

<https://doi.org/10.28925/2311-259x.2025.3.9>
УДК 316.77:070]:355.01(477)"2022/..."

Андрій Бистров

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
вул. Юрія Іллєнка, 36/1, Київ, 04119, Україна
 <https://orcid.org/0009-0007-4808-5268>
andriibystrov@gmail.com

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОНЯТТЯ «КРИЗА» ДЛЯ МЕДІА В УМОВАХ ВІЙНИ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ

Предметом дослідження в цій статті є трансформації поняття «криза» в контексті функціонування медіа України в період повномасштабної війни. Актуальність роботи зумовлена потребою заповнити теоретичну лаку між застарілими концепціями й унікальним досвідом українських медіа, що діють в умовах гібридної війни. Метою статті є розробка та обґрунтування комплексної концептуальної моделі, яка пояснює трансформацію кризи з тимчасової події на перманентне операційне середовище. Ключовим завданням є теоретичне обґрунтування концепту «адаптивної стійкості» як нової стратегічної парадигми для медіа, що приходить на зміну традиційному прагненню до відновлення стабільності. Методологічну основу роботи становлять компаративний аналіз класичних теорій кризових комунікацій (моделі Ч. Германна, Т. Кумбса, Я. Мітроффа), синтез новітніх наукових праць (2022–2025 років), присвячених функціонуванню медіа в умовах конфлікту, а також застосування структурно-функціонального та поняттєво-категоріального підходів для переозначення ключових термінів.

У результаті дослідження доведено, що поняття «криза» для медіа зазнало онтологічної трансформації, перетворившись із тимчасової події на перманентне, багатовимірне середовище існування. Ця полікриза характеризується змінами в темпоральному, просторовому, психологічному та функціональному вимірах. Розроблено розширену типологію кризових загроз, що систематизує гібридні виклики.

Наукова новизна полягає у формулюванні концепту «адаптивної стійкості» як нової стратегічної парадигми для медіа, що діють в умовах перманентної кризи. Визначено її ключові індикатори: операційну гнучкість, фінансову диверсифікацію та психологічну стійкість команди. Практичне значення роботи полягає в наданні медіаменеджерам концептуальної рамки для розробки стратегій виживання, а державним органам і міжнародним донорам — обґрунтованої основи для формування ефективних політик підтримки медіасектора, спрямованих на посилення його стійкості. Перспективи подальших розвідок передбачають емпіричну верифікацію запропонованої моделі через глибинні інтерв'ю з медіаменеджерами та контент-аналіз редакційних політик.

Ключові слова: криза; медіа; повномасштабна війна; дезінформація; стійкість медіа; кризові комунікації; редакційний менеджмент.

Постановка проблеми

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну 24 лютого 2022 року стало каталізатором безпрецедентних змін у всіх сферах суспільного життя. Українське медіаполе опинилось в епіцентрі не лише конвенційної, а й гібридної війни. Інформаційний простір став сферою когнітивного та інформаційного протиборства. Українські медіа змушені виконувати і свою традиційну функцію інформування, і роль суспільного бар'єра проти численних дезінформаційних атак, інструменту консолідації суспільства та документатора воєнних злочинів РФ.

Проте гібридна війна ведеться проти українських медіа ще від 2014 року — одночасно на кількох фронтах, кожен із яких має на меті підірвати спроможності редакцій функціонувати. Багатовимірною агресією створює для медіа унікальне середовище, де журналістська діяльність нерозривно пов'язана з елементами кібербезпеки,

фізичного виживання та психологічної стійкості. Редакції змушені діяти не як бізнеси чи громадські організації мирного часу, а радше як мобілізовані структури в стані постійної оборони. Саме цей всеохопний і системний характер кризи робить класичні підходи до її осмислення нерелевантними та потребує нової теоретичної рамки.

Нова реальність виявляє онтологічну та методологічну невідповідність класичних теорій кризових комунікацій для опису ситуації, у якій нині опинилися українські медіа. Класичні моделі, розроблені для умов мирного часу, розглядають кризу як дискретну, несподівану подію, що загрожує репутації (Coombs, 2007) або фінансовій стабільності організації (Fearn-Banks, 2007) і потребує чіткого алгоритму реагування для відновлення принаймні до докризового рівня. Хоча класичні теорії й закладають важливий фундамент для розуміння криз, екзистенційний характер загроз, із якими стикаються українські медіа,

передбачає розширення їхніх основних положень для включення вимірів фізичної безпеки та інституційної стійкості. Це ставить перед редакційним менеджментом фундаментальне питання: які управлінські стратегії є дієвими, коли криза трансформується з тимчасового відхилення в перманентне середовище функціонування? Як застосовувати теорії, сфокусовані на відновленні репутації й іміджу, коли домінантною загрозою стає фізичне знищення редакції та її співробітників?

Традиційно західні теорії виходять із чіткого розмежування між організацією та зовнішнім середовищем, де сталась криза. Проте в умовах війни ця межа стирається: редакція і журналісти виступають не лише спостерігачами та комунікаторами, а й безпосередніми учасниками, а почасти — жертвами подій. Криза стає тотальною, проникаючи у внутрішнє життя редакції та особистий простір кожного журналіста, що руйнує базові менеджерські підходи, засновані на дистанціюванні від кризового середовища.

Зв'язок проблеми з важливими науковими завданнями полягає в нагальній потребі напрацювання *концептуальної моделі адаптивної редакційної стійкості медіа в умовах медіакризи воєнного типу*.

Це вимагає насамперед реконцептуалізації засадничого поняття — «криза». З практичної точки зору вирішення цієї проблеми є критично важливим для розробки дієвих стратегій виживання та розвитку для українських медіа, для формування адекватної політики підтримки з боку держави та міжнародних донорів, а також для підготовки нового покоління журналістів і медіаменеджерів, здатних працювати в екстремальних умовах. Це зумовлює нагальну потребу в науковому осмисленні унікального досвіду українських медіа, його систематизації та концептуалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичне підґрунтя дослідження криз як явища є широким і міждисциплінарним. У політичних науках Чарльз Германн (Hermann, 1969) визначає кризу через тріаду «загроза — невизначеність — дефіцит часу», що влучно описує початковий шок від вторгнення, але не перманентний характер подальшого стану. В організаційному менеджменті Ян Мітрофф (Mitroff, & Anagnos, 2000) та Отто Лербінгер (Lerbinger, 1997) пропонують типології криз, серед яких категорія «кризи зловмисності» є найближчою до опису дій агресора, проте вона не охоплює всього руйнівного масштабу військової та інформаційної агресії.

Якщо ж звузити сектор аналізу наявних досліджень до сфери комунікацій, то там пануватиме загальновизнана ситуаційна теорія кризових комунікацій Тімоті Кумбса (Coombs, 2007), що фокусується на відповідності комунікаційної стратегії рівню відповідальності організації за кризу з метою захисту її репутації.

У сучасних наукових розвідках акценти дещо інші: Калле Нуортімо продовжує вивчати зв'язок

репутації та кризових комунікацій (Nuortimo, Hakonen, & Breznik, 2024), тоді як Акпене Мавусі концентрується на впливі комунікацій на довіру стейкхолдерів (Mawusi, 2025). Загалом академічні дослідники рухаються у фарватері вивчення ролі кризових стратегій у забезпеченні організаційної стійкості, переважно у фінансовому секторі (Dike, 2025). Проте сама логіка цих теорій, де організація є суб'єктом, що реагує на кризу, щоб захистити себе, руйнується, бо організація (у нашому випадку — медіа) стає об'єктом цілеспрямованої військової атаки, а її функція полягає не лише в самозахисті, а в захисті інформаційних потреб суспільства.

Українські науковці до 2022 року головню досліджували західні моделі в прив'язці до локального національного контексту, аналізуючи корпоративні (Загорулько, & Олтаржевський, 2023) та політичні кризи. Очікувано, що ситуація після лютого 2022 року стимулювала сплеск досліджень, які фіксують нову реальність. Була опублікована низка праць, присвячених протидії деструктивним інформаційним впливам (Карпчук, 2023), трансформації взаємодії медіа з аудиторіями (Чайкун, 2024) тощо.

Особливо актуальними стали роботи, які їхні автори присвятили кризовим комунікаціям у менеджменті під час війни (Mialkovska, Pimenova, Savchuk, & Shkarlatiuk, 2024), аналізу конкретних кризових кейсів, як-от підлив Каховської ГЕС (Мирошниченко, 2023), і загальної ролі комунікацій у забезпеченні стійкості громад (Шегида, 2022). У статті, опублікованій 2024 року, Андрій Киричок (Киричок, 2024) наголошує на важливості роботи над помилками для підготовки до майбутніх криз, що підкреслює циклічний і перманентний характер цього стану.

Незважаючи на значну кількість актуальних публікацій саме українських авторів, які перебувають у контексті подій, ці дослідження здебільшого мають описовий характер. Ця описовість виявляється в кількох аспектах. Так, значна частина праць фокусується на аналізі наслідків або симптомів кризи — конкретних дезінформаційних кампаній, кейсів кібератак чи етичних дилем, із якими стикнулися журналісти. Хоча такий аналіз є цінним для фіксації досвіду, він рідко виходить на рівень системного узагальнення, що пояснювало б фундаментальні зміни в самій природі медіакризи. Бракує міждисциплінарного синтезу: дослідження часто залишаються у вузьких межах соціальних комунікацій, політології чи соціальної психології, не поєднуючи цих перспектив для створення цілісної картини. Наприклад, аналіз психологічного вигорання журналістів рідко пов'язується з моделями редакційного менеджменту, а дослідження ІПСО — з економічними чинниками виживання медіа. Таким чином, наукове поле виявляється фрагментованим.

Залишається невирішеною проблема теоретичного синтезу — створення цілісної концептуальної

моделі, яка б пояснювала трансформацію поняття «криза» для медіа, визначала параметри їхньої нової стійкості та пропонувала засади кризової комунікації для редакційного менеджменту, адекватні екзистенційним загрозам. Пропонована стаття спрямована на заповнення цієї лакуни.

Метою дослідження є формування теоретичної рамки для розуміння трансформації поняття «криза» у функціонуванні українських медіа в умовах повномасштабної війни Росії проти України. У межах роботи запропоновано комплексну концептуальну модель, яка дає можливість систематизувати багатовимірні загрози, з якими стикаються редакції в ситуаціях перманентної нестабільності, та обґрунтувати нові підходи до їх подолання, зокрема крізь призму адаптивної стійкості та дій редакційного менеджменту.

Для досягнення зазначеної мети в статті вирішуються такі *концептуально-аналітичні завдання*:

1) критично проаналізувати класичні теорії кризових комунікацій (зокрема, моделі Ч. Германна, В. Т. Кумбса, Я. Мітроффа) на предмет їхньої релевантності до умов затяжного воєнного конфлікту;

2) провести синтез новітніх наукових підходів 2022–2025 років, що стосуються комунікацій у медіа в умовах війни, ризиків і нестабільності, визначити онтологічні характеристики медіакризи воєнного часу;

3) розробити та обґрунтувати розширену типологію кризових загроз для українських медіа;

4) обґрунтувати та сформулювати концепт «адаптивної стійкості» як альтернативу усталеному поняттю «стабільність», визначивши його ключові індикатори.

Методологічна основа дослідження

Робота має концептуально-теоретичний характер, ґрунтується на синтезі класичних теорій і новітніх наукових праць та не передбачає аналізу на основі дослідження емпіричних даних / польових методів.

Методологічною основою дослідження є:

– *компаративний аналіз* класичних і сучасних теорій кризових комунікацій;

– *дискурсивний аналіз* наукових праць про роль медіа в умовах надзвичайних ситуацій;

– *структурно-функціональний підхід* до опису редакційної діяльності як динамічної системи, що реагує на зовнішні виклики;

– *поняттєво-категоріальний аналіз* ключових термінів: «криза», «стабільність», «стійкість», «адаптація», «редакційний менеджмент» тощо.

Також у роботі використано *елементи інтерпретативної методології*, зокрема побудову концептуальної моделі на основі логіки узагальнення та переосмислення міждисциплінарного знання (медіазнавство, соціальна психологія, кризові комунікації, управлінські науки).

Наукова новизна полягає в запропонованій систематизації та переозначенні поняття «криза» в умовах воєнного часу як багаторівневого, перманентного середовища, що формує нову

редакційну парадигму. Уперше в українському медіазнавстві системно сформульовано типологію кризових загроз, притаманних редакціям в умовах війни, а також обґрунтовано модель адаптивної стійкості як теоретичну основу для майбутніх досліджень у сфері редакційного менеджменту.

Виклад основного матеріалу

Онтологічні характеристики медіакризи воєнного часу

Війна докорінно змінила онтологію кризи для медіа. Якщо раніше криза була *подією* — тимчасовим порушенням функціональності системи, то тепер вона стала *середовищем* — постійним станом існування. Цей стан можна охарактеризувати як перманентну полікризу, де одночасно і взаємопов'язано діють численні загрози. Ця перманентність руйнує класичний життєвий цикл кризи, який описав ще Стівен Фінк (Fink, 1986): продромальну, гостру, хронічну та стадію вирішення. В українських реаліях для медіа гостра фаза не закінчується, а постійно «підживлюється» новими атаками, тоді як хронічна фаза (виснаження, травматизація) розвивається паралельно.

Як влучно пише Олена Чайкун (Чайкун, 2024), зараз відбувається фундаментальна «трансформація комунікативної взаємодії», що змінює саму суть медіа. Ця трансформація виявляє себе в кількох вимірах:

– *темпоральному вимірі*. Криза втрачає чіткі часові межі. Вона не має початку (оскільки є продовженням гібридної агресії від 2014 року) і не має осяжного кінця. Це створює безпрецедентний психологічний тиск на редакції, позбавляючи їх горизонту планування. Відсутність прогнозованого завершення конфлікту унеможливорює довгострокові бізнес-стратегії розвитку та змушує менеджмент працювати в режимі ситуативного реагування, що виснажує обмежені ресурси ще швидше;

– *просторовому вимірі*. Криза є тотальною, бо вся територія України є потенційною зоною небезпеки. Редакції і поблизу лінії бойового зіткнення, і в умовно тилових містах зазнають дронових / ракетних атак і кіберзагроз. Поділ на «безпечну» та «небезпечну» зони роботи журналістів практично відсутній. Це змушує редакції переглядати базові протоколи безпеки, поширюючи їх на всіх співробітників, а не лише на тих, хто працює безпосередньо в зоні бойових дій;

– *психологічному вимірі*. Життя й робота в стані «кризи» стає частиною ідентичності журналістів і редакцій. Робота з темами смерті, руйнувань, людського горя стає щоденною рутинною, що призводить до кумулятивної травми та масового вигорання, як наголошує у своїх працях Людмила Мялковська (Mialkovska, Pimenova, Savchuk, & Shkarlatiuk, 2024). Це криза не лише організації, а й людського капіталу. Журналісти одночасно є і професіоналами, що висвітлюють події, і громадянами, які особисто переживають ті самі травми, що й широка українська аудиторія. Це подвійне

навантаження прискорює емоційне виснаження та створює ризик втрати найцінніших кадрів;

– функціональному вимірі. Криза змушує медіа брати на себе невластиві раніше функції — психотерапевтичну, мобілізаційну, сервісну (інформування про евакуацію, гуманітарну допомогу), що розмиває межі традиційної, класичної журналістики. Редакції стають своєрідними комунікаційними хабами для громад, що, з одного боку, підвищує їхню соціальну значущість і довіру аудиторії, але з іншого — створює ризики втрати журналістського фокусу та критичного погляду на дійсність.

Розширена типологія кризових загроз для українських медіа

Кризи фізичної та кібернетичної безпеки (екзистенційні загрози), спрямовані на фізичне знищення медіа як інституції та її співробітників:

– прямі фізичні атаки — обстріли телевеж та офісів редакцій, систематичні цілеспрямовані атаки на представників медіа, тортури та вбивства журналістів на тимчасово окупованих Росією територіях України. Мета таких дій — не лише усунути конкретний медіаресурс, а й створити атмосферу тотального страху, змушуючи інших журналістів удаватися до самоцензури та відмови від щоденної професійної діяльності;

– кібератаки — постійні DDoS-атаки з метою паралізувати роботу сайтів, зламування редакційних серверів та акаунтів у соцмережах для поширення фейків, масовий фішинг. Особливо небезпечними є цілеспрямовані атаки на особисті акаунти ключових співробітників, що дає змогу не лише отримати доступ до редакційної інформації, а й використовувати відомі імена для дискредитації видання.

Кризи інформаційної протидії (когнітивні загрози), спрямовані на руйнування довіри до українських медіа загалом і маніпуляцію суспільною свідомістю:

– системна дезінформація — поширення масштабних, добре скоординованих наративів через мережі проросійських Telegram-каналів, «ботоферми» та міжнародні платформи (RT, Sputnik). Як підкреслює Наталя Карпчук (Karpchuk, 2023), це є елементом деструктивного впливу, що потребує системної протидії;

– ІПСО (інформаційно-психологічні операції) — спеціально розроблені спецслужбами РФ кампанії для провокування паніки, розколу в українському суспільстві, недовіри до військово-політичного керівництва. Вони часто будуються на реальних проблемах, гіперболізуючи їх і подаючи у викривленому світлі, що робить їх особливо ефективними. Прикладом є ІПСО щодо примусової мобілізації чи втрат СОУ на фронті;

– діпфейки (deep fake) — реалістичні відео- та аудіофальсифікації, створені за допомогою технологій штучного інтелекту. Метою є не просто поширення брехні, а створення «синтетичних» подій, які потребують значного часу та зусиль на

спростування. Наприклад, створення діпфейк-відео, де український високопосадовець нібито закликає до капітуляції. Навіть після спростування існування такого контенту завдає шкоди медіа, адже аудиторія починає сумніватись у справжності будь-якого контенту, який продукують редакції;

– дискредитація — цілеспрямовані кампанії проти конкретних журналістів-розслідувачів чи незалежних видань із метою підризу їхньої репутації. Для цього використовуються як сфабриковані звинувачення, так і реальні, але вирвані з контексту факти з їхнього особистого життя — купівля нерухомості, авто тощо.

Кризи регуляторного тиску й етичних дилем (нормативні загрози), породжені об'єктивними обмеженнями воєнного стану та складними морально-етичними виборами:

– військова цензура та обмеження — необхідність дотримуватися заборон на поширення інформації про реальні втрати, про місця влучань у цивільні об'єкти. Це створює постійне напруження між обов'язком інформувати громади та вимогою «не нашкодити, бо не на часі». Журналісти змушені балансувати на межі між інформуванням і збереженням державної / військової таємниці;

– самоцензура — свідоме уникнення журналістами певних тем (критики дій влади, корупції у військовій сфері, втрат СОУ) через побоювання деморалізувати суспільство або бути звинуваченими в роботі на ворога. Самоцензура є особливо загрозливим феноменом, оскільки як внутрішній і латентний процес вона поступово формує «стерилізований» інформаційний простір, позбавлений критичної дискусії;

– етичні дилеми — як висвітлювати трагедію та людський біль, не завдаючи ретравматизації постраждалим та аудиторії, не перетворюючи горе на сенсацію і водночас доносячи до світової спільноти реалії війни? Пошук відповідей на ці питання є щоденним викликом для медіа.

Кризи ресурсного та психологічного виснаження (внутрішні загрози), що зсередини підривають здатність редакцій функціонувати:

– фінансове виснаження — колапс рекламного ринку (падіння до 90 % у перші місяці вторгнення), що зробило більшість медіа залежними від грантової підтримки. Подальше згортання грантової підтримки США навесні 2025 року фактично поставило чимало медійних команд (зокрема, регіональних) на межу виживання;

– кадрове виснаження — мобілізація частини фахових співробітників, вимушена еміграція, брак технічних спеціалістів, готових працювати в небезпечних умовах. Це створює «кадровий голод», який важко заповнити в короткостроковій перспективі;

– психологічне вигорання — постійний стрес, робота при відключенні електроживлення та під час обстрілів, обробка відео з травматичним контентом, синдром «вини вцілілого», загальна втома

від війни призводять до масового професійного вигорання. Актуальні дослідження Людмили Мялковської та ін. (Mialkovska et al., 2024) свідчать, що ігнорування цих проблем є прямою загрозою існуванню медіа, оскільки призводить до втрати мотивації та професіоналізму ключових співробітників.

Слід зауважити, що всі перелічені вище кризи тісно взаємопов'язані та діють динамічно і каскадно; до прикладу, кібератака може бути використана для поширення ІПСО, що призводить до паніки та підриває довіру до медіа, ускладнюючи його фінансове виживання та змушуючи до самоцензури. Це, своєю чергою, створює додатковий тиск на команду та поглиблює її психологічне виснаження.

Концепція «адаптивної стійкості» для медіа та її ключові індикатори

В умовах перманентної кризи ключовою характеристикою спроможної редакції стає адаптивна стійкість — здатність системи не просто витримувати удари, а й адаптуватись, трансформуватись і продовжувати виконувати свої основні функції в мінливому середовищі. Це перегукується з ідеєю організаційної стійкості, яку глибоко досліджує Гаркорт Вайт Дайк (Dike, 2025). Ознаками стійкої редакції є:

- операційна гнучкість — здатність швидко організовувати роботу з будь-якої точки світу, наявність резервних серверів і каналів зв'язку, відпрацьовані протоколи безпеки. Це також включає гнучкість у прийнятті рішень, відмову від жорсткої ієрархії на користь горизонтальних зв'язків та делегування повноважень, що дає змогу швидше реагувати на ситуативні виклики;
- фінансова диверсифікація — поєднання грантового фінансування, доходів від paywall, пожертв від читачьких спільнот і комерційних / рекламних спецпроектів. Комбінація кількох незалежних джерел доходу є не лише запорукою фінансової стабільності, а й гарантією редакційної незалежності від тиску з боку держави чи олігархічних / політичних груп впливу;
- комунікативна стійкість — збереження високого рівня довіри аудиторії, що стає головним активом в умовах невизначеності. Це досягається через чесність, прозорість, верифікацію фактів, визнання помилок і прямий діалог із громадою. В умовах тотальної інформаційної війни довіра стає тим капіталом, який сприяє медіа в ефективній протидії фейкам та маніпуляціям;
- психологічна стійкість колективу — упровадження в редакції культури турботи про ментальне здоров'я через медичне страхування, роботу з профільними психологами, регулярні ротації для воєнкорів на передовій, тренінги зі стресостійкості, відпустки. Інвестиції в психологічне здоров'я команди — стратегічна потреба, що дає можливість зберегти сталу працездатність і професіоналізм колективу редакції в довгостроковій перспективі;

– інституційна пам'ять і навчання — систематичний аналіз кризових ситуацій та власних дій, робота над помилками й інституціоналізація отриманого досвіду (Киричок, 2024). Це передбачає перехід редакційної команди від простої «роботи над помилками» до напрацювання нею формалізованої системи. Наприклад, упровадження регулярних структурованих обговорень після кожної значної кризової події (кібератак, проблемних відряджень тощо). Результати таких обговорень повинні фіксуватись і перетворюватись на оновлені протоколи безпеки й редакційні інструкції, які зберігаються у внутрішній базі знань.

Концептуальна модель адаптивної редакційної стійкості медіа в умовах медіакризи воєнного типу

Компонент моделі	Характеристика та ключові елементи	
1. Вихідна ситуація (онтологічна рамка кризи)	Трансформація поняття «криза»	
	Було	Стало
	Тимчасова подія	Перманентне середовище
	Репутаційна загроза	Екзистенційна загроза
2. Базові структурні елементи	Потреба в стабільності	Потреба в адаптивній стійкості
	Джерела загроз (кризовий тиск) – фізична та кібербезпека: обстріли, кібератаки – інформаційна протидія: фейки, пропаганда, ІПСО – тиск і цензура: обмеження, самоцензура – ресурсне виснаження: втрата фінансування, вигорання Адаптивна відповідь (реакції редакцій) – операційна гнучкість: мобільна структура, дистанційна робота – фінансова диверсифікація: комбінування джерел фінансування – психологічна стійкість: підтримка колективу, антистрес-протоколи	
3. Концептуальні основи управління	Нова управлінська парадигма – непередбачуваність як норма: відмова від довгострокового планування – переоцінка функцій журналістики: інформування + мобілізація – розподілена відповідальність: горизонтальне управління	
4. Ключовий результат (стратегія виживання)	«Адаптивна стійкість» як стратегія виживання – редакції не повертаються до «нормальності» – виживання через постійне оновлення механізмів – криза стає фоновим станом, у якому навчаються працювати	

Висновки і перспективи подальших розвідок

Повномасштабна війна в Україні стала трагічним каталізатором глибокої трансформації медіа-системи, що потребує фундаментального переосмислення ключових теоретичних понять. Ця стаття доводить, що класичні концепції кризи, розроблені для мирного часу, є непридатними для аналізу реалій, у яких опинились українські медіа.

1. Поняття «криза» трансформувалося з окремої події в перманентне, тотальне та гібридне середовище існування. Це полікриза, що поєднує

екзистенційні загрози фізичній безпеці, когнітивні загрози в інформаційній війні, нормативні загрози через регуляторний тиск і внутрішні загрози ресурсного та психологічного виснаження.

2. Пропонована розширена класифікація загроз демонструє їхній тісний каскадний взаємозв'язок, доводячи, що протидіяти їм можна лише комплексно, а не поодиночці.

3. На зміну поняттю «стабільність» приходить концепція «адаптивної стійкості», яка визначається не незмінністю, а здатністю до гнучкості, трансформації та навчання. Ключовими її компонентами є операційна гнучкість, фінансова диверсифікація і психологічна стійкість працівників редакції.

Науковий внесок і практичне значення цього дослідження полягають у наданні науковцям нової рамки для аналізу медіа в умовах війни, а практикам — медіаменеджерам, головним редакторам, представникам державних органів чи міжнародних донорів — концептуальної основи для розробки стратегій підтримки та розвитку медіасектора.

Для керівників редакцій запропонована модель є не просто теоретичною конструкцією, а інструментом для стратегічного аудиту і перебудови внутрішніх процесів. Це означає необхідність переходу від реактивного кризового менеджменту до проактивного управління стійкістю. На практиці це потребує додаткових інвестицій у постійне навчання команди цифрової безпеки, розробки гнучких, децентралізованих моделей управління, здатних функціонувати навіть за умов втрати центрального офісу чи ключових менеджерів.

Для державних інституцій і донорів результати дослідження підкреслюють необхідність зміни філософії підтримки медіасектора. Фінансова підтримка має стати комплексною та спрямованою на посилення саме адаптивної стійкості. Це включає створення спеціалізованих оперативних фондів для покриття витрат на кібербезпеку, закупівлю сучасних засобів індивідуального захисту для журналістів, страхування життя та здоров'я, фінансування програм психологічної реабілітації, надання юридичного супроводу у випадках тиску чи переслідувань.

Обмеження та перспективи подальших розвідок

Це дослідження має концептуально-теоретичний характер. Подальші наукові пошуки можуть бути спрямовані на емпіричну верифікацію запропонованої моделі через проведення глибоких інтерв'ю з українськими медіаменеджерами, головними редакторами, контент-аналіз редакційних політик, а також вивчення рівня вигорання та психологічного стану журналістів.

Довгостроковий аналіз еволюції моделей стійкості українських медіа стане цінним внеском у світові дослідження комунікацій в умовах конфліктів.

Покликання

- Загорулько, Є., & Олтаржевський, Д. (2023). *Корпоративні комунікації: свіжий погляд*. Арт Економі.
- Карпчук, Н. (Ред.). (2023). *Стратегічні комунікації ЕС: протидія деструктивним впливам*. Вежа-Друк.
- Киричок, А. (2024). Удосконалення стратегічно-управлінських заходів реагування на кризу: робота над помилками як підготовка до наступних криз. *Технологія і техніка друкарства*, 3(85), 125–151. [https://doi.org/10.20535/2077-7264.3\(85\).2024.322586](https://doi.org/10.20535/2077-7264.3(85).2024.322586)
- Мирошниченко, А. (2023). Кризові екологічні комунікації у період воєнного часу (на прикладі Каховської ГЕС). *Грані*, 26(5), 132–142. <https://doi.org/10.15421/1723113>
- Чайкун, О. (2024). Медіа в умовах кризових ситуацій: Трансформація комунікативної взаємодії з аудиторіями. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Філологія*, 4(14), 92–107. <https://doi.org/10.32689/maup.philol.2024.4.16>
- Шегида, Л. (2022). Кризові комунікації як інструмент забезпечення стійкості громад. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 27, 135–142. <https://doi.org/10.35432/tisb272022276822>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Dike, H. W. (2025). Crisis communication strategies and organizational resilience: Lessons from Nigerian financial institutions. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(4), 2357–2374. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90400177>
- Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis communications: A casebook approach* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. American Management Association.
- Hermann, C. F. (1969). International crisis as a situational variable. In J. N. Rosenau (Ed.), *International politics and foreign policy: A reader in research and theory* (pp. 409–421). The Free Press.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Mawusi, A. (2025). Crisis communication and its impact on stakeholder trust in Ghana. *International Journal of Communication and Public Relation*, 10(1), 33–46. <https://doi.org/10.47604/ijcpr.3198>
- Mialkowska, L., Pimenova, O., Savchuk, N., Moklytsia, H., Stasiuk, L., & Shkarlatiuk, K. (2024). Crisis communication in human capital management during war: Addressing social and psychological challenges. *Revista Amazonia Investiga*, 13(84), 183–196. <https://doi.org/10.34069/AI/2024.84.12.11>
- Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2000). *Managing crises before they happen: What every executive needs to know about crisis management*. AMACOM.
- Nuortimo, K., Harkonen, J., & Breznik, K. (2024). Exploring corporate reputation and crisis communication. *Journal of Marketing Analytics*. <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00353-8>

References (translated and transliterated)

- Chaikun, O. (2024). Media v umovakh kryzovykh sytuatsii: Transformatsiia komunikatyvnoi vzaemodii z audytoriiamy [Media in crisis situations: Transformation of communicative interaction with audiences]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Filolohiia* [Scientific works of the Inter-regional Academy of Personnel Management. Philology], 4(14), 92–107. <https://doi.org/10.32689/maup.philol.2024.4.16>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Dike, H. W. (2025). Crisis communication strategies and organizational resilience: Lessons from Nigerian financial institutions. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(4), 2357–2374. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90400177>
- Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis communications: A casebook approach* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. American Management Association.
- Hermann, C. F. (1969). International crisis as a situational variable. In J. N. Rosenau (Ed.), *International politics and foreign policy: A reader in research and theory* (pp. 409–421). The Free Press.
- Karpchuk, N. (Ed.). (2023). *Stratehichni komunikatsii YeS: protydia destruktyvnyv vplyvam* [EU strategic communications: countering destructive influences]. Vezha-Druk.
- Kyrychok, A. (2024). Udoskonalennia stratehichno-upravlinskykh zakhodiv reahuvannia na kryzu: robota nad pomylkamy yak pidhotovka do nastupnykh kryz [Improving strategic and managerial crisis response measures: learning from mistakes as preparation for future crises]. *Tekhnolohiia i tekhnika drukarstva* [Printing technology and technique], 3(85), 125–151. [https://doi.org/10.20535/2077-7264.3\(85\).2024.322586](https://doi.org/10.20535/2077-7264.3(85).2024.322586)
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Mawusi, A. (2025). Crisis communication and its impact on stakeholder trust in Ghana. *International Journal of Communication and Public Relation*, 10(1), 33–46. <https://doi.org/10.47604/ijcpr.3198>
- Mialkovska, L., Pimenova, O., Savchuk, N., Moklytsia, H., Stasiuk, L., & Shkarlatiuk, K. (2024). Crisis communication in human capital management during war: Addressing social and psychological challenges. *Revista Amazonia Investiga*, 13(84), 183–196. <https://doi.org/10.34069/AI/2024.84.12.11>
- Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2000). *Managing crises before they happen: What every executive needs to know about crisis management*. AMACOM.
- Myroshnychenko, A. (2023). Kryzovi ekolohichni komunikatsii u period voiennoho chasu (na prykladi Kakhovskoi HES) [Crisis environmental communications during wartime (on the example of the Kakhovka HPP)]. *Grani*, 26(5), 132–142. <https://doi.org/10.15421/1723113>
- Nuortimo, K., Harkonen, J., & Breznik, K. (2024). Exploring corporate reputation and crisis communication. *Journal of Marketing Analytics*. <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00353-8>
- Shehyda, L. (2022). Kryzovi komunikatsii yak instrument zabezpechennia stiikosti hromad [Crisis communications as a tool for ensuring community resilience]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia* [Theoretical and applied issues of state-building], 27, 135–142. <https://doi.org/10.35432/tisb272022276822>
- Zahorulko, Ye., & Oltarzhevskyi, D. (2023). *Korporatyvni komunikatsii: svizhyi pohliad* [Corporate communications: a fresh look]. Art Ekonomi.

Andrii Bystrov

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

TRANSFORMATION OF THE CONCEPT OF “CRISIS” FOR MEDIA IN THE CONTEXT OF RUSSIA’S WAR AGAINST UKRAINE

The subject of the study is transformation of the concept of “crisis” in the context of the functioning of Ukrainian media during the full-scale war. The relevance of the research is determined by the need to bridge the theoretical gap between outdated concepts and the unique experience of Ukrainian media operating under hybrid warfare conditions. The purpose of the article is to develop and substantiate a comprehensive conceptual model that explains the transformation of crisis from a temporary event into a permanent operational environment. A key objective of the study is to provide theoretical justification for the concept of *adaptive resilience* as a new strategic paradigm for media organizations, replacing the traditional pursuit of restoring stability.

The methodological framework of the study is based on a comparative analysis of classical theories of crisis communication (models by C. Hermann, T. Coombs, and I. Mitroff), a synthesis of recent academic works (2022–2025) dedicated to media functioning in conflict environments, as well as the application of structural-functional and conceptual-categorical approaches to redefine key terms.

The research findings demonstrate that the notion of “crisis” in the media context has undergone an ontological transformation — evolving from a temporary event into a permanent, multidimensional environment of existence. This polycrisis is characterized by transformations in temporal, spatial, psychological, and functional dimensions. An extended typology of crisis threats has been developed, systematizing hybrid challenges.

The scientific novelty lies in the formulation of the concept of *adaptive resilience* as a new strategic paradigm for media operating under conditions of permanent crisis. Its key indicators are defined as operational flexibility, financial diversification, and the psychological resilience of the team. The practical significance of the study consists in providing media managers with a conceptual framework for developing survival strategies, while offering state institutions and international donors a well-founded basis for designing effective media support policies aimed at strengthening the sector’s resilience. Prospects for further research include empirical verification of the proposed model through in-depth interviews with media managers and content analysis of editorial policies.

Keywords: crisis; media; full-scale war; disinformation; media resilience; crisis communications; editorial management.

Стаття надійшла до редакції 21.07.2025