протоколи для підтримки навчання та спілкування викладачів зі студентами навіть за відсутності стабільного інтернету чи електроенергії (наприклад, використання офлайн-ресурсів, мобільних станцій, генераторів, обмін даними через зашифровані месенджери).»

- створення спеціальних програм адаптації для студентів та викладачів, які повертаються з фронту
- запровадження програм інклюзії

**2. Інституціалізація досвіду війни**

- перегляд академічних стандартів на державному рівні з урахуванням нових реалій
- оновлення підручників, методичок з додаванням актуальних кейсів

**Ігор Дармостук:** Проведення наукових конференцій та видання публікацій англійською мовою (наприклад, у журналі *Obraz*), щоб світ розумів трансформацію поняття «криза» в умовах сучасної війни.

**Розділ 2.3. Громадські організації**

Цей матеріал ґрунтується на особистому досвіді Ольги Юркової та управлінських рішеннях, які приймала команда StopFake, а також опитуванні колег з ГО «Центр демократії та верховенства права», «Детектор медіа», Інститут масової інформації, «Інтерньюз-Україна», Український інститут медіа та комунікації (УІМК), Vox Ukraine, DII-Ukraine, «Має сенс», Media Development Foundation, «Львівський медіафорум», Інститут регіональної преси та інформації (IRMI) та інтерв'ю з Оксаною Романюк, Ігорем Розкладаєм, Діаною Дуцик, Любов'ю Раковицею, Світлоною Сліпченко, Євгеном Заславським, Ангеліною Солдатенко, Отаром Довженком, Наталією Ганжею.

Період	Завдання
До	<p><b>1. Побудувати екосистему інформаційної стійкості.</b></p> <p>Фактчекінгові та OSINT-організації, організації у сфері кібербезпеки, ГО з підтримки медіа, партнерства тощо.</p> <p><b>Приклади:</b> Після початку російсько-української війни 2014 року виникла низка низових ініціатив з фактчекінгу, кібербезпеки та OSINT: <b>StopFake, InformNapalm, Український Кіберальянс</b> тощо. Складник протидії дезінформації запровадили і такі організації, як <b>«Детектор медіа», ІМІ, ЦЕДЕМ, Інтерньюз-Україна, УІМК</b>. Така активність і підтримка донорів дозволили побудувати в Україні розгалужене громадянське суспільство у цій сфері з високою експертизою і спеціалізацією окремих організацій. Вони проводили дослідження, просвітницькі та адвокаційні кампанії, тренінги для різних аудиторій. Розроблено поради з критичного мислення, перевірки новин тощо. Це сприяло формуванню прошарку інформаційно стійких громадян ще до початку вторгнення. <b>StopFake</b> і <b>VoxCheck</b> налагодили співпрацю з Meta як незалежні фактчекери з 2020 року.</p> <p><b>Ключовий виклик, зафіксований колегами:</b> Недостатня увага до формування психологічної стійкості аудиторій. Людям важко критично аналізувати інформацію у стані страху за своє життя і безпеку.</p>

## **2. Запровадити системну інфомедійну освіту для населення**

Мета - медійна та інформаційна грамотність як наскрізна частина освітнього процесу на всіх рівнях, з дитсадка до вищої школи. Спільні зусилля з державою, зокрема експертна допомога. Якщо цього не робить держава, драйвером цього процесу може бути громадянське суспільство.

**Приклад:** У рамках проекту «Вивчай і розрізняй: інфомедійна грамотність в освіті», який реалізовував IREX у партнерстві з Міністерством освіти і науки України та за участі багатьох громадських організацій та окремих експертів, було розроблено шкільні уроки з інфомедійної грамотності. До початку впровадження їх впровадили у понад 1500 загальноосвітніх шкіл.

## **3. Створити систему моніторингу й досліджень інформаційних впливів**

Проводити регулярні дослідження і моніторинги, щоб фіксувати ключові тенденції, вимірювати рівень медіаграмотності та виявляти найбільш вразливі групи населення.

**Приклад:** Ключовими відкритими розвідками стали щорічні дослідження медіаспоживання USAID-Internews та Індекс медіаграмотності від «Детектора медіа». Після завершення програми USAID 2025 року дослідження продовжив Internews-Україна, зберігши методологію та забезпечивши порівнюваність показників.

## **4. Розвивати організаційні спроможності.**

Запровадити функціональний розподіл управління на рівні ГО, з чіткими ролями в операційному, програмному, фінансовому напрямках. Розвивати внутрішні політики, процедури, системи ризик-менеджменту, структури підзвітності. Інвестувати в організаційний розвиток: стратегічне планування, регламентовані процеси, підготовку керівного складу. Це дозволяє не лише вижити в умовах кризи, а й масштабувати діяльність, зокрема брати участь у великих грантових програмах.

**Приклад:** Протягом останніх 20 років донори просували розвиток інституційної спроможності ГО, що сприяло формуванню сталих управлінських практик. У результаті сформувався ринок підтримки організацій, чіткі правила і зони відповідальності, зокрема в медіасередовищі. Після впровадження саме такі організації змогли швидко активізуватись. Наприклад, IMI та MDF відкрили напрями субгрантингу для підтримки локальних медіа. Інші ГО також адаптувались, розширивши свої функції.

### **Євген Заславський:**

*«MDF мали розгалужену систему менеджменту. Це команда з 15 людей, де є виконавчий, операційний, програмний і фінансовий директори. Якщо «випадали» окремі люди, це дозволило підстрахувати їх. Нам було зручно відкрити відділ регрантингу і надавати гранти локальним медіа.»*

**Ключові виклики, зафіксовані колегами:** **Фінансовий:** низький рівень оплати праці призводив до вигорання й відтоку кадрів. **Інституційний:** кількість програм підтримки організаційного розвитку скоротилася в критичний момент, що послабило сектор у довгостроковій перспективі.

### **Ангеліна Солдатенко:**

*«Важливо активніше сприяти розвитку й професіоналізації громадських організацій. На жаль, під час війни таких програм у нашої організації поменшало.»*

## 5. Забезпечити фінансову стійкість та людський капітал

Особливу увагу приділити підтримці команди - зберігати вмотивований і психологічно стійкий персонал, адже саме люди є критичним ресурсом у кризовий період. Сформувати фінансову подушку безпеки, яка дозволить організації певний час обійтись без грантових коштів. Пропрацювати сценарії роботи у випадку збоїв банківської системи. Підтримка цих складників – основа, в той час як проектна діяльність, партнерства, активності – надбудова, що може видозмінюватись.

**Приклад:** Окремі організації виплатили працівникам зарплати наперед за кілька місяців, щоби мінімізувати ризики, пов'язані з колапсом банків чи інфляцією.

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** Ризиком є доступ до банків у випадку їх окупації або перебоїв зі зв'язком.

**Любов Раковиця:**

*«Ми не використовували фінансову подушку, але вона давала відчуття безпеки».*

## 6. Планування ризиків для ГО, пов'язаних із потенційною кризою

Пропрацювати комплексні плани дій для різних типів загроз, від технічних збоїв до повної окупації. До таких планів мають входити contingency-плани, сек'юриті-протоколи, алгоритми збереження командної роботи, доступу до даних та зовнішньої комунікації. Використовувати досвід попередніх криз, залучати українське експертне середовище, регулярно проводити симуляції та стрес-тести. Враховувати сценарії, що мають низьку ймовірність, але з високим потенційним впливом – наприклад, окупація тилкових регіонів або втрата інтернету на кілька днів.

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** Плани були переважно короткостроковими й не враховували реалій затяжної війни або непередбачуваних змін на місцях.

**Оксана Романюк:**

*«Ми продумали максимальну кількість ризиків. Пропрацювали плани А, Б, В тощо, починаючи від повної окупації. Зокрема перебої з електрикою, теплом, водою. На четвертий рік вторгнення маємо саме ці виклики, хоча їх не було на початку.»*

## 7. Підготувати варіанти релокації організації та команди

Розробити два сценарії евакуації: короткостроковий (на перші тижні) і довгостроковий (у разі затяжної війни). Заздалегідь визначити безпечні локації, де є партнери, інфраструктура або підтримка. За можливості забезпечити базові умови для життя та роботи (житло, інтернет, зв'язок, офісні функції).

**Приклади:** Багато організацій мали заздалегідь опрацьовані плани релокації. Деякі винайняли квартири на заході України для розміщення команди. Команди, які мали досвід релокації зі східних областей України 2014 року, діяли швидше та ефективніше. Зокрема DII-Ukraine евакуювали працівників із Маріуполя 22 лютого 2022 року.

**Ключові виклики, зафіксовані колегами:** Часто доводиться ухвалювати рішення у реальному часі, без чіткого алгоритму. Брак коштів у невеликих організацій для забезпечення процесу релокації.

**8. Забезпечити альтернативні канали комунікації та доступ до даних у кризових умовах**

Налагодити технічну інфраструктуру, яка дозволить зберігати зв'язок із командою навіть за умов втрати мобільного або інтернет-зв'язку. Використовувати декілька паралельних каналів комунікації, хмарні сховища, офлайн-бекапи. Визначити відповідальних осіб за підтримку зв'язку, створити чіткі інструкції та списки контактів. Особливу увагу приділити комунікації з працівниками в регіонах під загрозою окупації або блокади.

**Приклади:** DII-Ukraine заздалегідь розробила систему зв'язку зі співробітниками в зонах підвищеного ризику. Інші ГО дублювали критичні документи на фізичних носіях, а також створювали внутрішні інструкції на випадок повної втрати онлайн-доступу.

**Ігор Розкладай:**

*«Ми зробили бекапи всієї збереженої інформації на випадок, якщо не зможемо потрапити в офіс. У перший же день нас «хакнули» - стерли всі дані з сайту. І тільки за рахунок того що у нас були бекапи, ми змогли відновити сайт.»*

**9. Провести безпековий аудит, створити протоколи безпеки**

Оцінити всі ризики для фізичної та цифрової безпеки організації, команди й офісів. На основі аудиту розробити протоколи: з кіберзахисту (двофакторна аутентифікація, управління доступами), фізичної безпеки (оцінка приміщень, плани евакуації), командної структури (групи зв'язку, розподіл обов'язків). Провести тренінги з домедичної допомоги, цифрової гігієни, реагування на надзвичайні ситуації. Уникати зав'язування критичних процесів на одну людину.

**Оксана Романюк:**

*«Ми проводимо тренінги з безпеки для журналістів і тестували на собі всі підходи, що пропонували організаціям. Провели аудит безпеки наших комунікацій, технічних засобів, оцінили офіс на предмет стійкості – чи може туди проникнути шпигун. Пропрацьовували виїзди з Києва, резервні канали комунікацій. Поділили команду на групи з 5 людей, які тримають між собою зв'язок.»*

**Під час**

**1. Переосмислити пріоритети діяльності в умовах повномасштабної війни.**

Швидко оцінити актуальність наявних проєктів і переналаштувати діяльність відповідно до нових умов — зосередитись на тих напрямках, які безпосередньо впливають на інформаційну, фізичну та емоційну стійкість суспільства. Не витрачати ресурси на активності поза зоною експертизи. Використовувати сильні сторони організації, які є найефективнішими в кризовий час.

**Приклади:** StopFake і VoxCheck сфокусувалися на оперативному фактчекінгу інформації про хід війни, яка могли вплинути на життя і стан людей. IMI зупинив постійні проєкти і півроку працював у режимі логістичної компанії для допомоги журналістам: евакуації, лікування, закупівлі бронезителів. LMF зосередився на міжнародних комунікаціях і посиленні якісних медіа. НСЖУ почала надавати допомогу релокованим редакціям.

**Оксана Романюк:**

*«Ми одразу перейшли в робочий настрій. На другий день почали дзвонити донорам – повідомили, що переформатовуємось. Всі проєктні гроші, включно з нашими зарплатами, вклали в допомогу журналістам. Потім відзвітували.»*

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** Переорієнтація вимагає не лише гнучкості, а й високої психологічної стійкості лідерів, здатності ухвалювати стратегічні рішення в умовах хаосу, невизначеності та тиску. Додатковим ризиком став вихід за межі власної експертизи, що іноді призводило до неефективного використання ресурсів і втрати фокусу.

## **2. Перейти на дистанційну або гібридну модель роботи**

Забезпечити можливість повноцінної роботи команд у режимі дистанційної або змішаної взаємодії. Продумати технічні й організаційні рішення для функціонування в умовах нестабільного зв'язку та енергопостачання. Серед таких рішень - закупівля зарядних станцій, оренда коворкінгів у безпечних регіонах, створення хмарних робочих середовищ, наявність інструментів для внутрішньої комунікації та підтримки.

**Приклади:** Організації, які, як StopFake, раніше запровадили віддалену або гібридну модель, були краще готові до роботи під час повномасштабної війни. Зокрема, вони могли швидко розподілити ресурси, забезпечити безперервність роботи, підтримати мобільність команди в разі релокації.

## **3. Забезпечити психологічну і матеріальну підтримку команд**

Забезпечити базову матеріальну інфраструктуру для роботи (коворкінги, зарядні станції, техніка), підтримувати постійний зв'язок між членами команди, створити простір для неформального обміну, взаємопідтримки та зниження стресу.

**Приклади:** Громадські організації інвестували в технічне забезпечення – закупівлю зарядних станцій, ноутбуків, оренду коворкінгів у відносно безпечних регіонах. MDF залучив психологів для підтримки персоналу. «Жінки в медіа» адаптували вже наявну програму психологічної підтримки до умов повномасштабної війни, розширивши її й продовживши роботу з емоційною самопідтримкою для журналісток у кризових умовах.

**Оксана Романюк:**

*«Пригодилось те, що ми розробили систему комунікацій. Ми дуже оперативно комунікували в чаті. Не лише по роботі, а ділилися емоціями, новинами. Перші два дні ми кожні три години робили колективний зідзвон. Це дуже підтримувало.»*

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** Брак коштів на системну психологічну підтримку персоналу ГО. Ця сфера потребує більшої уваги донорів, враховуючи високе вигорання в секторі.

## **4. Побудувати внутрішню стійкість і стратегічне управління**

У довготривалій кризі стратегічне управління стає критичним фактором виживання. Необхідно будувати стійкі управлінські структури, інвестувати в розвиток команди, оновлювати політики та процеси, автоматизувати рутинні завдання. Це дозволяє ГО залишатися ефективними, масштабуватися, зберігати фокус і реагувати на нові виклики.

**Приклад:** MDF організував школи з проєктного менеджменту, фандрейзингу та індивідуальну роботу з працівниками. «Має сенс» впровадили тренінги з цифрової, фізичної та психологічної безпеки, оновили політики, стандартизували документи. IRMI розширив партнерське коло, адаптував менеджмент, створив нові програми та методики.

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** Дефіцит ресурсів на інституційний розвиток, скорочення команд і вигорання ускладнюють реалізацію стратегічних змін і повернення до докризового рівня роботи.

**Любов Раковиця:**

*«Крім дорожньої карти, що робимо сьогодні або завтра, важливо мати стратегічне бачення – заради чого ми це робимо. Це важливо і для команди і для донорів. Для нас одним із таких орієнтирів стала побудова мережі релокованих медіа, які продовжують роботу, навіть якщо частина редакції залишилася в окупації. Ми не знаємо, чи зійдуть ці паростки, але віримо, що це потрібно.»*

**Наталія Ганжа:**

*«Введення в команду посади Digital Director допомогло структурувати всі процеси й автоматизувати рутинні завдання. Це знизило обсяг ручної, повторюваної роботи приблизно на 70%.»*

**Ангеліна Солдатенко:**

*«З 2022 року наші програми допомогли десяткам локальних редакцій з прифронтових територій зміцнити роботу з аудиторіями. Ми також розвивалися самі: змінювали менеджмент, комунікацію, розробляли нові програми, методики, опанували сучасні технології.»*

## **5. Забезпечити адаптивність і гнучкість**

Регулярно переоцінювати зовнішнє середовище, гнучко планувати діяльність, бути готовими швидко змінювати фокус, формати роботи та джерела фінансування. Це включає диверсифікацію доходів, запуск нових продуктів, відмову від застарілих напрямів, перегляд штатів та оперативне планування.

**Приклад:** «Має сенс» диверсифікували діяльність: запускали комерційні курси, консультаційні продукти, нові формати контенту та адаптували проєкти до реалій війни та змін у секторі.

**Ключові виклики, зафіксовані колегами:** Різке скорочення міжнародного фінансування через завершення програм USAID, кадровий дефіцит.

**Наталія Ганжа:**

*«Наприкінці 2025 року ми багато рефлексували, і метафорично цей рік можна описати як сплав на байдарках по бурхливій річці: ти ніби рухаєшся вперед, але кожен поріг змінює траєкторію. Ми одночасно відчували брак ресурсів, втрату частини команди й загальне виснаження сектору. Хоча у нас давно були запасні плани - Б, В, Г, Д - і ми активно працювали над диверсифікацією доходів, саме скасування USAID стало ударом, який неможливо було передбачити.»*

## **6. Консолідація з іншими ГО та ініціативами**

Важливо не діяти ізольовано, а об'єднувати ресурси, експертизу й аудиторії. Самозарадність на місцях, горизонтальні зв'язки між великими та малими ініціативами, спільне виробництво контенту,

координація на регіональному й національному рівнях підвищують стійкість сектору та ефективність впливу. Якщо такої традиції немає, варто напрацювати протоколи і домовленості щодо форматів співпраці.

**Приклади:** ГО «Смарт ангел» за підтримки донорів залучила низку ГО до всеохопної кампанії з підвищення обізнаності, орієнтованої на широкі аудиторії. Зокрема, було створено програми «Антизомби» та «Громадянська оборона» для ICTV - емоційний контент російською, адаптований під тих, хто зазвичай дивився російські серіали. Це дозволило працювати з аудиторією у звичних для неї форматах і підвищити довіру до українських джерел. Фактчекінгові та інші організації оперативно координувалися на базі Центру стратегічних комунікацій та NDI Disinformation Hub. Координація щодо заяв з протидії дезінформації на міжнародному рівні відбувалася на базі ініціативи «Медіарух».

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** Брак координації, системності та механізмів масштабування найуспішніших практик завадили охопити програмами з інформаційної стійкості всі вразливі аудиторії.

### **7. Консолідація з державою і ключовими стейкхолдерами**

У часи кризи ГО можуть і повинні залишатися незалежними критиками державної політики, але водночас виступати її партнерами у подоланні спільних викликів. Це стосується передусім інформаційної безпеки, стратегічних комунікацій, аналізу ризиків і підтримки стійкості суспільства, але також і допомоги у нормотворенні. Особливо важливо налагодити співпрацю з органами безпеки та військовими структурами, адже без цього стратегічні комунікації і захист інформаційного простору залишаються вразливими. Така взаємодія передбачає обмін даними, спільні дії, координацію, а також аналітичну підтримку для ухвалення обґрунтованих державних рішень.

**Приклади:** StopFake, ЦЕДЕМ та інші організації обмінювалися інформацією про геноцидну риторику РФ з Центром стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. Працюють спільні чати для швидкої ситуативної координації ГО, медіа та держструктур. ГО також сигналізували державі та донорам про шкідливі кампанії в соцмережах, анонімні акаунти, недосконалі механізми модерації контенту з боку платформ, ініціювали дослідження або пропонували теми для аналізу. Яскравим прикладом став Харківський Медіа Хаб, в рамках якого обласна влада і безпекові структури співпрацюють з ГО для підтримки і допомоги журналістам.

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** Взаємодія з державою залишається несистемною. Гостро не вистачає механізмів постійної координації, особливо на тлі нових загроз, як-от поширення пропаганди через акаунти, згенеровані ШІ, з якими не справляються міжнародні платформи. Це потребує як урядової спроможності, так і мобілізації експертизи громадянського суспільства.

#### ***Ігор Розкладай:***

*«Будучи як ГО в певній опозиції до влади та спецслужб, треба розуміти, що під час війни у нас спільна задача – втримати державу. Ми повідомляли про шкідливу діяльність, допомагали з відновленням акаунтів. Це елемент нашої кібербезпеки».*

### **8. Продовжувати і розвивати моніторинги, фактчекінг та аналітику**

Навіть за наявності державних центрів, таких як Центр протидії дезінформації, роль громадянського суспільства залишається критично важливою. ГО забезпечують прозорість, публічність і довіру до

аналітики, реагують швидше, мають гнучкість у тематиках і методах. Їхня діяльність доповнює державну і є невід'ємною частиною інформаційної стійкості.

**Приклади:** StopFake, VoxCheck продовжили щоденну роботу з перевірки фактів та аналізу нарративів, Detector Media та IMI - з медіамоніторингу. Їхні дані регулярно використовують журналісти, міжнародні організації, уряди та самі громадяни для розуміння ситуації в інформаційному просторі. ГО також ініціюють спеціальні дослідження про окремі аспекти інформаційного середовища та впливів.

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** Необхідність стабільного фінансування незалежних моніторингових ініціатив.

**Діана Дуцик:**

*«Державний Центр протидії дезінформації робить свою роботу, але це внутрішня робота, яка часто не є публічною. Громадський сектор робить публічну роботу.»*

### **9. Продовжувати просвітницьку роботу з медіаграмотності**

Робота з аудиторіями має бути безперервною, особливо в умовах високої вразливості до інформаційних атак. ГО відіграють ключову роль у розвитку критичного мислення, навичок перевірки інформації та розуміння медійних процесів. У той час як державна підтримка зменшується, важливо зберегти та розвивати ці ініціативи за підтримки донорів і партнерств.

**Приклад:** Більшість опитаних організацій продовжують впроваджувати освітні програми, тренінги та кампанії з підвищення медіаграмотності в різних регіонах України, зокрема для вразливих і молодіжних аудиторій.

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** Зниження державного та донорського пріоритету на цьому напрямі та ризик втрати напрацьованих ініціатив. Необхідна стратегічна підтримка з боку донорів для забезпечення довготривалого ефекту.

**Плани на майбутнє**

### **1. Продовжувати моніторинги та фактчекінг як основу для ухвалення рішень**

Системне відстеження інформаційного середовища та перевірка фактів - це ключові інструменти для своєчасного виявлення дезінформації, аналізу тенденцій і прийняття обґрунтованих рішень. Це база для стратегічного планування, адаптації комунікаційних підходів та розробки інтервенцій, які відповідають актуальній ситуації. Варто уникати надмірної фіксації на «поствоєнному періоді», натомість орієнтуватися на реалії затяжного конфлікту.

**Діана Дуцик:**

*«Говорячи про поствоєнний період, ми формуємо неправильні очікування. Маємо формувати плани на рік чи на два, виходячи з того, що війна триватиме.»*

### **2. Фіксувати й осмислювати досвід**

Важливо не лише діяти, а й осмислювати події, збирати свідчення та документувати процеси. Така хроніка стане основою для аналізу, навчання і формування політик. Рефлексія допомагає зберегти сенси, робити висновки і краще адаптуватися.

**Любов Раковиця:**

*«Щороку намагаємось осмислювати досвід під час «Донбас Медіа Форуму». Вести цю хроніку дуже важливо, щоб, коли все закінчиться, відрефлексувати й винести уроки.»*

### **3. Вивчати і використовувати міжнародний досвід поствоєнної адаптації**

Вже зараз варто вивчати приклади інших країн, які проходили через війну, та адаптувати їх до українського контексту. Особливо важливо працювати з темами ментального здоров'я, подолання травм, суспільного примирення й запобігання новим конфліктам. Це також передбачає законодавчу підготовку - зокрема, розробку нормативної бази, як-от законодавства про колабораціонізм.

### **4. Розробляти інноваційні підходи, які дозволять перейти до превентивної роботи з інформаційними впливами**

Громадянське суспільство в Україні вже ефективно працює в режимі реагування: викриває фейки, розвиває медіаграмотність, проводить моніторинги. Наступним кроком у розвитку має стати перехід до проактивної моделі: виявлення загроз на ранніх етапах, випереджальні аналітичні продукти, нові формати роботи з аудиторіями, що підвищують їхню стійкість до маніпуляцій. Це вимагає інноваційного мислення, міждисциплінарних підходів і стратегічного бачення.

### **5. Продовжувати просвітницькі зусилля та розвиток медіаграмотності**

Просвітницькі ініціативи мають не лише реагувати на загрози, а й формувати довгострокову спроможність суспільства критично мислити, аналізувати інформацію, розуміти, як працюють медіа. Це вимагає стратегічного мислення, послідовної роботи з різними аудиторіями та вміння адаптувати форму й мову до нових викликів.

**Ключовий виклик, зафіксований колегами:** Українські ГО демонструють високу ефективність у кризових умовах, але потребують більшої підтримки та інституційної спроможності для довгострокової стабільної роботи.

**Діана Дуцик:**

*«Поки йде війна, важливо не втратити суспільство. В інфополі ми не маємо права робити пробіли. Це має відбуватися постійно, інакше на це поле зайде ще більше пропаганди, деструктивних політичних сил.»*

**Ігор Розкладай:**

*«Частина сектору потребує переосмислення ролі: чи варто трансформуватись, змінити фокус, активізуватися в регіонах або піти у владу.»*

### **6. Інституціоналізація громадської та громадянської активності**

Волонтерство, інші форми громадської та громадянської активності, які виростили під час війни, мають бути підтримані та трансформовані, відіграти важливу роль у повоєнній відбудові країни.

**Ангеліна Солдатенко:**

*«Разом з медіа громадські організації мають і можуть зробити багато для протистояння дезінформації, "зшивання" суспільних тріщин, зміцнення соціальної згуртованості.»*

**7. Підтримка журналістів та активістів, які повернулися з фронту**

Створити умови для реінтеграції, запропонувати формати залучення до роботи, які враховуватимуть досвід, отриманий на фронті, й водночас допоможуть уникнути повторної травматизації.

**8. Модерування запиту на справедливість**

У повоєнний період запит на справедливість неминуче зростатиме, як у питаннях відповідальності, так і в очікуваннях на соціальні зміни. Громадські організації відіграють ключову роль у формуванні чесної, відкритої дискусії, запобіганні радикалізації й поляризації. Важливо заздалегідь підготувати комунікаційні стратегії, які допоможуть конструктивно працювати з цим запитом.

**9. Розробка протоколів безпеки на випадок загострення ситуації у контексті майбутніх виборів**

Майбутні вибори можуть супроводжуватись зростанням популізму, радикалізації та загрозами для громадського сектору. ГО варто заздалегідь підготувати сценарії дій у кризових ситуаціях: як у сфері кібербезпеки, так і фізичного захисту команд. Йдеться про стандартні протоколи: оцінку ризиків, захист даних, перевірку нових працівників, оновлення планів евакуації, тренінги з безпеки, а також налагодження контактів з правоохоронними структурами.

**Ігор Розкладай:**

*«Якщо почнеться "полювання на відьом", треба мати план дій - від найгіршого до найкращого сценарію. Кібербезпека теж під ударом. Безпекові навички мають бути актуалізовані та застосовуватись серйозно».*

## Розділ 2.4. Регуляція

Цей матеріал ґрунтується на особистому досвіді та управлінських рішеннях, які приймали Ярослав Юрчишин, народний депутат, голова Комітету ВРУ з питань свободи слова, та Максим Онопрієнко, член Національної ради України з питань телебачення та радіомовлення, аналізі досвіду прийнятих рішень Уряду, Міністерств та інших державних інституцій, а також опитуванні колег: Ганни Красноступ, директорки департаменту стратегічних комунікацій та промоції української культури Міністерства культури України, Олександра Бурмагіна, члена Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення, та Олександра Ободовича, начальника управління з питань медіа Державного комітету телебачення і радіомовлення України.

Період	Завдання
До	<p><b>1. Оцінити основні канали та наративи, які можуть використовуватися представниками держави-агресора</b></p> <p>Органи виконавчої влади мають провести аналітичну роботу щодо визначення медійних та інших акторів, які поширюватимуть наративи, що становлять собою зловживання свободою вираження поглядів, або не</p>

вживатимуть належних заходів для обмеження їх розповсюдження. Окремо варто систематизувати і наративи, які можуть бути використані для зменшення когнітивної стійкості населення.

**Приклади:** у 2017 році російські соцмережі були ідентифіковані як актори, які вживають недостатніх заходів для обмеження мови ворожнечі та протиправних закликів, та заблоковані указом Президента України. З 2021 року створено кілька інституцій, метою яких є протидія дезінформації та налагодження стратегічних комунікацій. 11 березня 2021 в структурі РНБОУ було створено Центр протидії дезінформації, а вже 31 березня цього ж року Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки в структурі Міністерства культури та інформаційної політики. Це одразу породило певну конкуренцію та потребу координації роботи центрів, що вирішувалося на наступних етапах. З 2014 року поступово ухвалювалися норми, спрямовані на обмеження пропаганди комуністичного режиму, глорифікації держави-агресора тощо.

**Ключовий виклик:** координація урядових і неурядових гравців у налагодженні протидії дезінформації та впровадження стратегічних комунікацій.

**2. Розробити правові норми, які дозволятимуть належно реагувати на основні наративи та обмежуватимуть діяльність основних каналів, що використовуються для розповсюдження таких наративів**

Органи законодавчої ініціативи мають прийняти законодавчі норми, що нададуть регуляторам та іншим органам влади можливість протидіяти ворожим каналам розповсюдження інформації та наративам. Водночас, така законодавча рамка має враховувати міжнародні стандарти захисту прав людини, зокрема ЄКПЛ та МПГПП, та їх положення щодо зловживання свободою вираження поглядів, зокрема статей 17 ЄКПЛ та 20 МПГПП, яка обмежує мову ворожнечі та пропаганду війни.

**Приклади:** у 2016 році Україна запровадила обмеження на ретрансляцію телеканалів, зміст яких суперечить вимогам Європейської конвенції про транскордонне телебачення, що дозволило Національній раді України з питань телебачення і радіомовлення послідовно обмежити діяльність понад 80 російських телеканалів. Іншим прикладом може бути обмеження на використання георгіївської стрічки, запроваджене 2017 року, що уможливило прибирання з публічних просторів одного з символів російського режиму.

**Ключовий виклик:** дотримання балансу між протидії дезінформації та пропаганді та свободою висловлення думки.

**3. Створити алгоритм запуску додаткових обмежень після початку кризової ситуації та їх поступового зняття після її закінчення**

Додаткове регулювання для відповідності міжнародним стандартам має бути належно припасоване до різноманітних стадій кризових ситуацій, залежно від їх рівня небезпеки. Для цього законодавчі механізми мають визначати порядок набрання чинності цими нормами та термін їхньої дії. Ці механізми можуть передбачати як потребу рішення законодавчого органу, так і рішення регуляторного органу.

**Приклади:** вже після початку повномасштабного вторгнення новим Законом України «Про медіа» було передбачено, що розділ IX, присвячений обмеженням щодо держави-агресора, діятиме до моменту зняття відповідного статусу з держави-агресора та протягом транзитного періоду після цього. Це дозволило оперативно і, що найголовніше, законно обмежити на час воєнного стану можливість країні-агресору використовувати медіа-ресурси для пропаганди. В той же час, нечіткість термінів скасування

надзвичайних заходів породжує недовіру і ризик використання обмежень з політичною метою в майбутньому.

**Ключовий виклик:** встановлення чітких термінів дії обмежень на рівні закону для зняття недовіри щодо можливого зловживання ними у майбутньому.

#### 4. **Запровадити механізми належної підтримки медіа, як фінансової, так і матеріальної, для забезпечення механізмів продовження їх роботи під час кризової ситуації**

Органи державної влади мають бути готовими до інфраструктурного колапсу після виникнення кризової ситуації. Для того, щоб допомогти медіа виконувати свою функцію з інформування про суспільно важливі події, вони мають підготувати низку фінансових та інфраструктурних рішень, що полегшать тиск на медіа як на бізнес у разі, якщо кризова ситуація виникне.

**Приклади:** під час пандемії Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення створила базу обміну контентом, яка мала б допомогти регіональним мовникам заповнити власний ефір за наявності мінімальних ресурсів для створення власного продукту. Цей проєкт продовжив свою роботу і під час повномасштабного вторгнення. Також, цифровий пояс безпеки: у 2021 році завершено розбудову цифрового наземного телебачення у прифронтових районах Донецької й Луганської областей та біля Криму. Це забезпечило мовлення на 11 локальних мультиплексах. Символом стала 150-метрова вежа в Комишувасі, що посилює український сигнал у зоні розмежування. Фінансова підтримка мовників: за ініціативи Нацради уряд зменшив на 70% ліцензійний збір для провайдерів програмної послуги у прикордонних районах і на територіях із особливим режимом мовлення. Це стимулювало мовників працювати там, де ринкові умови були надто складними. Тимчасові дозволи на мовлення: регулятор активно видавав дозволи для мовників у прифронтових і прикордонних регіонах, забезпечуючи присутність українського сигналу навіть у складних умовах.

**Ключовий виклик:** нестача коштів у зв'язку з пріоритезацією безпекових витрат, відтак залежність від недержавних джерел фінансування. Потреба взаємодії влади, бізнесу та міжнародних партнерів для підтримки медіа-сфери.

#### 5. **Проводити підготовку серед журналістів, редакторів, медійників щодо інформаційного забезпечення**

Органи всіх рівнів влади у співпраці з редакціями та ньюзрумами мають відверто проговорити та задекларувати стандарти висвітлення кризових та травматичних ситуацій.

**Приклади:** Рекомендації для журналістів: ще до вторгнення Нацрада працювала з медійниками, орієнтуючи їх на відповідальне інформування та підготовку до кризових ситуацій. Згодом це вилилось у розробку рекомендацій з психологічної допомоги журналістам та пояснень, як працювати з травматичним контентом. Посібник щодо інформаційної гігієни та кібербезпеки для медіа, створений у співпраці Нацради, Комітету з питань свободи слова ВРУ та Служби безпеки України на підтримку проєктів ОБСЄ в Україні. Онлайн-тренінги «Без паніки: інформуй відповідально»: організовано серію навчань для журналістів з усіх регіонів. Вони отримали знання, як не поширювати паніку і не піддаватися їй у надзвичайних умовах.

**Ключовий виклик:** потреба створення платформи для оперативного аналізу наявних та потенційних викликів і розробки програм допомоги. Співпраця з міжнародними партнерами для алокації коштів на апробацію таких програм з подальшою їх передачею державним чи недержавним партнерам.

**Ганна Красноступ:**

*«Медіаграмотність - є основою стійкості суспільства до інформаційних загроз. Також потрібно виділяти більше коштів на реалізацію інформаційної політики, у тому числі на іномовлення.»*

- 6. Підготовка захисної інфраструктури та створення резервів.** *Це стосується як стратегічних об'єктів з забезпечення та доставки сигналу (Концерн РРТ), так і безпосередньо кожного офісу державної установи.*

**Приклади:** Модернізація системи оповіщення: Нацрада проводила роз'яснювальну роботу серед радіомовників щодо встановлення спеціальних технічних засобів для передачі сигналів тривоги через програми мовлення. Це стало важливим елементом майбутньої системи централізованого оповіщення населення. Створення укриттів і резервних офісів: регулятор готував укриття, шляхи евакуації, заходи пожежної безпеки та першої медичної допомоги. Оновлення алгоритмів дій, формування штабу, підготовка віддаленого офісу для забезпечення роботи, збереження/знищення документів, серверів, забезпечення живлення та зв'язку.

**Ключовий виклик:** нестача коштів відтак низька пріоритезація розвитку захисної інфраструктури з боку держави

**Олександр Бурмагін:**

*«Мати безпекові протоколи з алгоритмами дій для різних сценаріїв (що робить окремих державний орган, що вони мають робити у взаємодії, що, хто, коли і як робить залежно від обставин). Відпрацювати ці протоколи на практиці, не залишати їх тільки на папері. Особливий фокус має бути на стійкості і життєздатності, захисті інфраструктури мовлення (радіо, ТБ), доступності мережі інтернет, включаючи супутникові можливості.»*

**Під час**

- 1. Оперативно приймати рішення про запровадження додаткових обмежень свободи вираження поглядів під час настання кризових ситуацій.** Невідкладно після початку кризової ситуації відповідні органи влади мають ухвалити рішення про запуск алгоритмів, розроблених до її настання, та початок активної роботи норм, спрямованих на посилення інформаційної безпеки держави.

**Приклади:** попри ad hoc характер відповідних повноважень, у перший день повномасштабного вторгнення Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення провела засідання та ухвалила рішення дозволити суб'єктам відступати від умов ліцензії, щоб убезпечити їх від порушень та подальших заходів реагування. .... Також протягом кількох перших днів Національним центром з оперативного управління телекомунікаційними мережами було ухвалено рішення про блокування російських AS, що дозволило обмежити російський сегмент Інтернету серед українських провайдерів.

**Ключовий виклик:** юридичний захист таких ad hoc рішень та пояснення їх необхідності міжнародним партнерам.

2. **Реагувати на нові наративи та виклики, пов'язані з їх поширенням, зокрема законодавчим шляхом** Під час кризи, зокрема спричиненої повномасштабною агресією, існує значний ризик зміни тактик та наративів, що будуть використовуватися іншою стороною конфлікту. Протягом кризи слід постійно продовжувати моніторинг інформаційного простору та аналітичну роботу щодо виявлення тактик поширення протиправного контенту, та своєчасно оновлювати регуляторну рамку для належної реакції на таке розповсюдження.

**Приклади:** вже під час повномасштабного вторгнення Росії Верховна Рада України прийняла низку нових законів, що обмежують поширення пропаганди російського тоталітарного режиму та пропаганди російської імперської політики. Також було обмежено використання додатку Telegram в органах державної влади. З прийняттям Закону «Про медіа» було прийняте рішення про створення Переліку аудіовізуальних сервісів на замовлення держави-агресора, який наповнюється сервісами, що транслюють проросійський контент.

**Ключовий виклик:** постійна адаптація країни-агресора до обмежень, а також неготовність влади перекивати популярні канали комунікації, такі як соціальні мережі з російським впливом.

3. **Аналізувати правомірність запроваджених обмежень та рішень.** Існує ризик щодо впровадження хаотичних додаткових правил у перші тижні після початку кризи, які створюватимуть подвійну відповідальність за одну і ту ж дію, а також правил, які втрачатимуть актуальність або ж створюватимуть ризик надмірних обмежень через надмірну ревність виконавців. Задля цього, законодавець та регулятор мають постійно аналізувати наскільки законодавчі правила відповідають кризовій ситуації та змінювати їх.

**Приклади:** наказ Головнокомандувача №73, яким встановлювався поділ на кольорові зони для роботи журналістів, широко критикувався через неможливість доступу медіа у деякі зони, в яких не велися активні бойові дії. Внаслідок тиску журналістської спільноти, положення наказу були змінені. Також на четвертий рік повномасштабного вторгнення виникло питання щодо пропорційності обмеження такого типу контенту як фільми, що містять акторів з так званого «чорного списку», коли під заборонаю опинилися як відомі голлівудські фільми («Термінал», «Тенет» тощо), так і класика українського кіно («Молитва за гетьмана Мазепу»).

**Ключовий виклик:** намагання влади впроваджувати рішення без консультацій з професійною спільнотою, що може призводити до прийняття дискусійних рішень чи рішень з незначним рівнем ефективності.

4. **Запустити розроблені механізми щодо захисту прав медіа та журналістів**

Росія визначила медіа та працівників медіа як одну з пріоритетних цілей для тиску та атак. За даними Інституту масової інформації з початку повномасштабного вторгнення Росія вчинила 870 злочинів проти медіа (грудень 2025 року). 124 журналісти були вбиті російськими військами, щонайменше 26 цивільних журналістів перебувають у полоні. На цьому тлі погіршилися умови праці журналістів і в українському середовищі, а саме ускладнено доступ до інформації, відновлюється негативна практика «списків журналістів» (кейс бек-офісу Міндіча) тощо. Існує потреба пріоритетизації запобігання та розслідування справ проти журналістів та тиску на медіа.

**Приклади:** на базі Комітету з питань свободи слова періодично проходять слухання щодо резонансних справ проти журналістів та створена робоча група створення юридичних механізмів протидії SLAPP-

позовам. Раніше активно працювала група в Офісі генерального прокурора щодо справ проти медійників та громадських активістів, зараз потребує активізації. У ВРУ створена Тимчасова слідча комісія щодо розслідування злочинів вчинених проти журналістів з боку російських окупаційних військ.

**Ключовий виклик:** відсутність в міжнародному гуманітарному праві ефективних механізмів захисту цивільних загалом та представників медіа зокрема. Сприйняття окремими представниками влади в Україні журналістів, особливо журналістів розслідувачів, як конкурентів та опонентів з якими треба боротися.

#### 5. **Активізувати зусилля щодо забезпечення відповідальності акторів, що вчиняють злочини, пов'язані зі зловживанням свободою вираження поглядів**

Як на національному, так і на міжнародному рівнях має бути забезпечена належна відповідальність акторів, що поширюють або не протидіють поширенню контенту, що становить собою зловживання свободою вираження поглядів. Для досягнення цієї мети мають працювати національні правоохоронні органи, а інші державні органи мають докладати дипломатичних зусиль для застосування санкцій або ж механізмів міжнародного кримінального права.

**Приклади:** ЄС та EPRA: уже 25 лютого 2022 року Нацрада звернулася до європейських колег із закликом блокувати російські канали. Це стало поштовхом для санкційних рішень у країнах Балтії, Польщі, Румунії, Великій Британії та зрештою для заборони Russia Today і Sputnik у ЄС. Регулятор системно виступав на міжнародних майданчиках (EPRA, ERGA, Рада Європи, ОБСЄ, ЮНЕСКО), наполягаючи на блокуванні кремлівських мовників.

Проблема супутників: росія неодноразово втручалася в супутникові сигнали українських телеканалів через ретранслятори Eutelsat і Astra. Було зафіксовано понад десяток атак, які підмінювали український сигнал пропагандистським. Нацрада звернулася до Arcor (Франція), SES Astra (Люксембург) та міжнародних організацій (MCE, ЮНЕСКО, Єврокомісія) з вимогою припинити злочинні дії агресора. Частину каналів довелося перевести на інші супутники. Список вдячності: Нацрада уклала перелік «медіадрузів України» - це регулятори, канали, провайдери й радіостанції, які заблокували російську пропаганду і дали ефір українським програмам. Серед прикладів — трансляція українських каналів у понад 20 країнах, запуск україномовних програм у Польщі, Литві, Канаді, Японії.

**Ключовий виклик:** забезпечення постійного моніторингу нових підходів країни-агресора в інформаційному просторі та слабка готовність західних демократичних країн вживати обмеження щодо них.

**Олександр Ободович:**

*«Не зволікати з прийняттям важких та сміливих рішень тут і зараз через політичні/економічні побоювання, дотримуючись принципу «один за всіх - всі за одного», інакше може бути пізно.»*

#### 6. **Більше підтримки роботи медіа**

Як на національному так і на регіональному рівнях має бути скеровано більше зусиль на підтримку роботи медіа. Зокрема, те, що не було зроблено, фінансова підтримка. Національна рада кілька разів виступала з ініціативою, готувала відповідні розрахунки, подавала на розгляд Кабінету Міністрів

пропозицію компенсувати аудіовізуальним мовникам витрати на доставку сигналу Концерном РРТ з резервного фонду бюджету або партнерської допомоги. На жаль, ця пропозиція досі «на столі».

**Приклади:**

- Координація регіональних мовників: Нацрада постійно інформувала медіа про вимоги воєнного часу, надавала орієнтири щодо перевірених джерел, допомагала відновлювати мовлення там, де воно було втрачено через обстріли.
- Підтримка українських медійників за кордоном: у межах проєкту «Медіасерце України» регулятор розповідав історії журналістів і мовників, які були змушені виїхати, але продовжували працювати в європейських редакціях. Це підкреслювало їхню стійкість і адаптацію в нових умовах.
- Спеціальні проєкти: «Медіасерце України» - історії про втрати й виживання телерадіоорганізацій із прифронтових і окупованих територій (Буча, Маріуполь, Харків, Чернігів), та «Медіапрапор України» - інформація про підтримку України у світі: які країни вимкнули російську пропаганду, де почалося українське мовлення, як іноземні медіа створювали програми для українців закордоном.
- Продовження виконання базових функцій: Попри воєнний стан, Нацрада не зупиняла виконання своїх базових функцій. Регулятор розглядав заяви мовників про продовження дії ліцензій, їхнє переоформлення та внесення змін. Перевірки компаній не проводилися через умови війни, але ефіри постійно моніторилися. У разі виявлення порушень регулятор надсилав мовникам зауваження для оперативного усунення.
- Спрощена процедура для особливих територій: У воєнний час Нацрада може оперативно видавати тимчасові дозволи на мовлення строком до 1 року — без конкурсу та на безоплатній основі. Також дозволяється тимчасово збільшувати потужність FM-передавачів на прикордонних і прифронтових територіях, щоб «перекривати» російські сигнали і мінімізувати їхній вплив. Це стало ключовим інструментом для швидкого відновлення мовлення у щойно звільнених або регіонах під загрозою.
- Підтримка мовників на прикордонні: Забезпечення мовлення в прифронтових і прикордонних регіонах є економічно складним - компанії не мають ресурсів покривати витрати на трансляцію. Завдяки співпраці з Фондом «Партнерство за сильну Україну» (фінансується урядами 8 країн: Велика Британія, Естонія, Канада, Нідерланди, США, Фінляндія, Швейцарія, Швеція) вдалося компенсувати трансляцію п'яти радіостанцій на 16 частотах. Загальна підтримка - майже 4 млн грн. Це дало змогу зберегти український сигнал там, де російська пропаганда намагається витіснити національне мовлення.

**Ключовий виклик:** нестача та неналежна пріоритезація інвестування коштів у підтримку роботи медіа, недовіра до державних механізмів фінансування, слабка координація цього процесу в середовищі міжнародних донорів.

**Олександр Ободович:**

«Забезпечити сталі, зрозумілі, прозорі правила і механізми щодо державних програм підтримки українських медіа у період війни, зокрема щодо важливості фінансування з держбюджету такого роду програм.»

7. **Активна протидія російській пропаганді.** Ми переконані, що російські медіа є посібниками тероризму, і мають бути притягнені до відповідальності як і військові злочинці.

**Приклади:**

- Моніторинг і доказова база: з лютого 2022 року Нацрада веде цілодобовий запис російських федеральних каналів. На основі цього створюється база доказів для українських правоохоронців, міжнародних організацій та судових процесів.
- Підготовлено аналітичні звіти, зокрема: «Підрив Каховської ГЕС у пропаганді війни рф» (2023) — аналіз висвітлення росЗМІ, який довів системність дезінформації; «Яка відповідальність російських медіа за депортацію українських дітей?» (2023) - виявив, що російські медіа виправдовують воєнний злочин депортації, формуючи уявлення про «порятунок від нацизму»; тощо.
- Співпраця з ЦПД РНБО: у листопаді 2022 року підписано Меморандум. Нацрада регулярно передає результати моніторингів до Центру протидії дезінформації. Спільні матеріали публікуються у вигляді «Дайджесту мови ненависті російських пропагандистів». Вони також використовуються для звернень до європейських регуляторів із вимогою блокувати російські канали й осіб-пропагандистів.
- Перелік осіб, які створюють загрозу нацбезпеці: внесено десятки російських артистів і медійних діячів, що підтримали війну. Їхній контент заборонено в українському ефірі, а Нацрада посилила моніторинг і співпрацю з СБУ та Мінкультком. Ведеться робота по внесенню їх у санкційні списки як в Україні, так і за кордоном.

**Ключовий виклик:** якість юридичного обґрунтування таких кроків та забезпечення їх цільовості, відсутності можливості використовувати їх у боротьбі з політичними опонентами в Україні.

**Плани на майбутнє**

1. **Відновити повноцінний плюралістичний медіапростір.** В той час як за кризової ситуації припустимими можуть бути обмеження діяльності певних медіа і всередині країни, зокрема первинно запроваджені для економії їх матеріального ресурсу або ж запровадження єдиної інформаційної політики, після закінчення кризової ситуації протягом найкоротшого часу має бути забезпечене відновлення їх діяльності.

**Ключовий виклик:** якісна юридична обґрунтованість таких дій, чіткість термінів обмежувальних та заборонних заходів, що гарантуватиме довіру до них як всередині країни так і за кордоном.

2. **Застосовувати поетапне зняття запроваджених обмежень відповідно до розробленого алгоритму.** Хоча більшість додаткових обмежень щодо свободи вираження поглядів зніматимуться після припинення спеціального правового стану (надзвичайного чи воєнного), після інтенсивної кризи частина обмежень може бути пропорційною і після такого припинення для того, аби не допустити одномоментної хвилі повернення протиправних наративів до

інформаційного простору. Тому відповідні органи мають застосовувати зняття таких обмежень поетапно, зважаючи на пост-кризові ризики.

**Ключовий виклик:** потреба узгодження етапності та цілого процесу зняття обмежень з медіа-спільнотою та міжнародними партнерами для прогнозованості та прозорості цього процесу.

3. **Здійснити пост-кризовий аналіз впровадженої регуляторної рамки з метою її оновлення.** Після закінчення кризи варто проаналізувати ефективність запроваджених обмежень та визначити лакуни, які слід заповнити, належним чином збалансовуючи інтереси національної безпеки та забезпечення при цьому належного рівня дотримання прав людини. При цьому слід розглянути також і можливість реформи регуляторних органів задля підвищення їх здатностей реагувати на кризи.

**Ключовий виклик:** достатнє фінансування регулятора з метою проведення як і якісного аналізу, так і впровадження напрацювань.

4. **Відновлення місцевих інформаційних структур.** Місцева інформаційна структура зазнала куди більшого тиску та втрат ніж національний вимір медіа. Відтак дуже важливим є випрацювання та втілення механізмів цільової підтримки відновлення медіа як в окупованих регіонах, так і прифронтових/депресивних.

**Ключовий виклик:** нестача ресурсів, як наслідок, потреба включення медіа у перелік інфраструктури, що потребує відновлення із залученням міжнародних коштів чи через мотиваційні механізми бізнесу інвестувати у медіа-сферу.

### Розділ 3. Висновки

Досвід України підтверджує: інформаційна стійкість під час війни не є технічним або суто професійним питанням. Вона формується на перетині **людських рішень, етичного лідерства, інституційної готовності та міжсекторальної солідарності**. Нижче узагальнено ключові висновки, релевантні для медіаекосистем, що готуються до тривалих криз.

#### 1. Підготовка до кризи визначає масштаби втрат під час неї

Головний стратегічний дефіцит повномасштабної війни — це час. Український досвід показує, що відсутність попереднього сценарного планування змушує ухвалювати критичні рішення одночасно з евакуацією, обстрілами та руйнуванням інфраструктури. Підготовка до криз — це не реакція на загрозу, а форма відповідального управління. Інвестиції в готовність до війни безпосередньо трансформуються у збережені життя, довіру аудиторії та інституційну безперервність.

#### 2. Людська стійкість є фундаментом стійкості медіа

Технології, платформи й правові рамки втрачають ефективність, якщо виснажуються люди. Тривала війна оголює межі героїзму й показує, що системи, побудовані на постійному надзусиллі, неминуче ламаються. Медіа можуть залишатися стійкими лише тоді, коли фізична й психологічна безпека, ротація, відновлення і визнання травми є вбудованими елементами управління, а не факультативними практиками.

#### 3. Довіра до лідерства є операційною необхідністю

В умовах війни лідерство не може бути абстрактним або дистанційним. Команди очікують не ідеальних рішень, а зрозумілих орієнтирів, присутності й персональної відповідальності. Етичне, видиме та чесне лідерство є критичним ресурсом. Без довіри жодні протоколи чи стратегії не витримують тривалого тиску.

#### **4. Інформаційна інфраструктура є частиною поля бою**

Український кейс підтвердив: медіаінфраструктура є легітимною ціллю для агресора. Фізичне знищення студій, веж, серверів і переслідування журналістів — це елемент війни, а не побічний ефект. Інформаційна стійкість можлива лише за умов децентралізації, резервування й готовності втратити фізичні активи, не втративши здатності інформувати суспільство.

#### **5. Солідарність між стейкхолдерами зберігає інформаційний простір**

Однією з ключових переваг України стала горизонтальна співпраця між медіаорганізаціями, включно з тими, хто зазвичай конкурує або перебуває у відносинах контролю й критики. У тривалих кризах конкуренція без солідарності підриває стійкість усієї екосистеми. Попередньо узгоджені рамки співпраці є настільки ж важливими, як і редакційна незалежність.

#### **6. Свобода слова потребує активного захисту навіть у логіці безпеки**

Війна неминуче створює напругу між потребами безпеки та демократичними свободами. Український досвід демонструє, що «тимчасові» обмеження легко стають постійними без систем стримування й колективної відповідальності. Свобода вираження не зберігається автоматично під час війни — її потрібно захищати спільними зусиллями медіа, громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

#### **7. Відновлення починається задовго до завершення війни**

Стійкість не зводиться до виживання. Вона включає здатність документувати злочини, працювати з пам'яттю і травмою, відновлювати професійні спільноти та переосмислювати моделі фінансової сталості ще під час активної фази війни. Медіа, які не мислять про післявоєнний період під час війни, ризикують втратити суспільну довіру в момент відновлення.