

ІНТЕГРАЦІЯ КОМУНІКАТИВНОГО ТА КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ І НАЦІОНАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

*Іченська Н.Ю., к.мед.н., старший викладач
(ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва»)
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7673-7168>*

*Майборода М.М., к.е.н., доцент
(ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва»)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2268-8128>*

*Хоменко І.Б., к.е.н., доцент (ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва»)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0265-078X>*



У рамках роботи проаналізовано ключові компоненти сучасного комунікативного менеджменту в системі управління проєктами: багатоканальну взаємодію, прозорість прийняття рішень, інструменти кризового реагування. Результати дослідження дозволяють зробити висновок щодо необхідності посилення системного підходу до управління європейськими та національними ініціативами, що передбачає інтеграцію кризового планування, гнучких комунікаційних стратегій та адаптивного лідерства.

Ключові слова: комунікації, криза, менеджмент, середовище, проєкт.

INTEGRATION OF COMMUNICATION AND CRISIS MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF EUROPEAN AND NATIONAL PROJECTS IN A TURBULENT ENVIRONMENT

Natalija Ichenska, PhD in Medicine, Senior Lecturer (Private higher education institution "Institute of psychology and entrepreneurship")

Mariia Maiboroda, Ph.D. in Economics, Associate Professor (Private higher education institution "Institute of psychology and entrepreneurship")

Irina Khomenko, Ph.D. in Economics, Associate Professor (Private higher education institution "Institute of psychology and entrepreneurship")

In today's conditions of high turbulence caused by global crises, military threats, economic instability and information risks, the implementation of European and national projects requires comprehensive management with an orientation towards rapid adaptation and sustainable communication. A special role in this process is played by the integration of communication and crisis management tools, which allows not only to minimize the risks of project failure, but also to increase the level of stakeholder involvement, strengthen trust in management decisions and ensure the sustainability of the implemented changes. It has been determined that projects implemented in conditions of martial law, economic instability or social upheavals often face unexpected crisis events. These may be a stoppage of funding, a change in the regulatory environment, destruction of infrastructure or loss of human resources. In many cases, there are no ready-made algorithms of actions or scenarios for

responding to these challenges, which leads to improvised and often ineffective solutions. Such crises require the implementation of flexible anti-crisis approaches within project management, taking into account risk management, rapid response strategies and project adaptation. The work analyzes the key components of modern communication management in the project management system: multi-channel interaction, transparency of decision-making, crisis response tools. The results of the study allow us to conclude that there is a need to strengthen the systemic approach to managing European and national initiatives, which involves the integration of crisis planning, flexible communication strategies and adaptive leadership. The successful combination of these components is a determining factor in the effectiveness and sustainability of projects in conditions of multifactorial instability. Further research should focus on the development of hybrid crisis management models that take into account the cultural, institutional and economic features of project interaction in countries undergoing deep transformations.

Keywords: communications, crisis, management, environment, project.

Постановка проблеми у загальному вигляді У сучасному світі, що характеризується високим ступенем невизначеності та швидкими змінами, ефективна реалізація європейських та національних проєктів вимагає глибокої інтеграції двох ключових дисциплін: комунікативного менеджменту та кризового менеджменту. Це особливо актуально в умовах турбулентного середовища, де непередбачувані події можуть суттєво вплинути на хід та успіх будь-якого проєкту.

Існує потреба в надійних та гнучких механізмах координації та комунікації на різних рівнях та за участю різних учасників у надзвичайних ситуаціях. Ці механізми повинні забезпечувати обмін інформацією та ефективне використання наявних ресурсів відповідно до виявлених існуючих та майбутніх потреб. Водночас, розвиток подій вказує на ризик дублювання між інституційними механізмами, які були створені, та на необхідності уникнення суперечливих поглядів серед тих, хто ними керує.

Аналіз останніх досліджень та публікацій Значна увага до вивчення комунікаційної політики країн-членів Європейського Союзу простежується у працях таких науковців, як І. Маєс, Е. Вердун, Б. Ж. С. Хоєтьєс, М. Поелманс, К. Ягмур, Ф. Куїкен, Б. Мартинович; Р. Бух,

М. Дж. Геарі; Д. Судачек, К. Гросе, А. Шеллонг, Ф. Гіргер, С. Борн, К. Хайсе, К. У. Пфафф; О. Ріко, М. Паскієр, Б. Ламізет, К. Кок-Михальська, Т. Ведель. Їхні дослідження охоплюють питання формування, реалізації та ефективності комунікаційних стратегій у межах політики ЄС.

Актуальність подальших досліджень обумовлена зростанням складності управлінського середовища, у якому реалізуються проєкти міжнародної та національної підтримки. Військові конфлікти, соціальні потрясіння, енергетичні та міграційні кризи посилюють потребу в адаптивних управлінських моделях, що поєднують ефективну комунікацію та оперативну кризову реакцію.

Виділення невирішених частин загальної проблеми Незважаючи на активне впровадження комунікативних та кризових стратегій у реалізації європейських і національних проєктів, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою. Передусім, це стосується відсутності інтегрованої моделі взаємодії комунікативного менеджменту з антикризовими інструментами у межах проєктного управління. Більшість досліджень зосереджені окремо або на інформаційній взаємодії, або на реагуванні на кризові виклики, не приділяючи

належної уваги їхньому комплексному поєднанню.

Мета статті дослідження особливостей інтеграції інструментів комунікативного та кризового менеджменту в практику реалізації європейських і національних проєктів в умовах високої нестабільності, з акцентом на адаптацію управлінських рішень до викликів турбулентного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження Комунікації часто недооцінюються у «мирний час», але стають критично важливими під час кризи. Адже важливо не лише усунути проблему, а й донести це до всіх зацікавлених сторін: ЗМІ, партнерів, регуляторів. Залучення зацікавлених сторін, що є ще одним важливим фактором кризової комунікації, також схильне до підтримки відкритих каналів комунікації: взаємодія із зацікавленими сторонами під час кризи має вирішальне значення. Стратегічна кризова комунікація забезпечує інформування та залучення зацікавлених сторін, зменшуючи невизначеність та сприяючи відчуттю включеності [2].

Грамотно збудовані кризові комунікації дозволяють не лише пом'якшити наслідки, а й зміцнити репутацію, повернути експертну та міжнародну увагу, отримати підтримку та відновити довіру.

В умовах швидких та непередбачуваних змін ключовими завданнями стають[6]:

пошук нових аргументів та актуальних форматів комунікації, здатних зміцнити довіру та репутацію;

вироблення стійких позитивних образів для корпоративного, національного чи галузевого бренду;

вихід за рамки вузькопрофесійного порядку денного та ініціювання діалогу з широким спектром зовнішніх аудиторій: від клієнтів та партнерів до регуляторів, аналітичних центрів та медіа.

Таблиця 1 демонструє основні елементи комунікативного менеджменту, які є необхідними для ефективного управління європейськими та національними проєктами. У кризових ситуаціях ці елементи дозволяють зберігати довіру, уникати дезінформації та залучати суспільство до участі в реалізації змін.

Таблиця 1
Ключові компоненти комунікативного менеджменту в європейських та національних проєктах

Компонент	Функціональне значення	Приклади застосування
Стратегічна комунікація	Забезпечення довіри до проєкту серед стейкхолдерів	Кампанії ЄС з підвищення поінформованості
Прозорість інформації	Зменшення опору змінам	Портالي відкритих даних проєктів
Залучення громадськості	Підвищення легітимності рішень	Громадські консультації
Взаємодія зі ЗМІ	Контроль над наративами в кризовий період	Офіційні брифінги та прес-релізи
Комунікація в соціальних мережах	Швидке поширення критично важливої інформації	Facebook-сторінки проєктів, Telegram-канали

Джерела: побудовано на основі [9].

Ефективна система кризових комунікацій має бути побудована і протестована заздалегідь — до реальної кризи. Відповідно до закону Мерфі, кризи відбуваються в невідповідний момент. Тому в критичній ситуації важливо не

будувати систему з нуля, а оперативно задіяти вже підготовлений комунікаційний ресурс.

Правильно розроблена система включає[3]:

заздалегідь затверджені протоколи реагування;

навчені спікери та досвідчені співробітники для роботи з медіа;

відпрацьовані сценарії для різних типів криз;

доступ до каналів зовнішньої та внутрішньої комунікації;

методи моніторингу, зворотного зв'язку та корекції повідомлень у режимі реального часу.

Така система стає не тільки інструментом антикризового реагування, а й цінним ресурсом у повсякденній роботі організації. Її елементи допомагають формувати позитивний інформаційний порядок; керувати репутаційними ризиками на ранній стадії; просувати ключові повідомлення; посилювати конкурентні переваги без надмірних витрат.

Завдяки наявності стійкої системи кризових комунікацій, національні та регіональні уряди, державні відомства здатні зміцнювати довіру з боку партнерів та інвесторів; підвищувати кредитний рейтинг та експортний потенціал; залучати талановитих фахівців та утримувати лідируючі позиції в інформаційному просторі; формувати стійкий та привабливий імідж — навіть за умов нестабільності[5].

Сучасний ландшафт Європи та України формується поєднанням значних соціально-економічних потрясінь та постійних політичних викликів. Ці взаємопов'язані фактори створюють складне та часто нестабільне середовище, що вимагає розуміння нюансів та стратегічних відповідей.

Соціально-економічні потрясіння стосуються раптових, руйнівних подій, які мають широкий та значний вплив на економічне благополуччя окремих осіб,

громад та країн. У Європі яскравим прикладом є глобальна фінансова криза 2008-2009 років. Цей шок виявив вразливості фінансових систем багатьох європейських країн, що призвело до рецесій, зростання безробіття та заходів жорсткої економії. Такі країни, як Греція, Іспанія та Португалія, пережили серйозні економічні спади, що вимагало міжнародної допомоги та тривалих періодів економічної адаптації. Подальша криза суверенного боргу ще більше загострила ці проблеми, підкресливши взаємозв'язок європейських економік та проблеми управління фінансовою стабільністю в різних державах-членах.

Зовсім недавно пандемія COVID-19 стала ще одним монументальним соціально-економічним шоком. Поширені локдауни, перебої в ланцюгах поставок та різке зростання витрат на охорону здоров'я мали глибокі економічні наслідки. Хоча всі європейські країни постраждали, вплив був різним. Країни, які сильно залежать від туризму, такі як Італія та Іспанія, зіткнулися з особливо серйозними економічними спадами. Пандемія також прискорила вже існуючі тенденції, такі як цифровізація та дистанційна робота, одночасно посилюючи існуючу нерівність, причому домогосподарства з низьким рівнем доходу та вразливі групи населення часто несуть на собі основний тягар економічних наслідків.

В Україні соціально-економічні потрясіння тісно пов'язані з її поточною геополітичною ситуацією. Анексія Криму у 2014 році та конфлікт на сході України призвели до значних економічних потрясінь. Це включає втрату промислових потужностей, переміщення населення та суттєве скорочення іноземних інвестицій. Війна також призвела до спаду торгівлі, ослаблення національної валюти та посилення залежності від міжнародної фінансової допомоги. Тривале повномасштабне вторгнення росії, яке розпочалося в

лютому 2022 року, є безпрецедентним соціально-економічним шоком для України. Воно спричинило широкомасштабне руйнування інфраструктури, масове переміщення людей, серйозні перебої у сільськогосподарському виробництві та експорті, а також значне скорочення економіки. Гуманітарна криза, спричинена мільйонами біженців та внутрішньо переміщених осіб, ще більше напружує соціальні та економічні ресурси країни.

Політичні виклики в Європі є багатогранними та часто впливають з процесу інтеграції, внутрішньої політичної динаміки та зовнішнього тиску. Зростання популізму та націоналізму в кількох європейських країнах створює значний виклик для єдності та стабільності Європейського Союзу. Ця тенденція часто підживлюється занепокоєнням щодо імміграції, економічної нерівності та уявної втрати національного суверенітету. Прикладами є референдум щодо Brexit у Великій Британії, який призвів до виходу Великої Британії з ЄС, та зростаючий вплив ультраправих партій у таких країнах, як Франція, Німеччина та Італія. Ці рухи часто виступають за більш протекціоністську економічну політику та відновлення національних кордонів, створюючи тертя в рамках ЄС щодо вільного пересування та економічної інтеграції.

Крім того, управління різноманітністю політичних систем та національних інтересів в межах ЄС залишається постійним викликом. Досягнення консенсусу з ключових питань політики, таких як міграція, зміна клімату та зовнішня політика, може бути тривалим та складним процесом. Різні пріоритети та історичний досвід держав-членів можуть призвести до політичних розбіжностей та перешкоджати реалізації спільних стратегій.

В Україні політичні виклики нерозривно пов'язані з її пострадянським

перехідним періодом та її прагненням до тіснішої інтеграції із Заходом. Корупція була постійною та глибоко вкоріненою проблемою, підриваючи довіру громадськості до інституцій та перешкоджаючи економічному розвитку. Зусилля щодо боротьби з корупцією тривають, але прогрес був повільним і часто зустрічався з опором. Політична нестабільність, що характеризується частими змінами урядів та внутрішньою боротьбою за владу, також була постійним викликом, що ускладнювало впровадження довгострокових реформ та підтримку послідовного політичного напрямку.

Тривалий конфлікт та боротьба за національний суверенітет є найважливішими політичними викликами, з якими стикається Україна. Країна веде тривалу боротьбу за захист своєї територіальної цілісності та права на самовизначення, що включає в себе навігацію у складних геополітичних відносинах, забезпечення міжнародної підтримки та проведення значних оборонних реформ.

Комунікативний менеджмент у контексті проєктів полягає у стратегічному плануванні, реалізації та моніторингу всіх комунікаційних процесів, спрямованих на досягнення цілей проєкту. При цьому визначаються цільові аудиторії, до яких можна віднести зацікавлені сторони проєкту (стейкхолдери), громадськість, ЗМІ, урядові органи, міжнародні партнери, а також команди, що безпосередньо працюють над проєктом. У проєкті з впровадження енергоефективних технологій на національному рівні, цільовими аудиторіями будуть не лише урядові установи та інвестори, але й кінцеві споживачі (домогосподарства, підприємства), які мають бути інформовані про переваги та процес впровадження.

Також розробляються чіткі та послідовні повідомлення, які мають бути

адаптовані до кожної цільової аудиторії, враховуючи її інтереси, рівень обізнаності та потенційні занепокоєння. Для науковців, що працюють над проєктом, повідомлення можуть бути технічно насиченими, тоді як для широкої громадськості вони мають бути зрозумілими та демонструвати суспільну користь.

Паралельно проходить процес вибору ефективних комунікаційних каналів - офіційні звіти, прес-релізи, соціальні мережі, веб-сайти проєктів, публічні обговорення, брифінги для ЗМІ тощо, вибір яких залежить від цільової аудиторії та характеру інформації. У проєкті, що фінансується ЄС, важливо використовувати канали, які забезпечують прозорість та доступність інформації для всіх європейських громадян. Ефективна комунікація сприяє формуванню позитивного іміджу проєкту та залученню підтримки з боку стейкхолдерів. Це може бути досягнуто через відкритий діалог, прозорість у прийнятті рішень та своєчасне реагування на запити.

Кризовий менеджмент є невід'ємною частиною успішного управління проєктами, особливо в умовах турбулентності та передбачає:

прогнозування та ідентифікація потенційних криз - аналіз можливих ризиків, які можуть виникнути під час реалізації проєкту. Прикладами таких ризиків можуть бути політична нестабільність, економічні спади, природні катаклізми, кібератаки, негативні публікації в ЗМІ, або ж зрив термінів постачання через логістичні проблеми. Проєкт з будівництва нової інфраструктури може зіткнутися з кризою, пов'язаною з протестами місцевих громад або несподіваними геологічними умовами;

розроблення планів реагування на кризи - детальні сценарії дій, які мають бути вжиті у разі виникнення певної кризи. Ці плани повинні включати визначення відповідальних осіб, комунікаційні стратегії, процедури

прийняття рішень та ресурси, необхідні для подолання кризи. Для європейських проєктів, що охоплюють кілька країн, плани реагування мають враховувати національні особливості та законодавство кожної країни-учасниці;

ефективне управління кризовими ситуаціями - швидке та скоординоване впровадження розроблених планів, мінімізація негативних наслідків та відновлення нормального функціонування проєкту. Ключовим елементом є оперативність та здатність адаптуватися до мінливих обставин. Під час пандемії COVID-19, багато проєктів зіткнулися з необхідністю перегляду своїх планів, переходу на віддалену роботу та переформатування комунікаційних стратегій;

аналіз та вивчення досвіду після кризи - після подолання кризи важливо провести аналіз причин її виникнення, ефективності вжитих заходів та зробити висновки для майбутнього. Це дозволяє вдосконалити процеси кризового менеджменту та підвищити стійкість організації до майбутніх викликів.

В таблиці 2 показано, як комунікативний менеджмент доповнює кожен етап кризового менеджменту. Ефективна комунікація підсилює управлінські рішення та зменшує соціальні, політичні й економічні наслідки криз.

Інтеграція комунікативного та кризового менеджменту означає, що ці дисципліни не повинні існувати окремо, а мають працювати в синергії. Це означає, що:

* Комунікаційні стратегії мають бути розроблені з урахуванням потенційних криз: Наприклад, якщо проєкт передбачає впровадження нової технології, яка може викликати занепокоєння у певних груп населення, комунікаційна стратегія повинна включати заходи для проактивного інформування та розвіювання сумнівів.

Таблиця 2

Взаємозв'язок комунікативного і кризового менеджменту

Елемент кризового менеджменту	Відповідний інструмент комунікації	Основні дії	Очікуваний ефект
Ідентифікація ризику	Внутрішні опитування, моніторинг ЗМІ	SWOT-аналіз, сценарне планування	Раннє попередження
Оперативне реагування	Прес-релізи, інструкції в соцмережах	Активізація кризових протоколів	Зменшення паніки
Координація дій	Комунікація між органами влади	Антикризові плани, формування команд	Узгодженість рішень
Посткризовий аналіз	Звітування, публікації кейсів	Інституційні уроки, перегляд політик	Репутаційне відновлення

Джерело: побудовано на основі [7].

* Кризові комунікації є ключовим компонентом кризового менеджменту: У разі виникнення кризи, швидка, прозора та правдива комунікація з усіма зацікавленими сторонами є критично важливою для збереження довіри та мінімізації репутаційних втрат. Наприклад, у випадку технічного збою в системі, що забезпечує доступ до даних проєкту, своєчасне повідомлення про проблему, причини її виникнення та

очікуваний час відновлення роботи є набагато ефективнішим, ніж мовчання.

* Постійний моніторинг та зворотний зв'язок: Інтегрований підхід вимагає постійного моніторингу комунікаційного середовища та зворотного зв'язку від стейкхолдерів, що дозволяє завчасно виявляти потенційні ризики та вчасно реагувати на них. Це може включати аналіз згадок про проєкт у ЗМІ та соціальних мережах, проведення опитувань громадської думки тощо.

Таблиця 3.

Приклади реалізації проєктів за участі кризового та комунікативного менеджменту

Проєкт	Країна / Регіон	Компоненти інтеграції	Результати
«Support to Ukraine for Recovery and Governance Reform» (SURGe)	Україна / ЄС	Антикризові стратегії, залучення громад	Підвищення довіри до влади, стабільність у регіонах
«NextGenerationEU»	ЄС	Масштабна комунікаційна кампанія, кризовий бюджет	Економічне відновлення після COVID-19
«Build Back Better»	Італія / Франція	Кризовий план у межах кліматичних змін	Енергетична трансформація
«U-LEAD with Europe»	Україна / ЄС	Комунікація з громадами, підтримка під час війни	Децентралізація, посилення інституцій

Джерело: розроблено на основі [8-13].

У таблиці 3 наведено приклади реальних європейських та українських проєктів, у яких застосовувалися підходи кризового і комунікативного управління. В ці проєкти включено створення антикризових управлінських платформ та навчання фахівців через компонент STRONG, що також передбачає комунікативні стандарти прозорості з боку державних інституцій; інформаційні кампанії й комунікаційні механізми для стейкхолдерів, що допомогло підвищити прозорість та адаптивність проєктів під час кризи; місцеві комунікаційні інструменти, такі як тренінги з побудови планів комунікації для громад, інструменти взаємодії з переселенцями та організацію зустрічей у громадах в умовах війни — приклад ефективного комунікативного менеджменту в кризовій ситуації.

Інтеграція цих підходів сприяла зменшенню впливу зовнішніх викликів, досягненню стратегічних цілей і зміцненню довіри громадськості до інституцій.

Висновки Реалізація європейських та національних проєктів в умовах турбулентного середовища вимагає не просто наявності окремих функцій комунікації та кризового реагування, а їх глибокої, стратегічної інтеграції. Це дозволяє не лише ефективно управляти проєктами, але й будувати стійкі відносини з усіма зацікавленими сторонами, забезпечуючи успіх та довгострокову перспективу навіть у найскладніших умовах. Подальші дослідження повинні фокусуватися на розробці гібридних моделей кризового управління, що враховують культурні, інституційні та економічні особливості проєктної взаємодії в країнах, що переживають глибокі трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дзяна Г. О. Комунікації в публічному управлінні : навч. посібник. —

Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. — 224 с

2. Коулман А. Стратегії кризових комунікацій / пер. з англ. О. Татаренко. Харків: ВД «Фабула», 2023. 200 с.

3. Кризовий менеджмент по-українськи. Як компанії-лідери долають виклики війни URL:<https://mind.ua/publications/20276814-krizovij-menedzhment-po-ukrayinski-yak-kompaniyi-lideri-dolayut-vikliki-vijni>

4. Михайловська, О. В., І. М. Михайловський, О. О. Пилипенко. «Вплив комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз». Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, вип. 12, Травень 2024, doi:10.54929/2786-5746-2024-12-02-07.

5. Мудрак Л. Комунікація і криза. Як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи. Посібник. Лара Мудрак. К. 2020. 108 с.

6. Ставченко С. Кризова комунікація і ризик-комунікація у політичному процесі: спільне та особливе. *Evropský politický a právní diskurz*. 2017. Sv. 4, Vyd. 4. С. 129–135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpol_2017_4_4_2_0

7. Хижняк Л.М., Хижняк К. В., Кризові ситуації, кризові комунікації й пошук нового формату управлінських практик. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*, 2017, вип. 76. С. 166–173. URL: <http://society-journal.kpu.zp.ua/archive/2017/76/20.pdf>

8. Ukraine's Capacity for Reconstruction to Advance with World Bank Support URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/11/07/ukraines-capacity-for-reconstruction-to-advance-with-world-bank-support?utm>

9. Nine communication tools for working with internally displaced persons URL: <https://u-lead.org.ua/en/news/146>

10. Ukraine and The World Bank are implementing the Supporting

Reconstruction through Smart Fiscal Governance SURGE project in the fiscal sector to support recovery. URL: https://www.linkedin.com/posts/ministryoffinanceua_surge-activity-7262501973319405572-EN5C/

11. Next Generation EU recovery plan – An unprecedented exercise in solidarity URL: <https://www.eesc.europa.eu/en/news-media/press-releases/next-generation-eu-recovery-plan-unprecedented-exercise-solidarity>

12. Recovery plan for Europe URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe_en

13. NextGenerationEU: for a stronger, more resilient Europe URL: https://next-generation-eu.europa.eu/index_en

REFERENCES:

1. Dziana H. O. Komunikatsii v publichnomu upravlinni [Communications in public administration]: navch. posibnyk. – Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2024. – 224 s

2. Koulman A. Stratehii kryzovykh komunikatsii [Crisis communications strategies]/ per. z anhl. O. Tatarenko. Kharkiv: VD «Fabula», 2023. 200 s.

3. Kryzovi menedzhment po-ukrainsky. Yak kompanii-lidery dolaiut vyklyky viiny [Crisis management in Ukrainian. How leading companies overcome the challenges of war] URL: <https://mind.ua/publications/20276814-krizovij-menedzhment-po-ukrayinski-yak-kompaniyi-lideri-dolayut-vikliki-vijni>

4. Mykhailovska, O. V., I. M. Mykhailovskyi, O. O. Pylypenko. «Vplyv komunikatsii na efektyvnist publichnoho upravlinnia v umovakh kryz». Problemy suchasnykh transformatsii. [The impact of communications on the effectiveness of public administration in times of crisis. Problems of modern transformations] Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia, vyp. 12, Traven 2024, doi:10.54929/2786-5746-2024-12-02-07.

5. Mudrak L. Komunikatsiia i kryza. Yak hromadam protystoiaty vyklykam i uspishno diaty v period kryzy. [Communication and crisis. How communities can face challenges and act successfully during a crisis] Posibnyk. Lara Mudrak. K. 2020. 108 s

6. Stavchenko S. Kryzova komunikatsiia i ryzyk-komunikatsiia u politychnomu protsesi: spilne ta osoblyve [Crisis communication and risk communication in the political process: common and specific]. Evropský politický a právní diskurz. 2017. Sv. 4, Vyd. 4. S. 129–135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpol_2017_4_4_2_0

7. Khyzhniak L.M., Khyzhniak K. V., Kryzovi sytuatsii, kryzovi komunikatsii y poshuk novoho formatu upravlynskykh praktyk [Crisis situations, crisis communications and the search for a new format of management practices]. Sotsialni tekhnolohii: aktualni problemy teorii ta praktyky, 2017, vyp. 76. S. 166–173. URL: <http://soctech-journal.kpu.zp.ua/archive/2017/76/20.pdf>

8. Ukraine's Capacity for Reconstruction to Advance with World Bank Support URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/11/07/ukraines-capacity-for-reconstruction-to-advance-with-world-bank-support?utm_

9. Nine communication tools for working with internally displaced persons URL: <https://u-lead.org.ua/en/news/146>

10. Ukraine and The World Bank are implementing the Supporting Reconstruction through Smart Fiscal Governance SURGE project in the fiscal sector to support recovery. URL: https://www.linkedin.com/posts/ministryoffinanceua_surge-activity-7262501973319405572-EN5C/

11. Next Generation EU recovery plan – An unprecedented exercise in solidarity URL: <https://www.eesc.europa.eu/en/news-media/press-releases/next-generation-eu-recovery-plan-unprecedented-exercise-in-solidarity>

recovery-plan-unprecedented-exercise-solidarity

12. Recovery plan for Europe
URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe_en

13. NextGenerationEU: for a stronger, more resilient Europe URL: https://next-generation-eu.europa.eu/index_en