


**Олена Даниліна,**  
кандидат філологічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної журналістики  
Факультету журналістики  
Київського столичного університету  
імені Бориса Грінченка

**Olena Danylina,**  
PhD (Philology),  
Associate Professor of the International Journalism,  
Department of the Faculty of Journalism,  
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University  
 <https://orcid.org/0000-0002-2649-8818>  
✉ [o.danylina@kubg.edu.ua](mailto:o.danylina@kubg.edu.ua)

## СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ КОМУНІКАЦІЇ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

---

### COMMUNICATION STRATEGIES AND TACTICS IN CRISIS SITUATIONS

**АНОТАЦІЯ.** Здійснено огляд українських і зарубіжних джерел, присвячених трансформації кризового середовища та ролі медіа у його висвітленні, що дало змогу поглибити розуміння багаторівневої природи сучасних криз – від глобальних економічних до локальних репутаційних. На основі контент-аналізу кейсів (COVID-19, блокування Суецького каналу, інформаційні кампанії російської пропаганди тощо) та узагальнення концепцій К. Шваба, Ж. Сегела, М. Павловського, П. Кухти та ін. окреслено головні детермінанти інформаційної турбулентності, що підривають ефективність традиційних ієрархічних моделей комунікації. Методами аналізу й синтезу систематизовано класифікації криз за масштабом, проблематикою, причиною й структурою, а також діахронічно простежено еволюцію медійних стратегій – від післякризового висвітлення до превентивного мережевого реагування в режимі реального часу. Метод *case study* дозволив виокремити три узагальнені тактики поведінки медіа: оперативно-інформаційну (швидке поширення перевірених фактів), аналітико-інтерпретаційну (пояснення причинно-наслідкових зв'язків) та мобілізаційну (спонукання до колективних дій). Доведено, що їх гнучка комбінація залежить від динаміки кризи, а максимальна ефективність досягається за умов прозорості джерел, синхронізації з офіційними структурами та застосування алгоритмічного моніторингу контенту. Узагальнено, що цифрова революція формує нові вимоги до редакційних практик: інтеграцію соціальних мереж як каналів первинного інформування, швидкі цикли факт-чекінгу та залучення аудиторій до крос-перевірки даних. Висновується доцільність гібридної моделі кризової комунікації, яка поєднує етичні засади традиційної журналістики із цифровими інструментами миттєвої взаємодії, забезпечуючи зниження інформаційних ризиків та зміцнення суспільної довіри протягом усіх фаз кризового циклу. Наголошено на потребі подальших досліджень щодо типологізації інструментів протидії дезінформації в умовах багатоканального медійного простору.

**Ключові слова:** кризи; кризова комунікація; медіа-стратегії; дезінформація; цифрові платформи.

**ABSTRACT.** A comprehensive review of Ukrainian and international literature on the transformation of the crisis environment and the media's role in covering it deepens our understanding of the multilevel nature of contemporary crises, from global economic shocks to local reputational disruptions. Drawing on content analysis of emblematic cases (COVID-19, the Suez Canal blockage, Russian propaganda campaigns, etc.) and synthesising the ideas of K. Schwab, J. Séguéla, M. Pavlovsky, P. Kukhta, and others, the study outlines key drivers of information turbulence that weaken traditional hierarchical communication models. Methods of analysis and synthesis were applied to systematise crisis classifications by scale, subject matter, causes, and structural features; a diachronic review traced the evolution of media strategies from post-crisis reporting to proactive, real-time networked responses. The case-study analysis identified three overarching tactics of media behaviour: operational–informational (rapid dissemination of verified facts), analytical–interpretative (contextual

*explanation of cause-and-effect links), and mobilisation-oriented (stimulating collective action). Their optimal mix depends on crisis dynamics, while maximum effectiveness requires transparent sourcing, coordination with official bodies, and algorithmic content monitoring. The study generalises that the digital revolution imposes new demands on editorial practice: integrating social platforms as primary information channels, accelerating fact-checking cycles, and engaging audiences in participatory verification. It concludes that a hybrid crisis-communication model—combining the ethical foundations of traditional journalism with instantaneous digital interaction – can reduce information risks and reinforce public trust throughout all phases of the crisis cycle. Further research is needed to typologise tools for countering disinformation in today’s multi-channel media ecosystem.*

**Keywords:** *crises; crisis communication; media strategies; disinformation; digital platforms.*

© О. Даниліна, 2025

**Вступ.** Світ перебуває в стані глибокої трансформаційної кризи, яка охопила майже всі сфери життя – політичну, економічну, соціальну та технологічну. Глобальні економічні проблеми, такі як зростаючий розрив між багатими і бідними, безробіття, яке посилюється кризами в ключових галузях економіки, а також політичні конфлікти та війни, які відбуваються на різних континентах, ставлять під загрозу стабільність і добробут суспільств. Водночас кліматична криза дедалі більше впливає на економічну і соціальну стабільність, посилюючи нерівності та створюючи нові виклики для урядів та міжнародних організацій.

Політична нестабільність, особливо в глобальному контексті, проявляється через конфлікти, революції та масові протести. Світовий політичний порядок більше не є стабільним, як це було на початку XXI століття. Нещодавні події в різних країнах свідчать про неадекватність традиційних політичних та економічних систем реагувати на виклики сучасного світу. Наприклад, за даними Всесвітнього банку, понад 700 мільйонів людей сьогодні живуть на менш ніж 2 долари на добу, а кожний 10-й не має доступу до чистої води, що вказує на серйозну кризу нерівності та доступу до основних ресурсів.

У цьому контексті старі моделі управління та комунікації більше не працюють ефективно. Це викликає необхідність у розробці нових підходів до кризової комунікації, що враховують як технологічні інновації, так і потребу в більш гнучких, адаптивних стратегічних моделях. Традиційні методи управління кризовими ситуаціями, такі як інтервенції урядів або міжнародних організа-

цій, стають менш ефективними через зростаючу швидкість змін у сучасному світі та нові виклики, спричинені цифровою революцією.

**Теоретико-методологічною основою** стали дослідження українських та іноземних вчених. Серед яких матеріали аналітичного й публіцистичного характеру, як от: звіт Клауса Шваба зі Світового економічного форуму в Давосі, в якому він наголосив на необхідності нової системи взаємин і координат; інтерв'ю Жака Сегела, в якому він аналізує історію людства з точки зору всесвітніх революцій; наукові статті та аналітичні матеріали вітчизняних вчених П. Кухти, М.Павловського, Л.Мудрак; практичні посібники Аманди Коулман та Зої Казанжі.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає у порівнянні традиційних стратегій і сучасних моделей реагування медіа на кризові ситуації. Для досягнення означеної мети були поставлені такі завдання: охарактеризувати сучасний стан суспільства, окреслити та систематизувати наявні види й моделі тактики поведінки медіа в кризових ситуаціях.

**Методи дослідження.** В основі методології наукового пошуку – загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: методи аналізу та синтезу, які дали можливість виявити та систематизувати класифікацію видів криз та тактики реагування на них; case study, який дозволив дослідити практики стратегій і тактик медіа у реагуванні на кризові ситуації; **метод контент-аналізу.**

**Результати й обговорення.** «Сучасний ринковий капіталізм себе вичерпав, людству необхідна нова система взаємин і координат», – заявив

Клаус Шваб на Всесвітньому економічному форумі в Давосі ще в 2019 році. Для розв'язання проблеми економічної кризи, на думку бізнесмена й економіста, «потрібна нова економічна система. Більш гнучка, інклюзивна та стійка» [14].

Розглядаючи світову кризу в історичній перспективі, Михайло Павловський визначає, що першим вичерпався у розвинутих країнах класичний капіталізм (криза в США 1929-1933 рр). Тоді ринкова система була врятована за допомогою нового курсу Ф. Рузвельта, або, за допомогою економічної революції Кейнса, суть якої полягала в нарощуванні системного цілеспрямованого втручання держави в економіку з метою приборкання ринкового хаосу, створення робочих місць, розв'язання соціальних проблем. Від цих подій пропонує відштовхуватися дослідник у розгляді утвердження змішаної економіки в розвинутих країнах. У кінці ХХ століття вичерпав себе й державний соціалізм, що й спричинило розпад соціалістичної системи [11].

Світ змінився під тиском різних криз: хвиля війн, воєнні локальні конфлікти, масові протести, кольорові революції, політичні кризи, торговельні та валютні війни. Відповідно потрібні нові моделі взаємодії та управління. Жак Сегела відзначає, що ми живемо зараз в період змін: «Людство зараз перебуває наприкінці певного історичного циклу. Між минулим і майбутнім світом, який уже розпочався. Ми живемо в епоху третьої всесвітньої революції (цифрової)» [7].

Щодо нових моделей взаємодії й управління кризами, то передовсім варто окреслити тенденції існування системи в сучасному світі. Дослідники виділяють дві основні: функціонування – підтримка, збереження функцій, що визначають цілісність системи; розвиток – набуття нової якості, що змінює стабільність та умови функціонування системи [4].

Кризи в сучасному світі класифікують за різними ознаками. Так український дослідник Павло Кухта [8] виокремлює:

- кризи за масштабом прояву: загальні, які охоплюють усю систему, (наприклад, пандемія COVID-19, що охопила практично всі країни, паралізувавши економіку, охорону здоров'я та суспільні інститути) та локальні (охоплюють лише частину системи);
- за проблематикою: макрокриза (має масштабну проблематику й обсяг) і мікрокриза

(охоплює лише окрему проблему чи невелику їх групу); мікрокриза може призвести до макрокризи (наприклад, локальна подія – блокування Суецького каналу судном Ever Given у березні 2021 р.) тимчасово дістала глобальний резонанс й теоретично могла перерости в макрокризу, якби затримка тривала довше);

- за причиною виникнення: природні (землетруси, цунамі, смерчі тощо), політичні (Євромайдан в Україні), фінансові, економічні, суспільні (протести Black Lives Matter) та екологічні кризи;
- за структурою відносин у соціально-економічній системі й диференціації проблематики її розвитку виділяють окремі групи *економічних* (Глобальна фінансова криза 2008 р.); *соціальних* (виникають при загостренні протиріч або зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень; найчастіше є продовженням і доповненням криз економічних, хоча можуть виникати й самі по собі), *організаційних* (бюрократизація як один із проявів); *ідеологічних* (руйнація принципів, підвалин, моральності, зростання злочинності; як приклад: падіння Берлінського муру (1989 р.) – крах соціалістичної ідеології у Східній Європі); *політичних* (втрата довіри й авторитету апарату управління, розкол у партіях); *психологічних* (стрес, депресія, розпач, драми, втрати); *технологічних* (виникають як кризи нових технологічних ідей в умовах, коли нагальною є потреба в нових технологіях); *структурних* (порушення закону пропорційного розвитку суспільного виробництва) та інших криз [8].

Кризи можуть бути також передбачуваними або закономірними (настають як етап розвитку системи й можуть прогнозуватися, оскільки викликаються об'єктивними причинами, самою природою соціально-економічної системи) й несподіваними або зумовленими суб'єктивними причинами (є результатом, наприклад, помилок в управлінні, катастрофічних природних явищ, економічної залежності тощо). Існують також кризи явні (протікають помітно й легко виявляються) та приховані [8].

Будь-який вид криз має свої причини, з-поміж них виокремлюють зовнішні, пов'язані з тенденціями та стратегією розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною

ситуацією в країні, й внутрішні – із ризикованістю стратегій маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

Попри загальноприйнятту негативну конотацію самого поняття криза, вона має не лише негативні, а й позитивні наслідки, серед яких: оновлення, оздоровлення, перебудова соціально-економічної системи або її руйнування, виникнення нової кризи; загострення або послаблення кризи; різкі зміни в системі; довгострокові, короткострокові, якісні, кількісні зміни (або разом); незворотні або зворотні зміни.

За класифікацією Аманди Коулман є кризи операційні (явище, яке трапилося у навколишньому середовищі через події у світі або ж з вини третьої сторони (наприклад, пожежа, повінь, епідемія або інша природна катастрофа, терористична атака або заколот) й репутаційні (які не потребують анічого фізичного для виникнення, може корінитися в почуттях до організації, бізнесу або навіть до особистості генерального директора (наприклад, падіння цін на акції, вплив на споживачів, працівників і спільноти тощо) [6]. Як приклад репутаційної кризи Коулман наводить ситуацію, що сталася під час рейсу United Airlines 9 квітня 2017 року й реакцію на неї Оскара Муноза, генерального директора компанії. Аналіз цього кейсу дав змогу авторці виокремити 5 етапів розгляду ризиків: усвідомити бізнес-контекст, визначити ризики; оцінити ризики; оцінити його можливий вплив на бізнес; затвердити заходи з пом'якшення, які мають запобігти ризику або мінімізувати його [6].

Неочевидний, але важливий наслідок будь-якої кризи – порушення усталених комунікаційних зв'язків та інформаційних потоків. В умовах кризи люди сприймають та опрацьовують інформацію й ухвалюють на підставі неї свої рішення зовсім по-іншому, ніж у звичайній ситуації. Тому традиційні способи спілкування з громадою можуть бути неефективними під час кризи. нові ж потребують актуальної за змістом, оперативністю та обсягом інформації [3]. Важливу роль в управлінні комунікаціями в умовах криз відіграють органи влади, завдання яких полягає в «мінімізації впливу кризи на діяльність організації та її цільові аудиторії, скороченні часу, що витрачається на ліквідацію кризи, а також якнайшвидшому від-

новленні контролю над ситуацією та комунікацією» [3]. У реагуванні влади на кризу важливою є спроможність до комунікації взагалі, необхідність «пояснювати причини виникнення ситуації, порядок дій держави та їх мету, як ці дії сприяють вирішенню проблеми, заспокоїти населення та надати йому всю належну інформацію, від якої буде залежати, зокрема, життя громадян» [3].

Комунікаційним викликом у кризовій ситуації стає стрімке зростання потоків інформації, що зумовлює частково їх некерованість. У кризовій ситуації можливе поширення не лише об'єктивної інформації, а й спрямованої чи дезінформації, що призводить до перекручування фактів, руйнування репутації суб'єкта, і негативно впливає на їх сприйняття у масовій свідомості суспільства.

Під час пандемії спостерігалось масове поширення неправдивої інформації про вірус, методи лікування та вакцинацію. Дезінформація поширювалася через соціальні мережі та деякі медіа, що призводило до паніки, недовіри до офіційних джерел та небажання вакцинуватися. Так, антивакцинні фейки у фейсбук ще до виходу перших вакцин формували небажання робити щеплення, що, за оцінками експертів, могло загальмувати колективний імунітет. Проведене *Reuters* розслідування показало, що фейсбук видалив 7 млн небезпечних постів, але тисячі груп продовжували культивувати недовіру; соціопитування *Ipsos* фіксували зниження готовності до щеплень саме через такі повідомлення [13].

Російські державні медіа активно поширювали неправдиві наративи про війну в Україні, зокрема, про «неонацистів» та «біологічну зброю» в Україні. Ці наративи були підхоплені деякими міжнародними медіа, що призвело до спотвореного сприйняття конфлікту у світовій спільноті. Російські пропагандисти поширювали неправдиву інформацію про те, що Україна нібито використовує хімічну зброю проти російської армії, розпилюючи її з дронів. Цей фейк був підхоплений деякими медіа в Індії, Туреччині та Єгипті, що сприяло дезінформації на міжнародному рівні – таких висновків дійшла команда Детектор-медіа в результаті аналізу медійного простору [2].

У багатьох країнах під час виборів спостерігалось поширення фейкових новин та маніпулятивної інформації через медіа та соціальні мережі, що впливало на електоральні настрої,

підривало довіру до демократичних інститутів та сприяло політичній нестабільності. Так, російські пропагандистські видання розпалюють внутрішні конфлікти в ЄС, демонізують керівництво ЄС та України, поширюють нарративи про занепад Заходу і новий світовий порядок з БРІКС. Серед основних тактик – звинувачення України в корупції, маніпуляції щодо західної допомоги та спроби дискредитувати міжнародну підтримку України [12].

Під час кризи змінюється й сприйняття людьми інформації, зокрема, простежується тенденція до спрощення повідомлень, отриманих із різних джерел. Наприклад, у статті Deutsche Welle обговорюється, як страх перед ядерною зброєю, який зник після закінчення холодної війни, повернувся до суспільної свідомості через погрози кремля [9] або BBC повідомляє про зміну росією своєї ядерної доктрини, що розширює список підстав для застосування ядерної зброї [1], що призвело до спрощеного сприйняття ядерної загрози та різних стратегій стримування серед ядерних держав-членів НАТО. Під час кризових ситуацій інформація про ядерну загрозу може сприйматися спрощено, що посилює тривогу та паніку серед населення, тому медіа важливо відповідально підходити до висвітлення таких тем, щоб уникнути непотрібного нагнітання страху.

Зоя Казанжи в «Практичному посібнику для працівників комунікаційних структур в органах влади» відзначає, що люди схильні упускати окремі нюанси повідомлень, а саме: не чують повністю інформацію через неспроможність давати раду численним фактам, що оприлюднюються під час кризової ситуації; не запам'ятовують той обсяг інформації, який людина зазвичай здатна легко засвоїти; неправильно інтерпретують повідомлення, заплутуючись у тому, як діяти згідно з ними [5].

**Висновки.** Сучасне інформаційне середовище формується на перетині полі-, економіко- та техногенних чинників, доповнених високою цифровою насиченістю комунікацій. Це зумовлює поліструктурний характер криз, які водночас мають глобальні та локальні виміри й швидко трансформуються з однієї площини в іншу (від економічної до репутаційної тощо).

Традиційні підходи ґрунтувалися на ієрархічній моделі повідомлення: централізовані джерела інформації, чіткий розподіл ролей «комунікатор –

аудиторія» та акцент на післякризовому поясненні. Сучасні моделі орієнтуються на мережеву динаміку, дворівневу взаємодію (media – social media) та принцип «реального часу», коли превентивне інформування і постійна корекція повідомлень розглядатимуться як необхідна умова підтримання довіри.

На підставі порівняльного аналізу виокремлюємо щонайменше три узагальнені тактики: оперативно-інформаційна (надання перевірених фактів із мінімальним рівнем інтерпретації); аналітико-інтерпретаційна (контекстуалізація подій, пояснення причин і можливих наслідків); мобілізаційна (заклик до колективних дій, формування проактивної позиції аудиторії). Комбінація цих тактик визначається масштабом, природою та швидкістю розвитку кризи.

Якщо для традиційних ЗМІ ключовим було коректне висвітлення наслідків, то сучасні медіа дедалі більше орієнтуються на раннє виявлення кризових сигналів, протидію дезінформації й формування адаптаційних нарративів ще до кульмінації події. Соціальні мережі, агрегатори новин та месенджери перетворилися на основні канали первинного інформування, що знижує бар'єри доступу й водночас ускладнює верифікацію даних. Успішні моделі реагування спираються на алгоритмічний моніторинг контенту, швидкі цикли факт-чекінгу та залучення професійних спільнот до крос-перевірки.

Ефективна комунікація в кризі нині передбачає: транспарентність джерел; синхронізацію з офіційними структурами; адаптивні формати подачі (короткі повідомлення, візуальна аналітика, інтерактивні FAQ); постійну оцінку впливу контенту на різні аудиторії та оперативне коригування редакційної політики.

Оптимальною вбачаємо гібридну модель, яка поєднує традиційні підходи із цифровими інструментами швидкого поширення й взаємодії. Така модель дає змогу мінімізувати ризики дезінформації та підтримувати довіру під час усіх фаз кризового циклу.

Отже, традиційні стратегії залишаються релевантними як нормативний фундамент, однак ефективність сучасного реагування визначається швидкістю, інтеграцією цифрових каналів і здатністю медіа до безперервного діалогу з аудиторіями.

### Список використаної літератури

1. Аксьонов П. Чим нова ядерна доктрина Путіна загрожує Україні і світу. *BBC News Україна*. 29 вересня 2024. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cp39kdr3ew7o> (дата звернення: 30.04.2025).
2. Бідочко Л., Півторак О., Худіш П., Рошина А. Як російська пропаганда діє в медійному просторі Глобального Півдня. *Главком*. 19 квіт. 2023. 13:15. URL: <https://glavcom.ua/digest/jak-rosijska-propahanda-dije-v-medijnomu-prostori-hlobalnoho-pivdnja-921574.html> (дата звернення: 30.04.2025).
3. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, № 2, 2022. С. 13-21.
4. Дубов Д. В, Баровська А. В. Аудит спроможностей органів державної влади у сфері кризових комунікацій. *Стратегічна панорама*. 2018. Вип. 1. С. 30-39.
5. Казанжи З. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади. URL: <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf> (дата звернення: 30.04.2025).
6. Коулман Аманда. Стратегії кризових комунікацій. К. : Фабула, 2023. 200 с.
7. Крючкова Ж. Інтерв'ю з Жаком Сегелою. URL: <https://huxley.media/ru/intervju-s-zhakom-segeloyo-mitterane-elcine-i-zelenskom-reklamnoj-kampanii-boga-i-prevrashhenii-ukrainy-v-mirovoj-brend/> (дата звернення: 30.04.2025).
8. Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*, № 10, 2012. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1439> (дата звернення: 30.04.2025).
9. Нолль А., Барановська М. Повернення ядерної загрози: як Захід може захиститися *DW. Українська служ-ба*. 15.03.2022. URL: <https://www.dw.com/uk/povernennia-yadernoi-zahrozy-yak-zakhid-mozhe-zakhystytysia/a-61132772> (дата звернення: 30.04.2025).
10. Мудрак Л. Комунікація і криза: як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи: Посібник <https://cutt.ly/1w0pla9I> (дата звернення: 30.04.2025).
11. Павловський М. Світ і Україна на порозі XXI століття. URL: <https://universum.lviv.ua/magazines/universum/2001/1/dobr.html> (дата звернення: 30.04.2025).
12. Терещенко О. «Підтримувати Україну немає сенсу», «Росія виграє війну»: що розпропаганда поширює зараз у світі. *24 канал*. 29 листопада 2024, 17.00. URL: [https://24tv.ua/rosiyska-propaganda-2024-yaki-narativi-poshiruyut-prokremlivskijn2695125?utm\\_source=chatgpt.com](https://24tv.ua/rosiyska-propaganda-2024-yaki-narativi-poshiruyut-prokremlivskijn2695125?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 30.04.2025).
13. Culliford E., Borter G. Facebook's dilemma: How to police claims about unproven COVID-19 vaccines. *Reuters*. 07.08.2020. URL: <https://www.reuters.com/article/technology/facebooks-dilemma-how-to-police-claims-about-unproven-covid-19-vaccines-idUSKCN2530I8> (дата звернення: 30.04.2025).
14. Klaus Schwab. WEF\_The Global Competitiveness Report 2019. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf) (дата звернення: 30.04.2025).

### References

- Aksiionov, P. (2024). Chym nova yaderna doktryna Putina zahrozhue Ukraïni i svitu [What Putin's new nuclear doctrine threatens Ukraine and the world]. *BBC News Ukraine*. <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cp39kdr3ew7o>
- Bidochko, L., Pivtorak, O., Khudish, P., & Roshchyna, A. (2023). Jak rosiis'ka propahanda diie v mediinomu prostori Hlobal'noho Pivdnia [How Russian propaganda operates in the media space of the Global South]. *Glavkom*, 19 April. <https://glavcom.ua/digest/jak-rosijska-propahanda-dije-v-medijnomu-prostori-hlobal-noho-pivdnja-921574.html>
- Coleman, A. (2023). *Stratehii kryzovykh komunikatsii [Crisis communication strategies]*. Kyiv: Fabula. 200 p.
- Culliford, E., & Borter, G. (2020). *Facebook's dilemma: How to police claims about unproven COVID-19 vaccines*. *Reuters*, 7 August. <https://www.reuters.com/article/technology/facebooks-dilemma-how-to-police-claims-about-unproven-covid-19-vaccines-idUSKCN2530I8>
- Dubov, D. V., & Barovska, A. V. (2018). *Audyt spromozhnosti orhaniv derzhavnoi vlady u sferi kryzovykh komunikatsii [Audit of public-sector capacity in crisis communications]*. *Stratehichna panorama*, 1, 30–39.
- Dziiana, H. O. & Dzianyi, R. B. (2022). *Upravlinnia komunikatsiiamy v umovakh kryz [Communication management under crisis conditions]*. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 2, 13–21.

- Kazandzhi, Z. (2017). Praktychnyi posibnyk dlia pratsivnykiv komunikatsiinykh struktur v orhanakh vlady [Practical guide for government communication officers]. <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf>
- Kriuchkova, Zh. (2025). Interv'iu z Zhakom Sehelą [Interview with Jacques Séguéla]. Huxley. <https://huxley.media/ru/intervju-s-zhakom-segeloj-omitterane-elcine-i-zelenskom-reklamnoj-kampanii-boga-i-prevrashhenii-ukrainy-v-mirovoj-brend/>
- Kukhta, P. V. (2012). Kryzy, ikh prychny ta naslidky [Crises, their causes and consequences]. *Efektivna ekonomika*, 10. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439>
- Mudrak, L. (2023). Komunikatsiia i kryza: jak hromadam protystoiaty vyklykam i uspishno diiaty v period kryzy [Communication and crisis: how communities can meet challenges and act successfully]. <https://cutt.ly/1w0pla9I>
- Noll, A., & Baranovs'ka, M. (2022). Povernennia yadernoi zahrozy: jak Zakhid mozhe zakhystytys'ia [Return of the nuclear threat: how the West can protect itself]. DW. Ukrain's'ka sluzhba, 15 March. <https://www.dw.com/uk/povernennia-yadernoi-zahrozy-yak-zakhid-mozhe-zakhystytysia/a-61132772>
- Pavlovs'kyi, M. (2001). Svit i Ukraïna na porozi XXI stolittia [The world and Ukraine on the threshold of the 21st century]. Universum. <https://universum.lviv.ua/magazines/universum/2001/1/dobr.html>
- Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Geneva: World Economic Forum. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)
- Tereshchenko, O. (2024). "Pidtrymuvaty Ukraïnu nemaie sensu", "Rosiiia vyhraie viinu": shcho rospropahanda poshyriuie zaraz u sviti ["Supporting Ukraine makes no sense", "Russia will win the war": what Russian propaganda is spreading today]. 24 Kanal, 29 November. [https://24tv.ua/rosiyska-propaganda-2024-yaki-narativi-poshiryuyut-prokremlivski\\_n2695125](https://24tv.ua/rosiyska-propaganda-2024-yaki-narativi-poshiryuyut-prokremlivski_n2695125)

*Надіслано до редакції 30.04.2025 р.*