

#### 1.4 АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ: РОЛЬ У ФОРМУВАННІ РЕПУТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Івашук Антоніна Анатоліївна**, канд. наук із соц. комун., доцент, завідувачка кафедри реклами і зв'язків з громадськістю, ФМВ, Національний авіаційний університет, Україна, Київ  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0209-148X>  
E-mail: [antonina.ivashchuk@npp.nau.edu.ua](mailto:antonina.ivashchuk@npp.nau.edu.ua)

***Анотація.** Проблема розробки і реалізації антикризових комунікацій є дуже важливою для формування репутації, як державних так і комерційних організацій. У час економічних криз, війни, пандемій, політичної нестабільності робота з комунікаційними стратегіями надзвичайно важлива і часто має вирішальне значення у взаємодії з аудиторіями. Формування репутації – це довгий і складний процес взаємодії між організацією і споживачами, і якщо результати співробітництва не задовольняють аудиторію – то компанія може зазнати репутаційних втрат. Антикризовий менеджмент передбачає розробку сценаріїв роботи організацій з репутаційними ризиками. Метою статті є визначення основних антикризових рішень, які спрямовані на відновлення репутації організацій. Також у дослідженні наводяться приклади невдалих комунікаційних дій компаній і аналізується негативний вплив на їх репутацію; досліджується алгоритм дій комунікаційного відділу у разі кризових ситуацій; акцентується увага на класифікації різних видів криз; також досліджені дефініції, які дозволяють краще зрозуміти сутність репутаційного менеджменту та кризових явищ в цілому. Предметом дослідження є саме антикризові комунікації, адже дуже важливим є розуміння специфіки антикризового управління організаціями. На сьогодні, коли в Україні триває війна з Росією, питання роботи над антикризовими комунікаціями стала вкрай важлива. Адже ми працюємо не тільки на внутрішньому ринку, а й презентуємо себе на міжнародній арені. Тому вкрай важливо ретельно продумувати канали комунікації з аудиторією, контент, який поширює організація, вибудовувати стратегію і обов'язково детально розробляти порядок дій у разі виникнення кризової ситуації. Адже чим краще і детальніше буде продумана антикризова стратегія, тим швидше і з меншими репутаційними втратами компанія зможе вийти з будь-якої складної ситуації.*

**Ключові слова:** комунікація, репутаційний менеджмент, бренд, антикризові комунікації, зв'язки з громадськістю, медіа, стратегія.

## Вступ

Сьогодні комунікація є важливою складовою функціонування як будь-якої організації, так і країни в цілому. Безперечно, починаючи з 2019 року, з початком COVID-2019 і повномасштабним вторгненням Росії на територію України, багато компаній постали перед проблемою необхідності вибудовувати стратегії антикризових комунікацій, адже багато як комерційних так і державних організацій, виявилися не готовими до подолання наслідків світової кризи.

На сьогодні вкрай важливим і актуальним є необхідність дослідження комунікаційних стратегій організацій, враховуючи сучасні світові тенденції, задля успішного і ефективного функціонування компаній, а також задля розуміння важливості впливу комунікацій на репутацію організації.

Актуальним є дослідження залежності репутації організації або публічної людини чи політика від правильно вибудованої стратегії антикризових дій. Адже вкрай важливо вміти протистояти викликам сьогодення і активно та успішно діяти навіть під час масштабних криз. Також дуже важливим є не тільки активна робота комунікаційників на початку кризи, але й вміння прогнозувати кризи і працювати на їх випередження.

*Метою публікації* є визначити основні антикризові комунікаційні рішення спрямовані на збереження репутації організацій та вихід з кризових ситуацій.

Мета передбачає вирішення низки завдань: визначити сутність антикризових комунікаційних технологій; дослідити особливості сприйняття кризової ситуації і пов'язані з нею необхідні інформаційні заходи; дослідити важливість ролі громадськості в побудові репутації організації.

У статті використані такі методи дослідження: системний аналіз – для визначення комунікативних дій під час роботи з антикризовими стратегіями; використано метод абстрагування; методи аналізу, моніторингу, узагальнення та порівняння – для опрацювання науково-теоретичної бази дослідження.

## Результати наукового дослідження

Позитивна репутація формується протягом тривалого часу і залежить від правильно побудованої комунікаційної стратегії організації. Адже проблема управління репутацією стає очевидною при виникненні форс-мажорних ситуацій, у час світових криз, воєнних дій, політичних та економічних потрясень. Ми сьогодні живемо у перенасиченому інформаційному просторі, де будь-яка інформація має здатність поширюватися і трансформуватися за кілька хвилин після того, як сталася подія. Усе частіше можемо спостерігати тенденцію щодо поширення інформації яка не є об'єктивною, достовірною, повною, перевіреною. Багато каналів комунікації розповсюджують інформацію не витрачаючи час на перевірку фактів у гонитві за першістю виходу матеріалу. Такі тенденції

мають також враховувати і організації які вибудовують стратегії комунікацій з аудиторією.

У сучасному світі суттєвих змін зазнала як сфера бізнесу так і державні організації. Якщо ще до недавнього часу компанії, оцінюючи успішність своєї діяльності, орієнтувалися на сумі отриманого прибутку, то сьогодні цей критерій не є вирішальним, і успішна та прибуткова компанія може за декілька днів втратити своїх клієнтів, репутацію і прибуток. Ринкова вартість компанії може бути набагато більшою аніж її балансова вартість за рахунок нематеріальних активів, ключовим з яких є ділова репутація. У її основі лежить інформація про переваги організації, соціальну відповідальність, публічні реакції на суспільно гострі питання, позиція керівників компанії тощо. Завдяки стійкій позиції компанії, щодо викликів ринку і правильної комунікаційної стратегії позиції компанії зазвичай залишаються стабільними, незважаючи на мінливість і непередбачуваність ринкової ситуації [7].

Термін «криза» походить від грецького слова «crisis», яке означає «вирок з якого-небудь питання або рішення в сумнівній ситуації». У цьому значенні можемо знайти використання даного терміну у Гіппократа, що стосується вирішальної фази проходження хвороби. У сучасному розумінні криза – це переломний момент в послідовності процесів, подій і дій; крайне загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі [10, с.7].

Антикризове управління – це управління, що націлене на запобігання можливих серйозних ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання. Антикризове керування істотно відрізняється від звичайних прийомів, форм і технологій менеджменту [10, С.44]. У свою чергу, менеджмент кризи має на меті три послідовні цілі: попередити кризу; якщо криза трапилася – зменшити її негативний вплив на компанію; долаючи кризу – створити передумови для розвитку компанії в майбутньому. Ще у 70-х рр. американськими фахівцями з піару був розроблений процес управління кризовими ситуаціями. Загалом, управління проблемами включає п'ять послідовних дій:

1. Ідентифікація проблеми;
2. Аналіз і визначення меж кожної проблеми з точки зору її впливу на місцеві групи громадськості;
3. Виявлення та опрацювання альтернативних варіантів стратегії;
4. Реалізацію програми дій, спрямованої на поширення позиції організації та вплив на сприйняття проблеми;
5. Оцінку результатів виконання програми з точки зору досягнення мети організації [4, с.493].

Глибина кризового стану і тривалість періоду, протягом якого він настає, залежить від:

1. Співвідношення кількості і сили вихідних економічних явищ;

2. Числа і ступеня впливу агентів зовнішнього і внутрішнього середовища;
3. Інтенсивності процесу виникнення проміжних економічних явищ;
4. Співвідношення і сили проміжних явищ по кожному чиннику стану підприємства;
5. Значимості кожного чинника стану підприємства конкретно для даного підприємства і даної галузі національної економіки [5].

Безумовно, розробка антикризових комунікацій необхідна і на рівні держави. У грудні 2022 року Департамент суспільних комунікацій ініціював серію тренінгів для представників міської влади щодо кризових комунікацій. Новий блок тренінгів за підтримки Департаменту розпочав Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки спільно з Міністерством культури та інформаційної політики України, проектом ЄС «Підтримка стратегічних комунікацій в Україні» та Центром демократії та верховенства права за фінансової підтримки Швеції. Основною метою якого стало підвищення комунікаційних навичок державних службовців та сприяння розбудові в Україні системи державних стратегічних комунікацій [6].

Також розроблено комплекс заходів, що реалізуються державними органами України у кризовій ситуації і передбачають їх діалог із цільовою аудиторією з питань, що стосуються кризової ситуації і протидії їй. Указом Президента України від 28 грудня 2021 року №685/2021 було затверджено Стратегію інформаційної безпеки, де були наведені визначення термінів «кризові комунікації» і «антикризові комунікації». Кризові комунікації – комплекс заходів, що реалізуються державними органами України у кризовій ситуації і передбачають їх діалог із цільовою аудиторією з питань, що стосуються кризової ситуації і протидії їй. Антикризові комунікації – комплекс інформаційних заходів, що реалізуються державними органами України з метою запобігання виникненню кризової ситуації і передбачають їх діалог із цільовою аудиторією з питань, що стосуються загрози виникнення кризової ситуації і протидії їй. Також у документі прописані стратегічні цілі і напрямки Стратегії України, які планують реалізувати до 2025 року [11].

На жаль, незважаючи на прописану і затверджену Стратегію, навіть зараз, під час повномасштабного вторгнення Росії на територію України, коли інформація набула ще більшої цінності й ми знаходимося під постійним тиском російської інформаційної війни, влада все ще не змогла вибудувати ефективну комунікацію як в українському так і в міжнародному інформаційному просторі. Часто використовуються звичні методи приховування інформації або ж суцільного мовчання, ненадання вчасно важливої для суспільства інформації, також владі не вдалося вибудувати ефективну взаємодію зі ЗМІ, з метою більш ефективної комунікації з суспільством. Адже саме масмедіа часто стають джерелом ескалації кризи. І

тому важливо і державі та уряду, і ЗМІ усвідомлювати, яка інформація гостро необхідна суспільству, а яка може стати зайвим подразником.

Управління в кризовій ситуації можна визначити, як процес роботи під тиском обставин таким чином, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати ряд взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед фірмою. Адже антикризове управління – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку [5].

Система моніторингу при плануванні антикризових комунікацій повинна містити:

1. Моніторинг засобів масової інформації та соціальних мереж 24/7;
2. Інформування в каналах Telegram, тематичні спільноти у соціальних мережах, в агрегаторах популярного контенту;
3. Робота в акаунті у соціальних мережах від агресивних користувачів, тролінгу, небажаних дискусій;
4. Залучення інфлюенсерів, блогерів та експертів;
5. розроблення та просування вірусного відеоконтенту для забезпечення широкого охоплення;
6. Складання та просування інтернет-петицій тощо [1].

Розрізняють такі види криз за відповідними ознаками їх класифікації:

1. За масштабами прояву: загальні кризи – охоплюють усю соціально-економічну систему, та локальні – охоплюють лише її частину;
2. За проблематикою: макро- і мікрокризи. Макрокризи – масштабної проблематики й обсягів, мікрокризи – охоплюють лише окрему проблему, чи невелику їх групу (мікрокриза здатна викликати ланцюгову реакцію, поширитися на всю систему та призвести до макрокризи);
3. За причиною виникнення: природні, суспільні та екологічні кризи;
4. За структурою відносин у соціально-економічній системі й диференціації проблематики її розвитку виділяють окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних та інших криз.

Як показує досвід, кризи, як правило, можна передбачити, очікувати, а при бажанні й викликати; кризи можна прискорювати, випереджати, відсувати (запобігати), тобто кризові процеси певною мірою можуть бути керованими; також до криз можна й необхідно готуватися. Ефективне управління здатне прискорити вихід з кризи та мінімізувати її наслідки.

Тривалість і глибина кризи є наслідком помилок в антикризовому управлінні, свідомих деструктивних дій керівників або нерозуміння ними причин, характеру й можливих наслідків кризи [7].

Згідно з рейтингом 2023 від Global RepTrak, яка є провідною світовою компанією з питань репутації та статистики, топ репутаційними лідерами світу стали такі компанії як:

1. Lego Group
2. The Bosch Group
3. Rolls-Royce
4. Harley- Davidson
5. Canon
6. Rolex
7. Miele
8. Sony
9. Nintendo
10. Mercedes-Benz [3].

Цікаво, що компанією, яка не залишала топ-10 протягом всіх дванадцяти років проведення глобального дослідження, стала – The Lego Group. На думку організаторів проекту, своїм успіхом вони зобов'язані трьома факторам – незмінній високій якості продукції, лідерству в інноваціях, а також наявності чіткої мети [2].

Стабільність у складі репутаційних лідерів – особливо на вершині списку – демонструє важливість ключового фактору. Всі компанії, які отримали високі оцінки, приділяють величезну увагу побудові та реалізації ефективних систем репутаційного менеджменту. Вони не шукають стандартних рішень і не зупиняються у цьому процесі, не дивлячись на всі складнощі. У результаті глобальна криза не завадила їм зміцнити довіру різних зацікавлених груп.

Сьогодні – в епоху Репутаційної економіки – володіння високою довірою стейкхолдерів є більш важливим, ніж коли-небудь раніше. Компанії з високим рівнем репутації можуть розраховувати на вагому підтримуючу поведінку з боку споживачів – 78% хочуть купувати їхню продукцію, 70% прагнуть у них працювати, а 64% готові надати підтримку під час кризи, 53% споживачів переконані, що топ-10 компаній, які є репутаційними лідерами, явно виділяються із загальної маси бізнес-організацій [2].

Проте, є принципи й закони комунікацій, які залишаються незмінними протягом багатьох років: популярність; інновації; зручний та зрозумілий спосіб; взаємність; авторитет; обов'язковість; послідовність; дефіцит; симпатія; соціальна відповідальність [8].

Усі представники організації під час кризової ситуації повинні мати:

1. Професійні навички. Критично важливим для компанії є поєднання навичок потенційних речників з їх завданнями як членів групи кризових комунікацій. У наші дні обов'язки прес-секретаря неодмінно передбачають спілкування в Інтернеті.
2. Єдину позицію. Компанії потрібно наперед визначитися з особою

спікера. Для комунікації з традиційними ЗМІ, соціальними медіа, B2B, внутрішніх комунікацій призначають, як правило керівника PR-служби. Але є випадки, коли спікером компанії повинен бути тільки її керівник, наприклад, повідомить про кризу, що спричинила людські жертви, має він особисто.

3. Рішення про те, хто повинен виступати, приймають після настання кризи, але пул потенційних речників необхідно визначити заздалегідь. Прес-секретарі потрібні не лише для роботи із засобами масової інформації, а й для всіх типів та форм комунікацій, внутрішніх і зовнішніх, як-от: публічні збори, збори працівників тощо [1].

Репутація будь-якої компанії має власну структуру, яку можна розкласти на складові:

1. Емоційна привабливість (інформація або відчуття в пам'яті людини, будь-яким чином з цією продукцією пов'язані, причому їх правдивість абсолютно не важлива);
2. Якість продукції;
3. Відносини з партнерами (сюди входять як зовнішні партнери та постачальники, так і співробітники компанії);
4. Репутація керівництва;
5. Соціальна відповідальність;
6. Фінансові показники компанії [9].

Непоодинокі випадки на ринку, коли компанії не змогли вчасно вибудувати і застосувати антикризову стратегію, що призвело до негативних наслідків.

Репутаційні втрати завжди будуть впливати на прибутки компанії. Яскравим прикладом є ситуація, яка сталася з компанією Volkswagen. Німецький автовиробник був звинувачений у махінаціях, пов'язаних із викидом шкідливих речовин із вихлопної системи. Звинувачення призвело до потужного скандалу, внаслідок якого концерн зазнав величезних збитків у вигляді штрафних санкцій та витрат на перероблення вже проданих автомобілів. Увесь топ менеджмент, на чолі з генеральним директором Мартіном Вінтеркорном, мусив залишити позиції. Постраждала репутація не тільки концерну VW і його турбодизельних двигунів, а й усій галузі автобудування Німеччини. Економічний ефект був приголомшливим: ціна акцій концерну Volkswagen за тиждень упала на 40 %. Це репутаційний удар по бренду на довгі роки.

Про маніпуляції концерну Volkswagen із програмним забезпеченням автомобілів із дизельним двигуном стало відомо у вересні 2015 року в результаті розслідувань, ініційованих владою США. Наприкінці вересня VW офіційно визнав, що на кількох мільйонах автомобілів, проданих у всьому світі, було встановлено програмне забезпечення, яке дозволяло маніпулювати тестами на відповідність дизельних двигунів екологічним стандартам. До літа

2020 року ця ситуація обійшлася VW більш ніж у 30 млрд євро. Більшість цих грошей пішла на штрафні та компенсаційні виплати у США.

Ще один приклад провальної антикризової комунікації можемо фіксувати у відомій українській креативній агенції Banda Agency, щодо співпраці з російським комунікаційним агентством Setters. У 2021 році цільова аудиторія, представники галузі і суспільство в цілому, обурила інформація про співпрацю Banda Agency з російськими креативщиками. Представники компанії, незважаючи на гостру критику і резонанс у суспільстві, почали комунікацію тільки через декілька днів після поширення інформації. Більше того, комунікація компанії почалася із суперечливого і емоційного повідомлення. На офіційній сторінці у Фейсбуці з'явився допис у першому абзаці якого було засудження суспільного осуду. Також у повідомленні йшлося про те, що, незважаючи на війну з Росією, для компанії є неприпустимою «...ненависть до людини тільки через те, що вона росіянин, американець, єврей...». Компанія наполягає, що вони хочуть і будуть обмінюватися досвідом з найкращими агенціями світу, незважаючи на суспільний осуд. І, наприкінці повідомлення, зазначивши, що вони відкриті і відверті, а також, що їм немає чого приховувати, вони закрили можливість коментування під постом. Пост у Фейсбуці набрав більше 1500 дизлайків і 106 поширень з критикою в описі.

Безумовно, така антикризова стратегія виглядає дещо дивно, тим паче від компанії, яка позиціонує себе, як фахівців із рекламних комунікацій. Безумовно, подія і більшою мірою невдала антикризова комунікація, негативно вплинула на репутацію компанії.

### Висновки

Отже, суть антикризового управління виражається в наступних положеннях:

1. Кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
2. Кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
3. До криз можна і необхідно готуватися;
4. Кризи можна пом'якшувати;
5. Управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
6. Кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
7. Управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки [5].

Очевидно, що жодна компанія не може існувати без кризових ситуацій. Але на випадок непередбачених ситуацій, необхідно обов'язково мати антикризову стратегію, створення групи «швидкого реагування», аналізувати ризики, визначити ключові повідомлення, моніторити медіа, залучати

партнерів, визначати комунікаційно-вразливі теми, тестувати кризові комунікації в штучних умовах.

Антикризові заходи мають виконувати функцію запобігання кризовим ситуаціям. Наразі існує гостра потреба в науково-обґрунтованих антикризових стратегіях, які могли би використовуватися як алгоритми при роботі в галузях підвищеної небезпеки, державних структурах, міжнародних організаціях.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Falovych V., Bakulina N., Shushpanov D. (2020) Osoblyvosti vykorystannja antykrizovykh komunikacij v upravlinni korporatyvnoju komunikacijeju [Peculiarities of using anti-crisis communications in corporate reputation management]. Menedzhment ta biznes-administruvannja [Management and business administration] vol. 25. 66-71 pp. Retrieved from: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41864/1/Фалович.pdf> (accessed 08 April 2023).
2. Ghosh O. (2021) Ghlobaljni lidery reputacii [Global reputation leaders] Retrieved from: <https://reputationcapital.blog/2021/04/2021-global-reprtrak-100-globalnye-lidery-reputacii/?lang=uk> (accessed 06 April 2023).
3. Global RepTrak 100 is the definitive ranking of corporate reputation for the world's leading companies (2023) Retrieved from: <https://www.reprtrak.com/rankings/> (accessed 06 April 2023)
4. Koroljko V. Gh., Nekrasova O. V. (2009) Zv'jazky z ghromadsjkistju. Naukovi osnovy, metodyka, praktyka [Public Relations. Scientific foundations, methodology, practice]. Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy Publishing House (in Ukrainian).
5. Kovalevsjka A. V. (2016) Antykrizove upravlinnja pidprijemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kharkiv (in Ukrainian).
6. Kryzovi komunikacii: Departament suspiljnykh komunikacij inicijuvav seriju treningiv dlja predstavnykiv misjkoi vlady (2022) [Crisis Communications: The Department of Public Communications initiated a series of trainings for city officials] Retrieved from: [https://kyivcity.gov.ua/news/krizovi\\_komunikatsi\\_departament\\_suspilnykh\\_komunikatsiy\\_init\\_siyuvav\\_seriyu\\_treningiv\\_dlya\\_predstavnykiv\\_misko\\_vladi/](https://kyivcity.gov.ua/news/krizovi_komunikatsi_departament_suspilnykh_komunikatsiy_init_siyuvav_seriyu_treningiv_dlya_predstavnykiv_misko_vladi/) (accessed 07 April 2023)
7. Kukhta P. V. (2012) Kryzy, jikh prychny i naslidky [Crises, their causes and consequences]. Efektyvna ekonomika [Efficient economy] vol. 10. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439> (accessed 08 April 2023)
8. Mudrak L. (2020) Jak ghromadam protystojaty vyklykam i uspishno dijaty v period kryzy [How communities can face challenges and act successfully in times of crisis]. Kyiv (in Ukrainian).
9. Reputacijnyj menedzhment (2021) [Reputation management] Retrieved from: <https://iib.com.ua/ua/novosti-mib/item/5724-reputatsiyniy-menedzhment-reputation-matters-and-can-be-measured.html> (accessed 08 April 2023)
10. Skibicjkij O. M. (2020) Antykrizovyj menedzhment [Anti-crisis management]. Kyiv: Center of educational literature (in Ukrainian).
11. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro rishennja Rady nacionaljnoji bezpeky i obrony Ukrainy vid 15 zhovtnja 2021 roku "Pro Strateghiju informacijnoji bezpeky" (2021) [Decree of the President of Ukraine On the decision of the National and Defense Council of Ukraine dated October 15, 2021 "On Information Security Strategy"] Retrieved from: [https://ips.ligazakon.net/document/u685\\_21?an=84](https://ips.ligazakon.net/document/u685_21?an=84) (accessed 08 April 2023).