

Національний університет «Запорізька політехніка»
Факультет соціальних наук
Кафедра журналістики

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи магістра

на тему «Антикризові комунікації відділів зв'язків із громадськістю підприємств промислово-виробничого сектору»






Виконала: студентка II курсу, групи СНз-313м
Спеціальності 061 «Журналістика»
(шифр і назва спеціальності)

Погоренна Ірина Максимівна
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.н.соц. ком., доц. Островська Н.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент: к.філол. н., доцент, доцент
кафедри журналістики ЗНУ
Мірошніченко П.В.
(прізвище та ініціали)

6. Консультування розділів роботи

Розділ	Консультант	Завдання видав		Завдання прийняв	
		підпис	Дата	підпис	дата
Вступ	Островська Н.В.		27.12.23		27.12.24
I	Островська Н.В.		10.03.24		10.03.24
II	Островська Н.В.		10.05.24		10.05.24
III	Островська Н.В.		07.06.24		07.06.24
Висновки	Островська Н.В.		17.10.24		17.10.24

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Збір та систематизація матеріалу	вересень 2023	
2	Аналіз журналістичнознавчого матеріалу	жовтень 2023	
3	Написання вступу	грудень 2023	
4	Написання розділу 1	березень 2024	
5	Написання розділу 2	травень 2024	
6	Написання розділу 3	липень 2024	
7	Написання висновків	жовтень 2024	
8	Оформлення роботи	листопад 2024	
9	Захист роботи	грудень 2024	

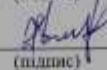
Студентка


(підпис)

Погоренна І.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Островська Н.В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ.....	13
1.1. Теоретичні засади дослідження кризових комунікацій.....	13
1.2. Кризова комунікація в системі соціальних комунікацій.....	20
1.3. Моделі антикризових комунікацій в контексті соціальних комунікацій.....	27
РОЗДІЛ 2. КРИЗОВА КОМУНІКАЦІЯ ПІД ЧАС ДЕСТРУКТИВНИХ ПОДІЙ.....	35
2.1. Основні принципи кризових комунікацій під час війни	35
2.2. Кібератаки як особливий комунікаційний ризик сьогодення	40
2.3. Боротьба з дезінформацією як елемент антикризової кампанії.....	47
РОЗДІЛ 3. СПЕЦИФІКА АНТИКРИЗОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ ГРУПИ ДТЕК (DTEK GROUP) ТА ПРАТ «НАЦІОНАЛЬНА ЕНЕРГЕТИЧНА КОМПАНІЯ ”УКРЕНЕРГО”».....	53
3.1. Стратегії антикризової комунікації групи ДТЕК (DTEK Group).....	53
3.2. Антикризові інструменти, методи захисту і підтримки репутації ПрАТ «Національна енергетична компанія ”Укренерго”».....	64
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

РЕФЕРАТ

Текст кваліфікаційної роботи «Антикризові комунікації відділів зв'язків із громадськістю підприємств промислово-виробничого сектору» становить 79 сторінок. Для виконання дослідження опрацьовано 101 джерело.

Об'єкт дослідження – відділи зв'язків із громадськістю групи ДТЕК (DTEK Group) та ПрАТ «Національна енергетична компанія "Укренерго"».

Предмет дослідження – антикризова комунікація відділів зв'язків із громадськістю групи ДТЕК (DTEK Group) та ПрАТ «Національна енергетична компанія "Укренерго"».

Метою роботи є визначення особливостей антикризової комунікації відділів зв'язків із громадськістю групи ДТЕК (DTEK Group) та ПрАТ «Національна енергетична компанія "Укренерго"».

Реалізація мети передбачає виконання таких **завдань**:

- розглянути теоретичні засади кризової комунікації;
- окреслити підходи українських і зарубіжних дослідників до кризової комунікації як складової системи соціальних комунікацій;
- схарактеризувати моделі антикризової комунікації;
- визначити ключові принципи кризових комунікацій під час війни, методи запобігання та протидії особливим комунікаційним ризикам сьогодення;
- дослідити стратегії та інструменти антикризової комунікації відділів зв'язків із громадськістю групи ДТЕК (DTEK Group) та ПрАТ «Національна енергетична компанія "Укренерго"».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у процесі дослідження застосовувалися такі методи: аналізу й синтезу під час вироблення наукової концепції, спостереження, узагальнення, систематизації, порівняльний.

Методологічна й теоретична основа роботи. Стратегічне управління та кризову стійкість організацій вивчає В. Гончар, М. Зубарева, Л. Бартон, наголошуючи на важливості відкритої комунікації та побудови довіри між організацією та її аудиторією.

Кризова комунікація в державному та військовому контексті у полі дослідження З. Казанжи, О. Костирко, І. Козубенко, В. Кушнір, О. Снитко.

М. Кушнерик та Е. Плахова, А. Коулмен, В. Кумбс вивчають кризову комунікацію у соціальній та освітній сферах, наголошуючи на важливості інформування та психологічної підтримки.

Медіа та їх роль у кризових ситуаціях досліджують І. Літвінчук, М. Папалова, В. Різун, М. Е. Чивелек, М. Чемберчі, Е. Еральп, підкреслюючи важливість інтерпретації подій у медіа для формування суспільної думки.

П. Олещук, С. Ставченко розглядають кризову комунікацію в політичному контексті, аналізуючи взаємозв'язок між кризовою та ризик-комунікацією в політичному процесі.

Практичні аспекти кризової комунікації стали об'єктом дослідження Л. Мудрак, В. Овсяник, О. Терентьевої, Л. Ющишиної, Я. Майсснер, С. Бауманн та охоплюють широкий спектр аспектів кризової комунікації, підкреслюючи її важливість у різних соціальних, організаційних та політичних контекстах.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що в роботі була здійснена спроба визначити специфіку антикризової комунікації відділів зв'язків із громадськістю групи ДТЕК (DTEK Group) та ПрАТ «Національна енергетична компанія "Укренерго"».

Сфера застосування. Матеріали роботи можуть бути використані під час подальших наукових розробок, а також при підготовці лекційних та практичних занять з курсів «Діяльність пресслужб: специфіка медіавиробництва», «Прикладні соціально-комунікаційні технології».

**КОМУНІКАЦІЯ, КРИЗА, АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ,
МОДЕЛІ АНТИКРИЗОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ, ДЕЗІНФОРМАЦІЯ,
АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ
НАДЗВИЧАЙНИМИ СИТУАЦІЯМИ**

ВСТУП

Кризова комунікація є важливою складовою управління ризиками та забезпечення безпеки в сучасному суспільстві. Вона охоплює стратегії, які організації використовують для управління інформацією під час кризових ситуацій, зокрема в умовах інформаційних атак або гібридних війн. В останні роки зросла потреба у вивченні кризової комунікації через збільшення кількості кризових ситуацій, зокрема в Україні. Це пов'язано з безпековими, політичними, соціальними та економічними викликами, які ставлять під загрозу стабільність суспільства. Дослідження показують, що ефективна комунікація під час кризи може суттєво вплинути на сприйняття ситуації громадськістю та допомогти уникнути паніки.

Про те, що кризові явища в сучасному середовищі є неминучими, свідчить і зростаюча кількість воєнних конфліктів, техногенних катастроф, природних катаклізмів, аварій, епідемій тощо. Некеровані потоки інформації призводять до викривлення фактів і як наслідок – руйнування репутації компанії. На сьогодні основним інструментом, що дозволяє уникнути або запобігти кризовим явищам та зберегти позитивну репутацію для компанії є антикризові комунікації.

Кризи є об'єктом досліджень різних наукових дисциплін. Та саме в теорії комунікації та в медіалогії приділяють увагу комунікативному аспекту емпіричних досліджень умов, форм і наслідків кризової комунікації. Як зауважує М. Меєн, практичне значення кризової комунікації як складової підприємницької діяльності в кризових ситуаціях спричинило те, що спочатку ця тема розглядалась у практичних посібниках. Більшість праць засновувалась на аналізі комунікаційних стратегій на основі певних кризових випадків, особливо на великих підприємствах [36, 223].

Наступні дослідження вивчали, наприклад, роль журналістів у кризовій комунікації, визначали функцію кризової комунікації як завдання

менеджменту або аналізували можливості прогнозування ефективної кризової комунікації. Згодом предмет наукових досліджень розширився до політичних криз та їх комунікацій, криз, спричинених коронавірусною пандемією (COVID-19) та воєнними конфліктами.

Дослідження кризової комунікації продовжують розвиватися, акцентуючи увагу на нових викликах, таких як кібербезпека та інформаційна війна. Необхідність розбудови системи кризових комунікацій в Україні усвідомили під час російської агресії і на державному рівні. Про спроможність держави в інформаційній сфері, спроможність комунікувати в умовах кризи йдеться в таких стратегічних документах, як Стратегія національної безпеки України [56] та Доктрина інформаційної безпеки України [13].

Важливим напрямком є інтеграція міждисциплінарних підходів для більш комплексного розуміння кризових ситуацій та врахування сучасних викликів та ролі комунікації в інтегрованому управлінні ризиками.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного осмислення сучасних практик кризової комунікації, аналізу унікального досвіду підприємств промислово-виробничого і енергетичного сектору в умовах кризи під час війни та необхідності узагальнення емпіричного матеріалу.

Метою роботи є визначення особливостей антикризової комунікації відділів зв'язків із громадськістю групи ДТЕК (DTEK Group) та ПрАТ «Національна енергетична компанія "Укренерго"».

Реалізація мети передбачає розв'язання таких **завдань**:

- розглянути теоретичні засади кризової комунікації;
- окреслити підходи українських і зарубіжних дослідників до кризової комунікації як складової системи соціальних комунікацій;
- схарактеризувати моделі антикризової комунікації;

- визначити ключові принципи кризових комунікацій під час війни, методи запобігання та протидії особливим комунікаційним ризикам сьогодення;

- дослідити стратегії та інструменти антикризової комунікації відділів зв'язків із громадськістю групи ДТЕК (DTEK Group) та ПрАТ «Національна енергетична компанія "Укренерго"».

Об'єкт дослідження – відділи зв'язків із громадськістю групи ДТЕК (DTEK Group) та ПрАТ «Національна енергетична компанія "Укренерго"».

Предмет дослідження – антикризова комунікація відділів зв'язків із громадськістю групи ДТЕК (DTEK Group) та ПрАТ «Національна енергетична компанія "Укренерго"».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у процесі дослідження застосовувалися такі методи: аналізу й синтезу під час вироблення наукової концепції, спостереження, узагальнення, систематизації, порівняльний.

Методологічна й теоретична основа роботи. Стратегічне управління та кризову стійкість організацій вивчає В. Гончар [10], М. Зубарева [19], Л. Бартон [76], наголошуючи на важливості відкритої комунікації та побудови довіри між організацією та її аудиторією.

Кризова комунікація в державному та військовому контексті у полі дослідження З. Казанжи [24], О. Костирко [28], І. Козубенко [26], В. Кушнір [31], О. Снитко [53].

М. Кушнерик [30] та Е. Плахова [47], А. Коулмен [79], В. Кумбс [80] вивчають кризову комунікацію у соціальній та освітній сферах, наголошуючи на важливості інформування та психологічної підтримки.

Медіа та їх роль у кризових ситуаціях досліджують І. Літвінчук [34], М. Папалова [46], В. Різун [50], М. Е. Чивелек [78], М. Чемберчі [78], Е. Еральп [78], підкреслюючи важливість інтерпретації подій у медіа для формування суспільної думки.

П. Олещук [45], С. Ставченко [55] розглядають кризову комунікацію в політичному контексті, аналізуючи взаємозв'язок між кризовою та ризик-комунікацією в політичному процесі.

Практичні аспекти кризової комунікації стали об'єктом дослідження Л. Мудрак [37], В. Овсяник [38], О. Терентьєвої [59], Л. Ющишиної [71], Я. Майсснер [93], С. Бауманн [93] та охоплюють широкий спектр аспектів кризової комунікації, підкреслюючи її важливість у різних соціальних, організаційних та політичних контекстах.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що в роботі була здійснена спроба визначити специфіку антикризової комунікації відділів зв'язків із громадськістю групи ДТЕК (DTEK Group) та ПрАТ «Національна енергетична компанія "Укренерго"».

Практичне значення одержаних результатів. Матеріали роботи можуть бути використані під час подальших наукових розробок, а також при підготовці лекційних та практичних занять з курсів «Прикладні соціально-комунікаційні технології».

Апробація результатів роботи була здійснена на V Всеукраїнській науково-практичній конференції «Суспільство і особистість у сучасному комунікаційному дискурсі» (Запоріжжя, 2024 р.).

Публікації. За результатами наукових досліджень було надруковано тези:

Погоренна І.М., Островська Н.В. Роль соціальних мереж в антикризових комунікаціях. *Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції «Суспільство і особистість у сучасному комунікаційному дискурсі»* (м. Запоріжжя, 14–15 травня 2024 р.) / редкол.: В. Л. Погребна, В. О. Коваль, Н. В. Островська, С. С. Щербина та ін. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. С. 228–231.

Структура роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У вступі виявляється

ступінь вивченості заявленої теми, окреслюються мета, завдання, об'єкт та предмет дослідження, його наукова новизна, теоретичне та практичне значення.

У першому розділі аналізуються теоретичні засади дослідження кризових комунікацій. У першому підрозділі першого розділу розглядаються підходи до понять «криза», «кризова комунікація» і «комунікація ризику». Предметом аналізу другого підрозділу першого розділу є кризова комунікація як невід'ємна складова системи соціальних комунікацій. Розглянуто підходи українських і зарубіжних дослідників. Третій підрозділ першого розділу присвячений аналізу моделей антикризових комунікацій в контексті соціальних комунікацій.

У другому розділі наукової роботи досліджується кризова комунікація під час деструктивних подій. Зокрема, перший підрозділ другого розділу аналізує ключові принципи кризових комунікацій під час війни. У другому підрозділі другого розділу характеризуються методи запобігання та протидії кібератакам як особливим комунікаційним ризикам сьогодення. Третій підрозділ другого розділу присвячений розгляду боротьби з дезінформацією як елементу антикризової кампанії.

Третій розділ присвячено дослідженню антикризової комунікацій відділів зв'язків із громадськістю групи ДТЕК (DTEK Group) та ПрАТ «Національна енергетична компанія «Укренерго»». Зокрема, у першому підрозділі третього розділу аналізуються стратегії антикризової комунікації групи ДТЕК (DTEK Group). У другому підрозділі третього розділу досліджується виклики для компанії під час війни та антикризові інструменти, методи захисту і підтримки репутації компанії. У висновках підводяться підсумки дослідження.

Обсяг роботи – 79 сторінок. Список використаної літератури містить 101 найменування.

РОЗДІЛ 1

АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ

1.1. Теоретичні засади дослідження кризових комунікацій

Кризи можуть виникати й ставати об'єктом комунікації в різних сферах: особистих і міжособистісних, внутрішньоорганізаційних і міжорганізаційних, внутрішньокультурних і міжкультурних. Це явище досліджують як у теоретичному, так і в прикладному аспектах, розглядаючи його через призму комунікаційних стратегій і практик.

Стосовно комунікативних зусиль після настання шкоди в науковому й професійному дискурсі вживають терміни «кризова комунікація» і «антикризова комунікація». «Кризова комунікація» охоплює дії, спрямовані на інформування та підтримку аудиторії в умовах кризи, тоді як «антикризова комунікація» передбачає заходи, що мінімізують вплив кризи на організацію чи індивідуумів. Згідно з працею А. Коулмена «Кризові комунікаційні стратегії», ефективна комунікація під час кризи повинна враховувати особливості аудиторії та специфіку самої кризи [79].

Водночас, на думку М. Меєна, застосування терміна «кризова комунікація» лише в контексті публік рилейшнз, видається занадто вузьким для адекватного охоплення феноменів, які ним виражаються. Проаналізувавши різні підходи до визначення цього терміна, дослідник зауважує, що диференційовані визначення поняття залучають насамперед особливі характеристики криз [36, 224].

Крім того, В. Т. Кумбс у своїй книзі «Постійна комунікація у кризових ситуаціях: планування, управління та реагування» підкреслює важливість підготовки до криз і наголошує, що кризова комунікація не обмежується тільки реакцією на подію, але включає і профілактичні дії, спрямовані на

побудову довіри між організацією та її аудиторією. Такі дії можуть запобігти ескалації кризи та зменшити її негативні наслідки [81].

Таким чином, поняття «кризова комунікація» охоплює широкий спектр дій і явищ, пов'язаних із подоланням кризових ситуацій. Воно розвивається в міждисциплінарному полі, залучаючи дослідження з публік релейшнз, соціальної психології, організаційного менеджменту й міжкультурної комунікації.

Криза – це складне соціальне, економічне або організаційне явище, яке потребує багатовимірної аналізу для повного розуміння її природи. Науковці пропонують різні підходи до визначення криз, що базуються на характеристиках, причинах виникнення та можливих наслідках.

Зокрема, кризи визначають як раптові, непередбачувані події, що загрожують нормальному функціонуванню системи та потребують швидких рішень. В. Т. Кумбс у своїй роботі «Постійна комунікація у кризових ситуаціях: планування, управління та реагування» зазначає, що кризи характеризуються трьома основними елементами: невизначеністю, загрозою та обмеженим часом для реагування. Ці характеристики дозволяють відрізнити кризу від інших складних ситуацій [81].

Інший підхід до визначення криз базується на аналізі їхнього впливу на організаційні структури та соціальні системи. Наприклад, В. Бенуа, Е. Панг визначають кризу як точку перелому, яка створює ризик для стабільності системи та може призвести до значних змін. У цьому підході акцент робиться на розумінні динаміки розвитку кризи та розробці стратегій її подолання [77].

Соціокультурний підхід розглядає кризу як явище, що впливає на норми, цінності та взаємодію в суспільстві. М. Сігер «Комунікація, організація та криза» звертає увагу на роль міжкультурних аспектів у кризовій комунікації. Він підкреслює, що ефективне управління кризами потребує врахування соціальних контекстів та особливостей різних аудиторій [98, 233].

Таким чином, підходи до визначення криз можна умовно розділити на описовий, динамічний та соціокультурний. Інтеграція цих підходів дозволяє не лише глибше зрозуміти природу кризи, але й розробити ефективні інструменти для її управління.

Українські дослідники означеного явища теж мають свою думку щодо поняття «кризи», так В. Гончар дає наступне визначення поняттю «криза» – це точка перелому, що виникає у процесі функціонування системи через зовнішні або внутрішні причини та створює загрозу для її стабільності або навіть існування [10].

На думку, О. Снитко, криза – це комплекс негативних змін, що відбуваються в соціально-економічній системі під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів і потребують прийняття рішучих дій [53, 137]. Е. Плахова, дослідниця кризових явищ у соціальних системах, визначає кризу як ситуацію, що супроводжується загостренням протиріч у суспільстві чи організації, яка вимагає швидкого прийняття рішень для її подолання [47, 46]. За визначенням В. Кушнір, криза – це стан невідповідності між цілями розвитку системи та її можливостями, що виникає через внутрішні чи зовнішні чинники [31, 53]. О. Костирко, вважає, що криза – це дестабілізаційний процес, який руйнує звичні структури і механізми функціонування системи, викликаючи потребу в адаптаційних змінах [28, 46]. С. Ставченко визначає кризу як раптову або передбачувану ситуацію, що ставить під загрозу існування системи та вимагає невідкладного реагування [55].

В. Овсяник визначає кризу як переломний момент у розвитку соціально-економічної системи, що супроводжується порушенням рівноваги та викликає необхідність змін [38].

На думку Л. Мудрак, криза – це соціальний або економічний феномен, який характеризується нестабільністю, конфліктністю та потребою в адаптації до нових умов [37]. І. Козубенко, дослідниця взаємозалежності криз і трансформацій у сучасному світі, визначає кризу як це період гострої

нестабільності в системі, спричинений її внутрішньою чи зовнішньою недосконалістю, що потребує корекції або трансформації [26, 177]. М. Кушнерик визначає кризу як складне явище, що виникає на стику економічних, соціальних і культурних процесів, приводячи до порушення стабільності та необхідності ухвалення рішучих заходів [30].

Надзвичайні ситуації та кризи можуть бути спричинені як внутрішніми факторами, так і зовнішніми впливами. Вони часто виникають через стихійні лиха, техногенні аварії, людські помилки або навмисні дії. Відомий дослідник Л. Бартон зазначає, що кризи можуть впливати не лише на операційну частину компанії, але й включати економічні кризи, кризи лідерства, ліквідності, шахрайства, шантажу, зловживання тощо [76].

Л. Бартон звертає увагу на те, що «комунікація кризи» – це процес управління інформацією під час уже наявної кризової ситуації. Її основна мета – забезпечити оперативне й точне інформування громадськості, зменшити паніку та дезінформацію, а також підтримати довіру до органів влади чи організації. Дослідник виділяє основні характеристики комунікації кризи, такі як мета – оперативно інформувати громадськість, зменшувати паніку, підтримувати довіру до відповідальних органів або організацій, або стратегії – швидке реагування, прозорість у спілкуванні, використання соціальних медіа для поширення інформації та процес – активна взаємодія з усіма зацікавленими сторонами, включаючи ЗМІ, з метою контролю громадської думки та забезпечення належної поведінки під час кризи [76].

В. Т. Кумбс визначає комунікацію кризи як процес управління інформацією та реакціями, що забезпечує мінімізацію шкоди для організації під час кризової ситуації [80]. Р. Л. Хіт описує комунікацію кризи як діяльність, спрямовану на відновлення довіри до організації та забезпечення її репутації після негативних подій [86, 490]. К. Ферн-Бенкс вважає, що комунікація кризи – це стратегія взаємодії між організацією та зацікавленими сторонами для ефективного реагування на кризу [85].

М. Сігер, Р. Ульмер, Т. Селлноу підкреслюють, що комунікація кризи має на меті зменшити невизначеність та забезпечити обізнаність зацікавлених сторін щодо ситуації [98, 233].

П. Сендмен визначає комунікацію кризи як механізм управління суспільною реакцією на ризики, які вже стали реальністю, з акцентом на прозорості та швидкості [94].

В. Т. Кумбс вважає, що на відміну від комунікації кризи, «комунікація ризику» спрямована на запобігання та підготовку до можливих загроз. Її основними завданнями є зменшення ймовірності виникнення кризових ситуацій у майбутньому шляхом підвищення обізнаності громадськості та забезпечення готовності до потенційних ризиків. Дослідник виділяє основні аспекти її, а саме – мета – інформувати про потенційні ризики та небезпеки; – стратегії – навчання населення, проведення інформаційних кампаній, створення систем моніторингу ризиків; – процес: постійний обмін інформацією між усіма учасниками процесу (уряд, організації, громадськість) [80].

В. Т. Ковелло визначає комунікацію ризику як процес обміну інформацією про небезпеки між експертами та громадськістю для зниження соціальної напруженості [82].

Р. Е. Лундгрєн, А. Г. МакМекін вважають, що комунікація ризику – це стратегія передачі інформації, яка допомагає аудиторії зрозуміти ризики та прийняти відповідні заходи [88].

О. Рєнн описує комунікацію ризику як інструмент підтримки прийняття рішень, пов'язаних із ризиками, за рахунок залучення зацікавлених сторін [93, 250].

П. Словіч підкреслює, що комунікація ризику має на меті пояснити складні наукові концепції у зрозумілий спосіб для громадськості, щоб уникнути неправильного тлумачення загроз [100].

Огляд зарубіжних наукових праць дозволив виділити наступні знакові роботи – Р. Л. Хіт та Х. Д. О'Хейр, автори праці «Handbook of Risk and Crisis Communication» детально розглядають основи кризової та ризикової комунікації, їхні стратегії та вплив на суспільство. В. Т. Кумбс у книзі «Постійна комунікація у кризових ситуаціях: планування, управління та реагування» запропонував ефективні підходи до управління комунікацією під час кризи. К. Ферн-Бенкс представила аналіз кейсів для розуміння ключових механізмів комунікації у кризових ситуаціях.

Українські журналістикознавці визначають комунікацію кризи та ризику як специфічні явища, а саме:

О. Терентьева підкреслює, що комунікація ризику – це інструмент, що сприяє формуванню довіри між громадськістю та владою в умовах підвищеної невизначеності [59, 50]. А. Киричок акцентує увагу на важливості прозорості та швидкості в кризовій комунікації для уникнення паніки серед населення [25]. І. Літвінчук вважає, що комунікація ризику полягає у забезпеченні попередження загроз через ефективну взаємодію між усіма учасниками процесу [34, 149]. Л. Ющишина наголошує на ролі медіа у кризовій комунікації, підкреслюючи їхню відповідальність за правильну подачу інформації [71, 115].

Таким чином, розмежування понять комунікації кризи та комунікації ризику дозволяє більш ефективно управляти процесами в умовах невизначеності та забезпечити готовність до можливих загроз.

В. Т. Кумбс наголошує, що різниця між поняттями кризової комунікації та комунікації ризику не є однозначною, адже фактори ризику можуть бути водночас потенційними збудниками кризи. Науковець пропонує розуміти ризику як наперед передбачені потенційні кризи. Відповідно кризова комунікація, на думку дослідника, є наслідком ризику, що вже реалізувався (криза подолання), або недостатньої чи невдалої комунікації ризику (криза легітимації та схвалення). В. Т. Кумбс підкреслює підпорядкований зв'язок

між двома поняттями: кризова комунікація може включати комунікативні заходи для запобігання кризі, спрямовані на подолання її наслідків. Комунікація ризику є підкатегорією профілактичної кризової комунікації, орієнтованою на запобігання кризовим ситуаціям шляхом інформування та залучення суспільства.

Хоча обидва типи комунікації мають спільну мету – забезпечення безпеки і стабільності суспільства – їхні підходи суттєво різняться. Комунікація кризи реактивна за своєю природою, спрямована на швидке реагування на вже наявну кризу, основною метою є мінімізація шкоди та стабілізація ситуації.

Комунікація ризику проактивна за своєю природою, орієнтована на ідентифікацію та запобігання потенційним загрозам, основною метою є запобігання кризи через підвищення обізнаності.

Таким чином, підхід В. Т. Кумбса наголошує на взаємозв'язку між двома типами комунікації, вказуючи на необхідність гармонійного поєднання їхніх інструментів у загальній системі управління кризами та ризиками. Завдяки чіткішому розмежуванню та інтеграції цих понять, організації можуть ефективніше забезпечувати стабільність і безпеку суспільства.

Отже, криза, як явище, може виникнути в різних сферах, і її аналіз вимагає багатоваріантного підходу. Кризова комунікація спрямована на інформування та підтримку аудиторії під час кризи, в той час як антикризова комунікація зосереджена на мінімізації її впливу. Різні науковці визначають кризу через такі характеристики, як раптовість, невизначеність і загроза для системи, а також підкреслюють важливість підготовки та планування до кризових ситуацій для зменшення їхніх наслідків. Криза вимагає швидкої реакції та комунікації, орієнтованої на стабілізацію ситуації.

Основним висновком є те, що кризова та комунікація ризику, хоча й мають спільну мету – забезпечити стабільність і безпеку, мають різні підходи. Комунікація кризи є реактивною, спрямованою на оперативне реагування на

уже виниклу кризу, тоді як комунікація ризику має проактивний характер, орієнтуючись на попередження потенційних загроз. Важливим є поєднання обох підходів для досягнення максимальної ефективності в управлінні кризами та ризиками, що допомагає організаціям та суспільствам краще справлятися з непередбаченими ситуаціями.

1.2. Кризова комунікація в системі соціальних комунікацій

Кризова комунікація є невід'ємною складовою системи соціальних комунікацій, оскільки вона забезпечує ефективний обмін інформацією між різними суб'єктами суспільства під час кризових ситуацій. Її основна мета – підтримувати стабільність та довіру в суспільстві, мінімізуючи негативні наслідки криз, вважає Л. Мудрак [37].

Дослідниця визначає роль кризової комунікації в соціальних комунікаціях у таких напрямках:

- забезпечення прозорості та довіри, адже, ефективна кризова комунікація сприяє прозорості, зміцненню довіри та інклюзивності процесів прийняття рішень, що є необхідністю належного урядування;
- управління інформаційними потоками, бо під час кризи важливо контролювати поширення інформації, щоб уникнути паніки та дезінформації; кризова комунікація допомагає координувати повідомлення між різними суб'єктами, забезпечуючи їх послідовність за тоном і змістом;
- взаємодія між державою та суспільством. Кризова комунікація є особливою формою організації політичної комунікації, яка виникає в ситуаціях, коли комунікативний процес порушений, і немає ефективної взаємодії між державою і суспільством;
- підтримка соціальної стабільності, шляхом своєчасного та точного інформування громадськості кризова комунікація допомагає знизити

соціальну напруженість і сприяє пошуку більш досконалих форм комунікації, спрямованих на подальший розвиток спільноти та її оптимальну адаптацію до навколишнього середовища [37].

Таким чином, на думку Л. Мудрак, кризова комунікація відіграє ключову роль у системі соціальних комунікацій, забезпечуючи ефективну взаємодію між різними суб'єктами суспільства під час кризових ситуацій та сприяючи збереженню соціальної стабільності [37].

Заглиблюючись у вивчення кризової комунікації в Україні, варто зазначити, що ці питання охоплюють широкий спектр теоретичних і практичних аспектів. Кризова комунікація розглядається не лише як інструмент управління кризами, але й як важливий елемент в структурі соціальних комунікацій, що включає не тільки державні та корпоративні організації, а й медіа, соціальні мережі та громадські ініціативи.

В. Різун, зокрема, стверджує, що кризова комунікація має декілька етапів, зокрема підготовчий (якщо мова йде про попередження криз), оперативний (збір та передача інформації) та відновлювальний (посткризове управління іміджем). Дослідник також наголошує на важливості інтерпретації кризових подій медіа, адже саме журналісти можуть формувати суспільне сприйняття ситуації, що безпосередньо впливає на хід кризи [50].

Л. Мудрак підкреслює важливість інтеграції традиційних та нових медіа в кризову комунікацію. Вона вказує на те, що сучасні соціальні мережі дозволяють створювати двосторонні комунікаційні канали, що робить можливим швидке реагування на події та коригування інформаційних потоків. Дослідниця зазначає, що кризова комунікація в умовах сучасних технологій повинна враховувати не лише час реакції, але й точність та достовірність інформації, оскільки поширення фейкових новин може значно ускладнити ситуацію [37].

О. Снитко досліджує особливості управління інформацією під час воєнних конфліктів. Вона стверджує, що в умовах інформаційної війни

основною метою є не лише захист національного іміджу, але й активне формування суспільної свідомості через ефективну комунікацію. О. Снитко наголошує на важливості аналізу інформаційних загроз та використання медіа для контрпропаганди, що є важливим елементом стратегічної комунікації під час кризових ситуацій [53].

Окрім того, М. Зубарева звертає увагу на те, що кризова комунікація в корпоративному середовищі повинна включати чітку стратегію взаємодії з різними аудиторіями. Вона акцентує увагу на важливості підготовленості організації до потенційних кризових ситуацій, адже відсутність плану комунікації може призвести до хаосу та загибелі репутації бренду. М. Зубарева також підкреслює роль персональних блогів та соціальних мереж у вирішенні криз, вважаючи їх важливими інструментами для комунікації з клієнтами та громадськістю [19, 67].

П. Олещук, вважає, що ефективна кризова комунікація вимагає не лише технічних знань, але й глибокого розуміння психології громадськості. В його дослідженні «Кризові комунікації у політичному дискурсі» він підкреслює, що політична комунікація в умовах кризи повинна враховувати емоційний стан людей, адже паніка або страх можуть значно погіршити ситуацію. Він наголошує на необхідності встановлення емоційного контакту з аудиторією та вчасному наданні підтримки через медіа [45].

Таким чином, українські вчені продовжують активно досліджувати кризову комунікацію, акцентуючи на важливості підготовленості, точності та ефективності взаємодії з різними аудиторіями в умовах кризових ситуацій. Вони наголошують на необхідності інтеграції традиційних і нових медіа, важливості аналізу психології аудиторії та стратегічного управління інформацією для досягнення позитивних результатів у кризових умовах.

Зарубіжні дослідники також приділяють значну увагу кризовій комунікації, вивчаючи її в контексті глобалізації, медіа-технологій та соціальних змін. Одним з провідних дослідників у галузі кризової комунікації

є В. Т. Кумбс. Він визначає кризову комунікацію як взаємодію між організаціями та суспільством, що відбувається під час або після кризової ситуації. Дослідник наголошує на важливості чіткої та оперативної комунікації для зменшення соціальних та економічних збитків. Він акцентує на необхідності впровадження плану кризової комунікації до настання кризи, щоб організація могла своєчасно і правильно реагувати на змінювані умови [80].

В. Крендалл підкреслює, що в умовах глобальних загроз та інформаційних технологій, кризова комунікація має стати частиною стратегії організацій. Він звертає увагу на важливість побудови довіри між організацією та її аудиторією, оскільки довіра є критичним фактором у мінімізації негативних ефектів від криз [83].

Р. Лундгрєн вивчає кризову комунікацію як міждисциплінарний процес. Вона зазначає, що кризова комунікація не повинна обмежуватися лише управлінськими аспектами, але має враховувати психологічні та соціокультурні фактори, що впливають на сприйняття інформації під час кризи. Дослідниця підкреслює, що в умовах глобалізації та інформаційних технологій, медіа відіграють ключову роль у формуванні громадської думки, тому правильно побудована комунікація має стати інструментом підтримки суспільного стабільності [88].

М. Папалова звертає увагу на те, як медіа, зокрема традиційні і нові, виконують роль не лише ретрансляторів кризової інформації, але й активних учасників у кризових ситуаціях. Дослідниця аналізує як медіа можуть впливати на хід кризи, сприяючи або ускладнюючи її розвиток. М. Папалова зазначає, що правильне використання медіа під час кризи є важливим для створення чіткої та консистентної комунікаційної стратегії, що допомагає організаціям зберегти репутацію і стабільність [46].

Турецькі дослідники – М. Е. Чивелек, М. Чемберчі, Е. Еральп акцентують увагу на змінюваних ролях соціальних медіа під час криз. Вчені

вважають, що соціальні мережі, зокрема твіттер і фейсбук, стали важливим інструментом для швидкого реагування на кризові ситуації, але разом з тим вони створюють нові ризики, зокрема через поширення фейкових новин. Автори наголошують, що для успішної кризової комунікації необхідно інтегрувати традиційні медіа та соціальні мережі, аби ефективно керувати інформаційними потоками [78].

Т. Селлноу, Р. Улмер, М. Сігер, Р. Літлфілд підкреслюють важливість побудови прозорих і чесних відносин з громадськістю під час криз. Дослідники вважають, що організації повинні бути відкритими у своїй комунікації, щоб зберегти довіру навіть у найскладніших ситуаціях. Вони акцентують увагу на етичних аспектах кризової комунікації, наголошуючи на необхідності відповідальності та правдивості інформації, яку надають організації під час криз [99].

Таким чином, зарубіжні вчені підходять до вивчення кризової комунікації з різних перспектив: від стратегічного управління та побудови довіри до ролі медіа та соціальних мереж у формуванні громадської думки. Вони акцентують на важливості міждисциплінарного підходу, оскільки кризова комунікація охоплює як управлінські, так і психологічні, соціальні та медіа-аспекти, що робить її важливим інструментом для мінімізації наслідків кризових ситуацій.

Порівнюючи підходи українських і зарубіжних дослідників до вивчення кризової комунікації, можна виокремити кілька ключових аспектів, що відрізняють ці теоретичні підходи, а також ті, що їх об'єднують. Обидва напрямки визнають важливість ефективної комунікації під час кризових ситуацій, але акценти та методології дослідження часто мають свої особливості, зумовлені різними культурними, соціальними та технологічними контекстами.

Українські вчені часто визначають кризову комунікацію як систему стратегій і тактик, спрямованих на управління інформаційними потоками та

захист репутації під час або після кризових ситуацій. Наприклад, В. Різун вказує на етапи кризової комунікації, починаючи від підготовки до кризи до її відновлення. Цей підхід акцентує увагу на практичному аспекті управління кризами, зокрема через медіа.

Зарубіжні дослідники, такі як М. Морган, також визнають кризову комунікацію важливою частиною управління кризами, але роблять акцент на міждисциплінарному підході. Вони підкреслюють необхідність врахування психологічних, соціальних і культурних аспектів у процесі комунікації, акцентуючи на взаємодії з громадськістю та впливі медіа. Наприклад, у роботі М. Сігер згадується, що кризова комунікація повинна враховувати глобальні медіа-загрози та використовувати сучасні технології для ефективної взаємодії.

Л. Мудрак та Л. Ющишина звертають особливу увагу на взаємодію між традиційними медіа та новими технологіями, вважаючи соціальні мережі важливими інструментами для кризової комунікації. Вони також зосереджуються на тому, як медіа можуть допомогти або ускладнити ситуацію, зазначаючи важливість точності та швидкості в передачі інформації.

Зарубіжні дослідники, зокрема Б. Бенуа, Е. Панг, акцентують на впливі медіа на хід кризових ситуацій, зазначаючи, що медіа можуть як допомогти стабілізувати ситуацію, так і викликати її загострення через дезінформацію. Вони підкреслюють необхідність інтеграції медіа як традиційних, так і нових для забезпечення консистентної та ефективної комунікації [77, 500].

Українські вчені, зокрема, звертають увагу на етичні аспекти кризової комунікації, зокрема на важливість управління іміджем та захисту організаційної репутації. Вони акцентують на тому, що комунікація повинна бути чесною та прозорою, щоб уникнути подальших соціальних конфліктів, що може мати особливе значення в умовах посткризового відновлення.

В. Ковелло також акцентує увагу на етичних принципах у кризовій комунікації, підкреслюючи необхідність правдивості та відповідальності. Дослідник наголошує, що відсутність прозорості або маніпулювання

інформацією може погіршити ситуацію і призвести до втрати довіри громадськості. Також виділяє соціальну відповідальність організацій у кризових умовах [82].

О. Снитко [53] та В. Різун [50] визнають значення нових медіа, але вони часто підходять до цього з точки зору внутрішнього використання соціальних мереж та інструментів для оперативного реагування на кризові ситуації в межах держави або організації. Тоді як дослідники В. Крендалл та ін. акцентують на глобалізації та можливостях, які нові технології дають для кризової комунікації. Вони розглядають важливість швидкої комунікації на міжнародному рівні, особливо в умовах, коли інформація може поширюватися миттєво і мати глобальні наслідки [83].

Особлива вага вітчизняних дослідників зосереджується саме на психологічному аспекті кризової комунікації, але в меншому обсязі порівняно з зарубіжними дослідниками. Зарубіжні дослідники значно більше акцентують на психологічних аспектах комунікації в умовах кризи. Вони підкреслюють, що важливо не лише передавати інформацію, а й враховувати емоційний стан аудиторії та допомагати їй адаптуватися до змін, щоб запобігти паніці та негативним соціальним наслідкам.

Підходи українських і зарубіжних дослідників до вивчення кризової комунікації мають спільні риси, такі як акцент на важливості швидкої та точної передачі інформації під час кризових ситуацій, але також і суттєві відмінності. Українські дослідники більше фокусуються на практичному застосуванні комунікаційних стратегій у межах національних і організаційних контекстів, а зарубіжні вчені – на міждисциплінарному підході, етичних питаннях, а також на глобальному впливі нових технологій і соціальних мереж.

Отже, кризова комунікація є важливим елементом системи соціальних комунікацій, який забезпечує ефективну взаємодію між різними суб'єктами суспільства під час кризових ситуацій. Вона має на меті підтримку

стабільності, довіри та зниження негативних наслідків, що підкреслюється в роботах українських та зарубіжних дослідників. Л. Мудрак зазначає, що кризова комунікація сприяє прозорості, довірі та інклюзивності процесів прийняття рішень, тоді як В. Різун наголошує на важливості етапів кризової комунікації, таких як підготовка, оперативне управління та відновлення після кризи. Сучасні технології, зокрема соціальні медіа, відіграють значну роль у кризовій комунікації, однак потребують ефективного управління, щоб уникнути дезінформації та паніки.

Українські дослідники зокрема зосереджуються на практичних аспектах кризової комунікації, підкреслюючи важливість підготовленості організацій та державних структур до криз. Водночас вони наголошують на психологічному впливі кризових ситуацій та емоційній складовій комунікації. Зарубіжні дослідники, зокрема В. Т. Кумбс та В. Крендалл, зосереджуються на стратегічному управлінні кризами, важливості побудови довіри та етичних аспектах комунікації, в той час як соціальні медіа набувають все більшого значення як інструменти для швидкого реагування.

Підходи українських і зарубіжних дослідників мають спільні риси, такі як необхідність швидкої і точної передачі інформації, проте також існують відмінності, зокрема в акцентах на практичні стратегії та міждисциплінарний підхід до кризової комунікації. Важливість інтеграції традиційних та нових медіа, стратегічне управління інформацією та увага до психології аудиторії є ключовими аспектами, що дозволяють досягти ефективних результатів у кризових ситуаціях.

1.3. Моделі антикризових комунікацій в контексті соціальних комунікацій

Антикризові комунікації є важливим інструментом для управління репутацією організацій, політичних акторів та інституцій в умовах кризових

ситуацій. Моделі антикризових комунікацій повинні враховувати специфіку соціальних комунікацій, адже саме вони формують сучасний простір для взаємодії, визначаючи швидкість і масштаб розповсюдження інформації. Теоретичне обґрунтування моделей антикризових комунікацій передбачає розгляд як традиційних, так і новітніх підходів у контексті цифрових технологій та соціальних мереж. У контексті сучасних соціальних комунікацій класичні моделі комунікацій потребують адаптації до нових умов, коли значну роль відіграють цифрові технології та соціальні медіа. Зокрема, в теоретичних роботах досліджуються нові підходи до комунікації, що враховують швидкість та масштаб поширення інформації в Інтернеті. Для цього можна виділити кілька ключових теоретичних аспектів.

Класичні теорії антикризових комунікацій, зокрема, теорія поведінки організації в кризовій ситуації (серед представників – С. М. Кінг, К. Сімонсон), передбачають формулювання стратегій реагування на кризу, виходячи з кількох основних принципів, наприклад, інформування та моніторинг, тобто, постійний моніторинг інформаційного простору та активне інформування аудиторії про поточний стан подій.

Сюди варто віднести і активну взаємодію кризових менеджерів з медіа та соціальними мережами для запобігання маніпуляціям та перекручуванням інформації. На думку прихильників теорії саме відкритість організації у кризових ситуаціях допомагає мінімізувати ризики втрати довіри [87].

Модель двостороннього зв'язку (представник – Д. Скотт) враховує важливість двосторонньої взаємодії між організацією та її аудиторією. В умовах соціальних мереж ця модель набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє організації не лише реагувати на критику, а й активно взаємодіяти з громадськістю, змінюючи імідж та ставлення до ситуації [97].

Модель кризового управління через соціальні медіа (представник – В. Т. Кумбс). У межах цієї моделі досліджується вплив платформ на зразок твіттера, фейсбуку, інстаграму на формування та корекцію публічної думки.

Антикризові комунікації вимагають негайного реагування та управління потоками інформації, що розповсюджуються через ці платформи [80].

З огляду на кризу, важливим аспектом є вивчення психології аудиторії та її сприйняття інформації. Вивчення «механізмів колективної психіки» та реакцій на кризові ситуації (як-от «теорія паніки» чи «теорія емоційного зараження») є ключовим для розробки ефективних стратегій антикризових комунікацій. Це також включає механізми емоційного впливу, маніпулювання громадською думкою та управління соціальними страхами через медіа та інші канали комунікації [92].

На думку З. Казанжи, технології, зокрема «соціальні медіа», відіграють важливу роль у процесах антикризових комунікацій. Ключовим є використання таких інструментів, як «аналітика соціальних мереж», що дозволяє оперативно оцінювати ефективність комунікацій і вчасно коригувати стратегії. Водночас, використання «шаблонних відповідей» та автоматизації взаємодії з аудиторією допомагає знижувати навантаження на кризових менеджерів [24].

М. Зубарева виділяє наступні моделі кризи в соціальних комунікаціях. Наприклад, залежно від характеру кризи, моделі антикризових комунікацій можуть варіюватися від моделей інформаційного та репутаційного кризового управління, що зосереджені на відновленні довіри та іміджу організації через прозорі та відкриті комунікації та моделей кризового комунікаційного управління через емоційні фактори, через використання емоційно забарвлених повідомлень для заспокоєння громадськості і запобігання паніці до моделей кризової мобілізації через соціальні медіа, що включає в себе реалізацію стратегій, що базуються на швидкому реагуванні та мобілізації підтримки через соціальні мережі, створення онлайн-ініціатив або кампаній [19].

Соціокультурний контекст антикризових комунікацій відображений в моделі антикризових комунікацій, що повинні враховувати культурні, соціальні та політичні особливості різних аудиторій. Різні соціальні групи

можуть по-різному сприймати інформацію залежно від своїх цінностей, переконань і соціального статусу. Зокрема, в міжнародному контексті моделі комунікацій повинні адаптуватися до особливостей різних ринків і культурних традицій, стверджує в своєму дослідженні А. Киричок [25].

На думку В. Овсяник, важливим аспектом теоретичного обґрунтування є аналіз етичних аспектів антикризових комунікацій. Це включає відповідальність за достовірність і чесність поширюваної інформації, а також етичні питання щодо маніпулювання громадською думкою та інформаційними потоками [38].

П. Олещук звертає увагу на те, що теоретичне обґрунтування моделей антикризових комунікацій в контексті соціальних комунікацій передбачає комплексний підхід, що враховує як традиційні стратегії комунікацій, так і сучасні технологічні й соціокультурні чинники. Моделі антикризових комунікацій повинні бути гнучкими та здатними адаптуватися до нових умов комунікації в цифровому середовищі, забезпечуючи ефективне управління кризою та відновлення довіри до організацій, політичних діячів чи інших соціальних інститутів [45].

Управління кризовими ситуаціями вимагає не лише ефективної реакції на зовнішні загрози, але й стратегічного підходу до комунікацій. Різні стратегії, що використовуються організаціями під час кризи, можуть бути класифіковані за методами реагування на кризу та спрямованістю комунікаційної діяльності. Розглянемо кілька основних стратегій, запропонованих різними дослідниками.

1. «Стратегія «відходу в тінь» [19] передбачає мінімізацію інформаційного шуму шляхом зменшення публічної активності організації. Цей підхід орієнтований на уникнення зайвих витоків інформації та стабілізацію внутрішньої ситуації до моменту відновлення нормальної медіа-активності.

2. Стратегія «все заперечувати» [19] фокусується на запереченні провини. Організація, яка застосовує цю стратегію, категорично відкидає всі звинувачення, заперечує факт кризи і намагається переконати громадськість у відсутності проблем.

3. «Стратегія атаки» [19] передбачає активний напад на джерело звинувачень. Оскільки кризова ситуація часто супроводжується критикою, організація може застосувати тактику висунення звинувачень проти своїх критиків або суперників, з тим щоб перенаправити увагу на негативні аспекти їх діяльності.

4. Стратегія «жертви обставин» [19] полягає в тому, щоб покласти відповідальність за кризу на зовнішні фактори, які не залежать від організації. Такий підхід допомагає знизити рівень критики і зберегти репутацію в умовах економічної або природної нестабільності.

5. Стратегія «принесення в жертву» [19] орієнтована на демонстрацію готовності організації до змін. Це може включати звільнення керівництва або проведення реорганізації, щоб відновити довіру до організації після кризи.

6. «Стратегія «відкритих долонь» [19] є однією з найбільш прозорих. Вона передбачає чесне пояснення причин та наслідків кризи, публічне визнання помилок і встановлення відкритого діалогу з громадськістю.

У свою чергу, «наступальна стратегія» [28, 50] є активним кроком на шляху до відновлення репутації. Вона передбачає запуск нових соціальних ініціатив, що можуть покращити імідж організації і реабілітувати її після кризи.

З іншого боку, «оборонна стратегія» [28, 50] фокусується на мінімізації негативного впливу через обмежену комунікацію та збереження іміджу організації. Вона включає обережне реагування на публічні запити, уникання надмірної публічності і відповідей на всі звинувачення.

«Регресивна стратегія» [28, 50] базується на зниженні уваги до кризи, що дозволяє організації зменшити серйозність проблеми в очах громадськості і відкласти прийняття рішень на майбутнє.

В окремих випадках використовуються стратегії, орієнтовані на «завоювання контролю над дискурсом» та «раціональне та ірраціональне пояснення кризи» [45]. Завоювання контролю над дискурсом дозволяє організації активніше формувати власну версію подій і впливати на громадську думку. Водночас поєднання раціональних і емоційних пояснень кризи дає можливість мобілізувати підтримку громадськості, використовувати наукові та емоційно заряджені аргументи залежно від ситуації.

Кожна з цих стратегій має свої переваги і недоліки залежно від конкретної ситуації. Для успішного подолання кризи необхідно ретельно вибирати стратегію, що відповідає не лише типу кризи, але й характеру організації та її зв'язків з громадськістю. Інколи, на думку Л. Мудрак, може бути доцільно комбінувати кілька стратегій, щоб досягти найбільш ефективного результату в комунікаціях під час кризових ситуацій [37].

Кризова комунікація є важливою складовою управління організаціями та державами в умовах кризи. Важливою особливістю кризових комунікацій є їх адаптація до конкретних обставин, серед яких соціально-політична ситуація та культурні особливості. Порівняння зарубіжних кризових моделей і моделей комунікації в Україні під час війни дозволяє виявити важливі відмінності в підходах, стратегіях і тактиках.

В Україні під час війни (особливо з початку повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році) кризові моделі комунікації зосереджені на забезпеченні національної безпеки, мобілізації громадської підтримки та боротьбі з інформаційною агресією. Основні аспекти кризової комунікації включають:

Модель «Єдина комунікація». Ця модель активно використовувалась українським урядом, де всі органи влади і державні структури працюють

злагоджено для надання громадянам єдиної, погодженої інформації. Окремі відомства не можуть працювати із інформацією про кризу без узгодження з центральними органами влади. Це особливо важливо у військових умовах, коли кожен меседж має бути чітким, а дезінформація – мінімізована.

Модель «Військова та інформаційна оборона». В умовах війни Україна активно використовує стратегічну комунікацію для боротьби з інформаційними операціями супротивника. Українська влада, разом із міжнародними партнерами, розробляє стратегії інформаційної війни, застосовуючи соціальні медіа, контент-менеджмент і спецоперації з поширення правдивої інформації. Наприклад, Міністерство цифрової трансформації України розвиває платформи для перевірки фактів та боротьби з фейками.

Модель «Прозорість і залучення громадян». Важливою частиною кризової комунікації є залучення населення до прийняття рішень на рівні місцевої громади. В Україні активно використовуються платформи для інформування громадян про ситуацію в країні, різні види допомоги, волонтерські ініціативи, а також методи прозорості у забезпеченні безпеки та підтримки з боку держави.

Модель «Визнання жертв та героїв». З огляду на жахливі наслідки війни, в Україні важливу роль відіграє комунікація, яка спрямована на визнання та вшанування героїв, а також підтримку жертв конфлікту. Влада активно комунікує інформацію про загиблих, підтримує моральний дух нації, а також виводить на перший план історії героїзму звичайних громадян.

Як в зарубіжних моделях, так і в українській практиці, важливим аспектом є довіра. У зарубіжних країнах це, зазвичай, досягається шляхом відкритої та чіткої комунікації. В Україні під час війни прозорість комунікацій має особливе значення через наявність зовнішніх загроз і внутрішні соціальні виклики. В Україні державні інституції прагнуть донести до громадян правду

про ситуацію на фронті і внутрішній стан країни, що допомагає зберігати моральний дух.

В Україні інформаційна безпека є важливим елементом стратегії кризових комунікацій, оскільки Росія активно використовує пропаганду та дезінформацію. У зарубіжних країнах також використовується цей аспект, але в Україні він набуває більшого значення в умовах війни, де кожен меседж може стати важливим у боротьбі за контроль над наративом.

В обох контекстах організації намагаються швидко і ефективно реагувати на кризи. Проте в Україні ситуація ускладнена через постійну загрозу безпеці та територіальні втрати, тому комунікаційні стратегії часто мають негайний характер, тоді як у зарубіжних країнах комунікаційні стратегії можуть бути більш відкладеними і націленими на довгострокове відновлення репутації.

Порівняння кризових моделей комунікації в Україні та за кордоном показує, що хоча принципи ефективної комунікації, такі як прозорість, збереження довіри та використання новітніх технологій, залишаються універсальними, специфіка війни в Україні вимагає особливих підходів. Зокрема, Україна має постійно балансувати між інформаційною безпекою та прозорістю, а також активніше боротися з зовнішньою пропагандою та дезінформацією. Крім того, українська модель кризової комунікації значною мірою базується на мобілізації громадян та підтримці національного духу, що є важливою відмінністю від більш традиційних міжнародних підходів.

РОЗДІЛ 2

КРИЗОВА КОМУНІКАЦІЯ ПІД ЧАС ДЕСТРУКТИВНИХ ПОДІЙ

2.1. Основні принципи кризових комунікацій під час війни

До деструктивних подій належать природні катастрофи, пандемії, терористичні акти, збройні конфлікти та війни між державами. Попри велику кількість досліджень кризових комунікацій на цю тему, вони залишаються фрагментарними. Особливо бракує систематизованих досліджень щодо комунікації під час воєн. У наявних публікаціях увага науковців здебільшого зосереджена на державній комунікації, пропаганді та медійному висвітленні воєнних дій, а не на реакції організацій та установ. Та в них розглядаються аспекти, на які, на нашу думку, обов'язково необхідно зважати антикризовим менеджерам та комунікаційникам підприємств та установ.

На думку С. Подзігун, криза є складним явищем, яке поєднує в собі як потенційні та реальні загрози і ризики втрат, так і нові можливості для оновлення та трансформації організації, сприяючи розробці сучасних підходів до взаємодії. Воєнний стан може впливати на якість управління через обмеження свободи дій та ухвалення рішень, а також через надзвичайні обставини та нестабільність політичної й економічної ситуації. Однак, якщо керівники завчасно готуватимуться до таких умов і оперативно реагуватимуть на виклики, вони зможуть підтримувати високий рівень управління [48, 147].

Основні принципи кризових комунікацій під час війни, зокрема для органів публічної влади, характеризує Т. Лушагіна:

1. Швидкість, точність, лаконічність. Органи публічної влади повинні оперативно та точно інформувати про події на полі бою, стан національної безпеки та інші важливі питання. Інформація має бути подана без використання складної термінології, зайвого пафосу, недоречних емоцій чи

канцеляризмів. Недостовірні повідомлення можуть погіршити ситуацію та знизити рівень довіри до органів влади.

2. Контроль інформаційних потоків. Важливо відслідковувати й контролювати потік інформації, що доходить до громадськості, та ретельно обирати способи й канали її поширення. Інформація має бути адаптована до потреб різних груп, щоб кожна людина відчувала увагу до себе, свою значимість та емоційний зв'язок із громадою. При цьому, якщо інформація здатна викликати паніку або посилити конфлікт, її необхідно подавати з обережністю.

3. Підготовленість. Органи публічної влади повинні мати готові плани дій на випадок кризових ситуацій, зокрема плани комунікації з громадськістю та ЗМІ. Це дозволить забезпечити швидку й ефективну реакцію на кризу. Основою комунікативної політики в громадах має бути чітко розроблений план кризових комунікацій [35, 464].

На думку дослідниці, найбільш ефективною є антикризова комунікація з громадськістю через соціальні мережі і вона має включати такі ключові етапи:

- регулярне оновлення інформації про подію та надання актуальних контактних даних;
- підготовку ключових цитат від офіційних осіб, які покликані підтримати громадян;
- створення візуальних елементів, що сприятимуть чіткому та емоційно зрозумілому сприйняттю інформації;
- інформування про доступні ресурси, де громадяни можуть отримати детальну та необхідну інформацію;
- висловлення співчуття постраждалим під час кризи;
- забезпечення постійного зв'язку з громадянами, уникаючи інформаційного вакууму [35, 461].

Т. Лушагіна зазначає, що під час кризових ситуацій та воєнного стану комунікація органів публічної влади повинна охоплювати кілька напрямків:

1. Внутрішній напрямок – зосереджується на роботі всередині країни, у кожній громаді, забезпечуючи громадян актуальною інформацією та підтримкою.

2. Зовнішній напрямок – орієнтований на іноземних партнерів, які допомагають у вирішенні питань підтримки України в умовах війни.

3. Внутрішньоструктурний напрямок – спрямований на організацію роботи всередині публічної влади, надання психологічної підтримки працівникам, формування оптимістичного настрою, мотивації до ефективної роботи навіть у складних умовах [35, 461].

Війна в Україні стала унікальним випадком, коли багатьом компаніям доводиться публічно комунікувати свої позиції та дії. На нашу думку, дуже важливо враховувати наявний досвід кризової комунікації і доробок зарубіжних науковців. Наприклад, кризову комунікацію як один із ключових викликів під час блекаутів розглядає К. Ф. Шефер у книзі «Блекаут: причини та наслідки знеструмлення». Науковець досліджує залежність сучасного суспільства від електроенергії, можливі причини та сценарії виникнення масштабних знеструмлень (блекаутів), а також їх вплив на критичні інфраструктури, економіку, громадську безпеку та повсякденне життя [95].

Під час війни є постійна загроза блекауту, тож варто врахувати основні моменти антикризової комунікації, виокремлені К.Ф. Шефером. Серед них:

1. Роль медіа та інформаційних каналів:

– основним джерелом інформації для населення під час блекауту стають медіа, особливо радіо, що працюють на батареях, оскільки доступ до телевізора чи інтернету обмежений через відсутність електрики;

– також можуть бути корисними газети, за умови наявності резервного живлення для друкарень, але їх розповсюдження ускладнюється.

2. Складнощі комунікації влади:

– системи зв'язку, включаючи цифровий радіозв'язок, починають виходити з ладу через 24 години або навіть раніше, якщо резервні джерела енергії обмежені;

– навіть спеціалізовані мережі для організацій та урядових структур мають обмежений термін функціонування без живлення.

3. Виклики координації дій:

– координація між різними рівнями влади (місцевий, регіональний, національний) та організаціями ускладнюється через нестачу зв'язку, для цього створюються кризові штаби;

– відновлення роботи телекомунікацій після блекауту є пріоритетним завданням, але процес може бути порушений через масові спроби користувачів відновити зв'язок [95].

4. Значення довіри та інформаційної прозорості:

– під час криз важливо підтримувати довіру населення до дій уряду, що ускладнюється відсутністю стандартних комунікаційних каналів.

К. Ф. Шефер підкреслює важливість наявності запасних засобів зв'язку та продуманих планів кризової комунікації для уникнення паніки та підтримки громадського порядку під час масштабного знеструмлення [95].

О. Снитко в статті «Кризові комунікації в інформаційному просторі України воєнної доби» аналізує кризові комунікації в медійному просторі України під час війни, які «передбачають використання технологій, спрямованих на діагностування, прогнозування та управління кризовими ситуаціями та (за можливості) на нейтралізацію негативних наслідків кризових ситуацій» [53]. Основу ідеологічної матриці стратегічних комунікацій в Україні, за спостереженням дослідниці, становить наратив ідентичності, який визначає ключові риси та цінності унікальної української нації, що здобула й відстоює свою державність. Усі інші проукраїнські наративи підпорядковуються цьому гранднративу, адже основною метою агресора є знищення державності України, підрив демократичних принципів,

а також нівелювання проєвропейських і прозахідних орієнтирів українців [53, 137].

Особливу увагу слід приділити кризовим комунікаціям у форматі «влада – громадяни». Дослідження показують, що влада має брати на себе відповідальність за вирішення криз, відкрито інформувати про труднощі, постійно відстежувати ситуацію та забезпечувати двосторонній характер спілкування. На думку О. Снитко, не приховуючи складнощів, важливо спрямовувати суспільну увагу на конструктивні шляхи вирішення кризи, дотримуючись етичних норм і емпатії. Для комунікації варто залучати спікерів, які володіють відповідними навичками, і використовувати ефективні технології взаємодії [53, 137].

Досвід кризових комунікацій свідчить, що в умовах воєнного часу оптимальними є короткі тексти, де збалансовано факти та емоції, а також присутній особистісний тон («Звертайтеся до кожної людини особисто!»). Починаючи з третього етапу війни, ці принципи стали ключовими навіть у виступах вищих посадових осіб, зокрема в дипломатичній сфері.

За спостереженням дослідниці, криза, яку переживає суспільство під час війни, активно висуває на перший план специфічні тексти сугестивного характеру, які підтримують основні стратегічні наративи та моральний дух громадян. Це мультимодальні (креолізовані) тексти, що поєднують різні форми інформації – вербальну, візуальну та музичну. Вони поширюються через традиційні й нові медіа, а також соціальні мережі, створюючи багатокодовий інформаційний простір [53, 138].

Отже, кризові комунікації в умовах війни є важливим інструментом підтримки довіри громадян та ефективного управління кризами. Вони включають швидке, точне й адаптоване інформування, контроль інформаційних потоків і готовність до непередбачуваних обставин. Особливий акцент робиться на двосторонній взаємодії між владою і громадянами, використанні соціальних мереж та креолізованих текстів, які

поєднують вербальні, візуальні й музичні елементи. Ефективна комунікація під час війни має бути лаконічною, спрямованою на підтримку морального духу населення, враховувати специфіку аудиторії та емоційний контекст. Важливим є використання антикризового досвіду, зокрема в умовах блекаутів, коли ключову роль відіграють медіа, готовність планів дій і прозорість у передачі інформації. Основою комунікаційної стратегії України є наратив ідентичності, який підкреслює унікальність нації та важливість захисту державності.

2.2. Кібератаки як особливий комунікаційний ризик сьогодення

У сучасному світі кібератаки стали частиною повсякденного ділового життя. Сценарії кібератак можуть бути дуже різноманітними й загрозливими: DDoS-атака може паралізувати сервери, хакери викрасти дані клієнтів або шпигувати за промисловими секретами, вийти з ладу критична інфраструктура.

Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» визначає кіберінцидент та кібератаку в такий спосіб: Інцидент кібербезпеки (далі – кіберінцидент) – подія або ряд несприятливих подій ненавмисного характеру (природного, технічного, технологічного, помилкового, у тому числі внаслідок дії людського фактора) та/або таких, що мають ознаки можливої (потенційної) кібератаки, які становлять загрозу безпеці систем електронних комунікацій, систем управління технологічними процесами, створюють імовірність порушення штатного режиму функціонування таких систем (у тому числі зриву та/або блокування роботи системи, та/або несанкціонованого управління її ресурсами), ставлять під загрозу безпеку (захищеність) електронних інформаційних ресурсів; Кібератака – спрямовані (навмисні) дії в кіберпросторі, які здійснюються за допомогою засобів

електронних комунікацій (включаючи інформаційнокомунікаційні технології, програмні, програмно-апаратні засоби, інші технічні та технологічні засоби і обладнання) та спрямовані на досягнення однієї або сукупності таких цілей: порушення конфіденційності, цілісності, доступності електронних інформаційних ресурсів, що обробляються (передаються, зберігаються) в комунікаційних та/або технологічних системах, отримання несанкціонованого доступу до таких ресурсів; порушення безпеки, сталого, надійного та штатного режиму функціонування комунікаційних та/або технологічних систем; використання комунікаційної системи, її ресурсів та засобів електронних комунікацій для здійснення кібератак на інші об'єкти кіберзахисту [17].

Цілком зрозуміло, якщо особи, відповідальні за компанію, спочатку віддають пріоритет операційним питанням ІТ-безпеки, коли мають справу з кризою. Однак, коли атакують системи та дані, це завжди атака на людей та їх довіру до технологій – особливо в епоху цифровізації. Важливо не тільки захистити дані, але й зміцнити довіру до залучених учасників. Тому що на кону їхня репутація, а отже, і репутація компанії, яка атакується.

Д. фон Маніковський та Т. В. Стащик наголошують, що після кібератаки компаніям необхідно масово й рішуче реагувати на невизначеність через присутність і прозорість. Відкритість, співчуття та почуття відповідальності – основа взаємодії задля захисту репутації компанії [90].

Саме таку комунікацію ми спостерігали після кібератаки на «Київстар». Анна Захараш, PR-директорка «Київстар», розповідає, що після з'ясування у технічної команди, що відбувається, була сформована загальна позиція. І після цього максимально комунікували у власних каналах і відповідали на запити журналістів. Після усвідомлення масштабу події представники компанії одразу вийшли з заявою, в якій повідомили, що їм відомо про збій – зв'язок відсутній по всій країні, з'ясовуються причини. пізніше повідомили підтвердили інформацію про кібератаку [32].

Анна Захараш радить бути обережними в заявах від компанії – відповідати на 3 головні питання, які є у суспільства і не давати інформації, якою ви не володієте [32].

Д. фон Маніковський та Т. В. Стацик сформулювали рекомендації щодо дій у надзвичайних ситуаціях, пов'язаних з кібератакою, в яких запропонували інструменти для вирішення кризи:

- пріоритезувати комунікації: крім технічного розслідування масштабів і наслідків кіберінциденту, необхідно розробити комунікаційну стратегію на ранній стадії, приділяючи велику увагу захисту інтересів постраждалих;

- співпрацювати з відповідальними органами: крім виконання зобов'язань щодо розкриття інформації та необхідного завчасного залучення органів захисту даних і правоохоронних органів, також рекомендується регулярно інформувати органи влади про ваші власні кроки щодо зв'язку; це створює впевненість у вашій власній готовності захищати інтереси потенційно постраждалих;

- здійснювати внутрішню співпрацю та координацію: у разі кібератаки одночасно залучати кілька груп у компанії; чим швидше вони злагоджено працюватимуть разом, тим краще. І якщо процеси вже засвоєні, рухи в управлінні кризою є плавними та вимагають менше зусиль; завдяки експертним знанням у сфері інформаційних технологій, юриспруденції та зв'язку можна швидко й рішуче приймати обґрунтовані рішення;

- завчасно створювати основні документи; сценарії дій при кіберінцидентах можна підготувати за допомогою інструментарію комунікації, який містить основні повідомлення, початкові твердження та приклади запитань-відповідей;

- ситуаційно призначати комунікаторів; у сценарії необхідно передбачити, хто вийде на внутрішню чи публічну сцену – від IT, HR або менеджера з відповідності до типових представників корпоративних

комунікацій і до ради директорів; вирішальним фактором є цільова група, технічна компетентність і «висота польоту», а також відповідний сигнал («тон зверху»);

- активно працювати з медіа: що ширше коло постраждалих, то ймовірніша зовнішня ескалація;

- залучити зовнішніх захисників; оскільки кібербезпека є соціальною проблемою, відповідних прихильників ситуації можна знайти в політиці, асоціаціях та інших організаціях. Завдання полягає у створенні безпрограшних ситуацій, які підсилюють ваші власні повідомлення [90].

Кібератаки та неправильна комунікація під час них можуть зашкодити репутації компанії, яка ретельно створювалася роками.

Порівняно з іншими кризами, такими як збої продуктів або аварії на заводах, кібератаки часто не відразу очевидні, і зазвичай їх важко зрозуміти. Іноді між нападом і відкриттям проходять місяці. Зловмисники часто невідомі, і компанія змушена діяти та спілкуватися в розмитій ситуації. Робота комунікаторів ускладнюється ще й складністю та відсутністю технічної підготовки. Через таку інформаційну асиметрію щодо технічних і юридичних питань під час кібератаки дуже важливий тісний зв'язок між відділами зв'язку, IT та юридичними відділами.

Зрозуміти, ким були нападники та що було їхньою метою, вдається часто лише дуже пізно, іноді навіть ніколи не вдається. Можливо, можна визначити лише вектор, через який злочинці отримали доступ до системи. Навіть після того, як було виявлено вразливість безпеки, компаніям часто важко достовірно сказати, скільки та які дані було скомпрометовано. Аналіз наборів даних, які іноді можуть бути в діапазоні терабайтів, потребує часу та ресурсів. Тому компанії змушені спілкуватися на основі неповної інформації, оскільки їхні зацікавлені сторони, включаючи ЗМІ, не хочуть місяцями чекати повного та остаточного аналізу.

На нашу думку, дуже цінними є поради науковців щодо дій відповідальних за комунікацію на різних етапах кризи.

Зокрема, після того як компанія визнає, що стала жертвою кібератаки, починається етап виявлення. В цей час намагаються якомога швидше знайти вразливість і ліквідувати прогалину в безпеці. Саме час почати комунікацію і задати тон до того, як медіа повідомлять про подію з власної ініціативи або поширяться чутки в соцмережах. Водночас необхідно дотримуватися зобов'язань щодо розкриття інформації в межах правової бази. Також дослідники радять перед тим, як компанія оприлюднить свою первинну заяву, розробити заяву та запити та відповіді з очікуваними запитаннями від зацікавлених сторін у співпраці з членами робочої групи з кризової ситуації. Важливо також перед початковим спілкуванням призначити відповідальних пресекретарів, які виконуватимуть функції комунікаторів і контактів для внутрішньої та зовнішньої компанії [90].

На етапі розкриття інформації, під час першого активного комунікування, основна увага має приділятися занепокоєнням співробітників, ділових партнерів і клієнтів.

Зацікавлені сторони повинні розуміти й, бажано, відчувати, що компанія діє в їхніх інтересах зараз і продовжить це робити навіть після завершення кризи. Досягти цього можна через узгоджену й послідовну комунікацію, яку підтримують усі учасники процесу, а не лише комунікаційний відділ.

Щодо тональності, важливо обрати стиль спілкування, який передає смирення, емпатію, прозорість та демонструє відповідальність. Відповідати на журналістські запити потрібно швидко, а краще – проактивно, щоб уникнути враження приховування інформації. Усі помилки необхідно виправляти негайно.

Фахівці, відповідальні за комунікацію, повинні забезпечувати стабільний і контрольований потік інформації як всередині компанії, так і

назовні. Це допоможе уникнути неузгоджених заяв від окремих співробітників.

Після того, як новина стане загальнодоступною, зацікавлені сторони та громадськість ретельно стежитимуть за діями компанії та її подальшими кроками. На цьому етапі ІТ-фахівці продовжують працювати над вирішенням проблеми, тоді як відділ комунікацій має контролювати її розвиток і своєчасно інформувати про зміни.

Особливо важливо, на думку Д. фон Маніковського і Т.В. Стащик, забезпечити тісну співпрацю між комунікаційною командою та ІТ-експертами, щоб передавати інформацію технічно точно, але водночас зрозуміло й чуйно [90].

Компанія повинна діяти на випередження, прогнозуючи можливий розвиток ситуації. Кожен крок має бути прозоро пояснений із урахуванням інтересів і потреб зацікавлених сторін. Існує високий ризик того, що треті сторони можуть перехопити контроль над наративом, а чутки, спекуляції чи дії хакерів почнуть поширюватися.

Саме тому важливо забезпечувати безперервний потік інформації як про поточну ситуацію, так і про дії компанії як всередині, так і назовні.

На цьому етапі зовнішня комунікація має включати прес-релізи, оновлюваний мікросайт, гарячу лінію та співпрацю з надійними журналістами для інформування про поточний стан справ. Публікації у соціальних мережах також корисні для охоплення ключових аудиторій, але важливо забезпечити ресурси для підтримки постійного діалогу та уникнення перевантаження команди.

Ключових партнерів і клієнтів можна регулярно інформувати через зустрічі, гнучко обираючи канали залежно від ситуації. Головне – забезпечити повну поінформованість усіх зацікавлених сторін і уникнути ситуації, коли погані новини вони дізнаються з преси. Також необхідно створити зручні канали зворотного зв'язку, окрім публічних платформ на кшталт твіттера.

Залучення третіх сторін, таких як політики чи асоціації, дозволяє створити зовнішніх амбасадорів для посилення повідомлень компанії та обмеження репутаційної шкоди. Альянси допомагають змістити фокус уваги медіа й поступово зменшити негативний тиск. Оскільки кіберзлочинність є глобальною проблемою, важливо підкреслити, що сьогодні це стосується однієї компанії, а завтра – будь-якої іншої організації. Залучення лідерів думок із наукових чи промислових кіл допоможе донести це до суспільства.

Під час кібератаки важливо приділяти увагу внутрішній комунікації, особливо якщо постраждали співробітники. Ефективна комунікація має бути відкритою, прозорою та турботливою, щоб зміцнити командний дух і забезпечити відчуття підтримки.

Ключові заходи:

- створення консультаційних служб і каналів зворотного зв'язку;
- каскадне поширення інформації на всі рівні з залученням представників працівників як посередників.
- Формати внутрішньої комунікації:
 - повідомлення в корпоративній мережі;
 - відеопотоки чи ролики з експертами;
 - кіберінформаційні дні;
 - інструкції та внутрішні звіти про дії компанії під час кризи [90].

Такі заходи допоможуть співробітникам залишатися поінформованими й підтримати позитивний імідж компанії.

Перехід до фази відновлення репутації відбувається поступово. Для відновлення довіри компанія повинна стати надійним джерелом інформації, показати уроки, які винесла, та вжити довгострокових заходів для мінімізації майбутніх ризиків. Головний акцент має бути на прозорості, турботі про постраждалих і захисті інтересів зацікавлених сторін.

Заходами на цьому етапі можуть бути

- інтерв'ю, гостьові статті, виступи на заходах;

- інфографіка для наочного пояснення ситуації;
- обговорення отриманих уроків і заходів у форматі «чатів біля каміна»;
- критичний аналіз кризових процесів для покращення реагування в майбутньому [90].

2.3. Боротьба з дезінформацією як елемент антикризової кампанії

В епоху цифровізації дезінформація є реальною загрозою для промислових компаній. В Україні неправдива інформація поширюється ще й через активність ворожої пропаганди. У Кодексі ЄС з протидії дезінформації, підписаному в 2018 році найбільшими технологічними компаніями з метою протидії їй, дезінформацію визначають як підтверджено хибну чи оманливу інформацію, що створюється, подається та поширюється з метою економічної вигоди або навмисного введення громадськості в оману, та може завдати суспільної шкоди, як-от загроза демократичним політичним процесам та процесам розроблення політик, захисту здоров'я громадян ЄС, довкілля або безпеки [101].

Російська дезінформаційна кампанія, пов'язана з війною в Україні, швидкість поширення дезінформації в інтернеті ставить перед кризовими комунікаторами нові виклики. На думку К. Шульца і М. Нільсена, впоратися з ними допоможе модернізація класичного управління кризовими комунікаціями. Адже, якщо компанія хоче продовжувати якнайкраще захищати свою репутацію, їй потрібне комплексне управління репутацією та ризиками. Науковці розглядають ризик дезінформації як серйозну загрозу, що може мати суттєвий вплив на репутацію та операційну діяльність організацій [96].

Серед основних аспектів ризику дезінформації вони виокремлюють:

1. Масштаб поширення. Дезінформація в цифрову епоху поширюється надзвичайно швидко завдяки соціальним мережам, алгоритмам та новим технологіям, як-от дипфейк. Це створює виклики для ідентифікації та реагування.

2. Формати дезінформації. Зазначаються такі типи фейків:

- маніпуляції контентом, наприклад, редагування фото чи відео;
- поширення неправдивих відомостей, створених для маніпуляції громадською думкою;
- імітація автентичних джерел із метою введення користувачів в оману.

3. Економічні та репутаційні збитки. Дезінформація може призводити до значних втрат для компаній. Наприклад, необґрунтовані заяви про продукцію можуть викликати зниження довіри споживачів або навіть вплинути на ціни акцій.

К. Шульц і М. Нільсен на конкретних прикладах показують шкоду, яку може заподіяти компаніям дезінформація. З огляду на поточний швидкий технічний розвиток, науковці сформулювали важливі рекомендації щодо дій для безпечного вирішення кризових ситуацій і захисту репутації. Адже, коли фейкові новини потрапляють в інформаційний простір, їм важче протидіяти через швидкість і масштабність їхнього поширення. Саме тому їх потрібно оперативно виявляти, щоб протидіяти їм на ранній стадії [96].

Серед рекомендацій К. Шульца і М. Нільсена виокремимо такі:

Насамперед інтегроване управління репутацією та ризиками. Основною метою управління ризиками в компаніях є забезпечення існування компанії або мінімізація ризику неплатоспроможності. Завдання управління ризиками полягає в тому, щоб ідентифікувати ризики, проаналізувати та оцінити їх, вжити відповідних заходів, контролювати ризики та, якщо необхідно, адаптувати планування проєкту до розвитку подій. Науковці рекомендують особам, відповідальним за управління ризиками, ознайомитися з темою

дезінформації. Також наголошують на взаємопов'язаності кібербезпеки і дезінформації, оскільки викрадені дані можна дуже легко використати для поширення дезінформації з метою завдати економічної шкоди [96].

Автори пропонують створити індивідуальний план дій для захисту від дезінформаційних атак. Серед першочергових дій – знати своїх конкурентів та визначити серед лідерів громадської думки та цифрових впливових осіб тих, хто міг би підтримати вас у боротьбі з фейковими новинами. Постійно підтримувати комунікацію з ними.

Далі необхідно переглянути свій кризовий план і склад кризової команди та проаналізувати, чи спрацьовує план у разі загроз від фейкових новин та чи зазначені в ньому відповідні сценарії дій. Важливо також з'ясувати, чи належним чином налаштована ваша кризова команда, чи є в ній експерти з таких тем: моніторинг, аналітика, SEO, соціальні мережі. У разі якщо ваша група комунікацій у кризових ситуаціях не має належної підготовки, варто звернутися за підтримкою до зовнішніх експертів. Дуже важливо, щоб це відбулось не під час кризи, а заздалегідь. Адже в кризу на це не буде часу [96].

Щоб ефективно боротися з дезінформацією, важливо визначити її джерело. Також потрібно подивитися, хто найбільше розповсюджує фейкові повідомлення та на які інші теми вони спілкуються. Отриману інформацію варто використати у вашій комунікаційній стратегії. Водночас К. Шульц і М. Нільсен наголошують на тому, що знання джерела не означає автоматично, що всю дезінформацію можна усунути [96].

Дуже дієвою, на наш погляд, є порада дослідників проактивно боротися з дезінформацією: при цьому важливо, щоб ваше повідомлення було коротким і по суті, не залишаючи місця для інтерпретації. Необхідно зосередитися на своїй версії історії і не намагатися спростувати неправдиві новини. Щоб самим не поширювати неправдиву інформацію, не потрібно робити покликання для дезінформацію. Якомога активніше на різних каналах поширюйте свою

історію. Не використовуйте посилання для дезінформації, оскільки ви самі поширюєте неправдиву інформацію.

На думку К. Шульца і М. Нільсена, найважливіше – тренуватися, готуючись до найгіршого сценарію. Це сприятиме злагодженій роботі команди під час кризи. Також, як стверджують науковці, сьогодні кожна симуляція кризи має також включати сценарій дезінформації. А особливо корисними є симуляції, які відображають усі канали компанії в режимі реального часу і таким чином гарантують реалістичну навчальну зону [96].

Також важливо, щоб усі співробітники компанії були повідомлені про загрозу дезінформації і були чутливими до цієї теми. За необхідності можна провести навчання.

Щоб якомога раніше визначати інформацію та події, які загрожують подальшому існуванню компанії, необхідно систематично та регулярно визначати та кількісно оцінювати ризики. Для цього К. Шульц і М. Нільсен радять проводити моніторинг інформаційного простору, скориставшись, наприклад, таким інструментом, як Brandwatch, який допомагає в реальному часі моніторити новини, соціальні мережі, месенджери, ціни, рекламу, а також робить аналітику загроз [96].

В українському медіапросторі до боротьби з дезінформацією активно долучаються фактчекінгові проєкти «БезБрехні», «VoxCheck», «StopFake» та інші.

Зокрема, експерти ресурсу «VoxCheck» підготували аналіз стратегій боротьби з ворожою дезінформацією в рамках проєкту Київської школи енергетичної політики. Незалежно від походження та контенту дезінформації серед основних методів боротьби з нею виокремлюються спростування та попереднє інформування. А формати цього, на думку фахівців, залежать від можливостей і конкретних видів діяльності. Наприклад, на прямому спростуванні зосереджуються саме фактчекінгові організації. Натомість міжнародні організації та уряди приділяють більше уваги превентивним

заходам, переважно у рамках освітніх ініціатив. А технологічні компанії спрямовують свої зусилля на вдосконалення практичних інструментів для обох методів: створення внутрішніх відділів перевірки фактів, підтримку креативних ініціатив неурядових організацій і розроблення інтерактивних освітніх застосунків. Водночас, на думку фактчекерів, саме шляхом поглиблення взаємної співпраці можна впоратися з новими викликами і завданнями, які створює поточна російська кампанія з дезінформації під час війни в Україні [75].

Від науковців та фахівців-практиків часто лунають поради взаємодіяти з медіа. Адже налагодження тісної співпраці з журналістами та медіа-організаціями сприятиме забезпеченню точності інформації, що публікується. Це може включати регулярні брифінги та надання доступу до експертів.

У липні 2024 р. на круглому столі «Роль медіа в протидії дезінформації в умовах війни: між безпекою та свободою. Як посилити ефективність», організованому ГО «Український інститут медіа та комунікації» спільно з Національною Радою з питань телебачення та радіомовлення за підтримки Американської асоціації юристів Ініціативи з верховенства права (ABA ROLI в Україні), йшлося про взаємодію медіа та держави, щоб протидія дезінформації була ефективною [72].

На заході член Національної ради України з питань телебачення та радіомовлення Олександр Бурмагін згадав досвід європейських країн у боротьбі з дезінформацією, що полягає в мінімальному втручанні держави, яка допомагає медіа з експертизою. А самі медіа обирають саморегулювання, спираючись на «Кодекс практики з дезінформації», що діє з 2018 р. Його підписали і цифрові платформи, і об'єднання журналістів. Саме таким шляхом експерт пропонує рухатись і Україні [72].

У 2021 році були створені Центр протидії дезінформації при Раді національної безпеки та оборони та Центр стратегічних комунікацій і інформаційної безпеки при Міністерстві культури та інформаційної політики,

на матеріали яких теж можна спиратися для спростування неправдивої інформації. М. Дворовий та А. Людвиг наголошують, що центри також можуть виконувати експертну функцію: приміром, надавати висновки державним органам (регуляторам, судам тощо) щодо наявності умислу та систематичності в поширенні певних наративів [12].

Отже, боротьба з дезінформацією є обов'язковим елементом антикризової кампанії. Ефективно боротися з нею можна шляхом комплексного підходу, що включає спростування фейків, освітні кампанії, співпрацю з медіа та фактчекерськими ресурсами, використання технологій, регуляторні ініціативи та активну комунікацію з громадськістю. Ці заходи можуть не лише допомогти в боротьбі з дезінформацією, а й зміцнити загальну довіру в суспільстві.

РОЗДІЛ 3

СПЕЦИФІКА АНТИКРИЗОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ ГРУПИ ДТЕК (DTEK GROUP) ТА ПРАТ «НАЦІОНАЛЬНА ЕНЕРГЕТИЧНА КОМПАНІЯ ”УКРЕНЕРГО”»

3.1. Стратегії антикризової комунікації групи ДТЕК (DTEK Group)

Група ДТЕК (DTEK Group) – диверсифікований енергетичний холдинг, до складу якого входять 6 бізнесів та корпоративний університет Academy DTEK. Підприємства Групи ДТЕК виробляють електроенергію на сонячних, вітрових та теплових електростанціях, добувають вугілля та природний газ, здійснюють трейдинг енергоресурсами на українському та міжнародному ринках, розподіляють електроенергію та управляють інфраструктурою електромереж, постачають електроенергію споживачам та пропонують рішення з енергоефективності і розвивають мережу швидких зарядних станцій для електромобілів [21; 49].

Антикризова комунікація ДТЕК повністю переформатована із врахуванням вимог воєнного часу. Стратегії комунікації передбачають на національному рівні дати розуміння людям, яким чином проходить генерація і передача електроенергії, надати нагальну інформацію щодо руйнувань та говорити про майбутнє, формуючи плани до окремих проєктів, які засновані на відбудові України.

Загалом спочатку повномасштабного вторгнення Росії в Україну компанія ДТЕК перебуває в режимі постійної антикризової комунікації зі споживачами. Адже через атаки на електростанції та мережі відбувається перебої з електропостачанням, які потрібно комунікувати.

У цьому випадку компанія обрала стратегію швидкої реакції з поясненням, пом'якшенням (Diminish Cluster), відновленням (Rebuild Cluster) і з підтриманням кластера жертви, коли відповідальність лягає на Російську

Федерацію. Наприклад, постійно від спікерів «ДТЕК Енерго» лунає інформація, що 90 % потужностей втрачено, збитки «ДТЕК Енерго», за попередніми оцінками, сягають \$350 млн. Але водночас компанія постійно загострює увагу на своїх позитивних здобутках. Зокрема, цього року на ремонті ТЕС компанія планує спрямувати 4 млрд грн власних коштів – \$100 млн. [58].

Споживачам оперативно надають інформацію про кількість відновлених мереж, кількість підключених споживачів після чергового обстрілу, відсоток підготовки до зими. Звісно ж інформація подається без уточнень щодо наслідків влучань, щоб не зашкодити обороні, не дати росіянам достовірної інформації та не наразити на повторні обстріли. До прикладу, інформацію, що Бурштинська ТЕС зазнала таких руйнувань, що відновленню не підлягає, повідомив не ДТЕК, а голова Івано-Франківської ОВА Світлана Онищук в ефірі радіо «Західний полюс» [20]. Компанія про втрату ТЕС не повідомляла. Навпаки, на негативну інформацію про закриття Бурштинської ТЕС назавжди одразу послідувала антикризова комунікація – інтерв'ю генерального директора «ДТЕК Енерго», де він запевнив, що попри майже цілковите знищення відновлювальні роботи ведуться 24/7, обладнання замовлене по цілому світу і станцію полишати компанія намірів на мала. Хоч на відновлення знадобляться, можливо, роки [58].

Ще одним з успішних останніх прикладів антикризової комунікації є ситуація зі аварійним відключенням електроенергії в Одесі після масштабного обстрілу Росією. Вранці 17 листопада Росія завдала масованого ракетного удару по Одещині, а саме по інфраструктурі Укренерго та ДТЕК. Були пошкоджені магістральні електромережі, на відновлення яких знадобився тривалий час. За час, коли велися ремонтні роботи, ДТЕК постійно комунікував це зі споживачами, дозовано даючи позитивну інформацію про те, що:

- відновлення ведуться,

- будуть завершені частково в такий-то період,
- частина споживачів підключена,
- залишилося чекати недовго і так аж до повної ліквідації проблеми.

Розглянемо детальніше, як відбувалася антикризова комунікація аварії в Одесі. 17 листопада о 10:27 перша комунікація ДТЕК була наступною: «Одещина: за вказівкою Укренерго застосовуються екстрені відключення» [43]. ДТЕК підкреслює, що відповідальність за аварійне знеструмлення – на російських окупантах, які здійснили атаку. Формулювання, що відключення зроблене за вказівкою Укренерго також для перенесення відповідальності з компанії на державного регулятора.

18 листопада об 11:15 повідомлення «Одещина: енергетики повернули світло для 400 тисяч домівок після масованої атаки» [40]. У повідомленні спочатку наголошується на позитиві: «За минулу добу енергетикам вдалося повернути світло для 400 тисяч родин». Потім вказується реальна потреба у відновленні електрики на поточний момент: «Наразі без електропостачання залишаються 321 тисяча клієнтів в Одесі та області». І надається пояснення: «Найскладніша ситуація в південній частині міста. Значно пошкоджене магістральне енергетичне обладнання. Наразі не має змоги заживити об'єкти водо- та теплопостачання мікрорайону Таїрова та прилеглих територій». І завершується повідомлення описом боротьби з наслідками: «Енергетики працюють на місцях. Робота триватиме цілодобово, поки не вдасться подати напругу. Працюємо 24/7, щоб якомога швидше стабілізувати ситуацію і повернутися до прогнозованих графіків» [40].

18 листопада о 15:23 публікують повідомлення в офіційному тг-каналі «Одеса: енергетикам вдалося заживити критичну інфраструктуру на півдні міста» [39]. У ньому ДТЕК заспокоює, що «до кінця доби в домівках одеситів та мешканців Одеського району має з'явитись вода та тепло» [39].

Водночас підкреслює, що ремонтні роботи тривають, а ситуація складна, тому діють екстрені відключення.

18 листопада о 19:48 публікують повідомлення в офіційному тг-каналі: «Одеська область: енергетики повернули світло для 163 тисяч родин» [40]. У ньому наголошується на позитиві: «протягом 18 листопада енергетикам вдалося повернути електропостачання для 163 тисяч родин Одещини» [40]. Також запевнюється, що компанія робить все можливе для усунення наслідків: «Енергетики всієї області працюють без перерв другу добу поспіль, щоб якомога швидше повернути світло в домівки жителів Одеської області» [40].

19 листопада о 22:15 у повідомленні «Одещина: завтра з 06:00 повертаємось до графіків відключень» наголошується на позитиві: ситуація в Одеській області дозволяє повернутись до графіків стабілізаційних відключень. Компанія натякає, що така ситуація краще, ніж екстрені відключення без сталого графіка [44].

19 листопада в повідомленні: «Одещина: енергетикам вдалося повернути світло для 714 000 родин після масованої атаки» акцентується увага на заслугах: «Протягом останніх двох діб енергетики цілодобово працювали в Одеській області, щоб ліквідувати наслідки ворожих обстрілів» та на тому, що компанія усуває наслідки: «Ремонтні роботи тривають, щоб якомога швидше стабілізувати ситуацію та повернутися до прогнозованих графіків постачання світла» [41].

20 листопада о 17:14 випускає відео з серії «Пояснюємо простими словами» із закликом не перекривати дороги в Одесі через тривалу відсутність світла [65]. Оскільки у деяких споживачів, попри повідомлення ДТЕК про запровадження стабілізаційних графіків, електроенергії немає вже понад три доби, люди почали перекривати дороги для привернення уваги. Задля усунення негативних наслідків вдалися до комунікації у форматі відео. Використані прийоми:

– фіксація відповідальності за перебої в електроживленні не на компанії, а на Росії, яка здійснила обстріл інфраструктури;

- загострення уваги на позитивних здобутках: після кількох днів пітьми Одещина повернулася до графіків відключення (тобто світло частково подають);
- запевнення, що енергетики контролюють ситуацію та ремонтні роботи будуть успішно завершені найближчим часом;
- пояснення, що перекриття доріг не пришвидшують ремонтні роботи;
- заклик до незадоволених споживачів не нагнітати ситуацію і не перекривати дороги.

Це ж відео поширюють в інших каналах комунікації: на фейсбук-сторінці [69], ютуб-каналі [68] та на сторінці інстаграм.

Така стратегія відповідає філософії компанії «бути ближчими до споживача та людянішими».

Окремим напрямком антикризових комунікацій є серія сюжетів під тематичною назвою «Пояснюємо простими словами». Вона відповідає загальній стратегії компанії «Дати розуміння людям, як відбувається генерація та перерозподіл». Водночас у кризові часи російських обстрілів такі пояснення дають людям розуміння, а значить і заспокоєння щодо діяльності компанії. У коротких відеороликах справді простою мовою намагаються пояснити глядачу:

- особливості генерації електроенергії за допомогою різного типу електростанцій;
- чому неможливо швидко полагодити ураження теплоелектростанцій;
- чому неможливо замінити старі пошкоджені ТЕС на нові;
- чому ДТЕК не купує ППО для захисту своїх ТЕС;
- як влаштовані електромережі в Україні.

Ця діяльність вкладається в антикризову стратегію «знання заспокоюють», коли споживачі уявляють собі можливості компанії, міцність

мережі, скільки може триватиме ремонт і чи можливий він взагалі, наскільки захищені системи, чого очікувати у випадку аварійних ситуацій.

На ютубі серія освітніх роликів з'явилася ще шість років тому, перервалася вона з початком повномасштабного вторгнення. І вже як елемент антикризової комунікації поновилася у 2024 році [84].

Ще одним вдалим прикладом антикризових комунікацій одночасно з піаром компанії є так звана «Битва за світло». Це серія репортажів про енергетиків, які борються з наслідками російських обстрілів, документальний фільм боротьба за світло, презентація книжки, міжнародні активності та виставки, інсталяція в Києві з трансформатором, який демонструє, що собою являє теплоелектростанція, якої величини руйнувань завдають росіяни і відповідно як нелегко це все відновити.

На ютуб-каналі компанії з хештегом #історії сміливих вийшла низка коротких роликів про історії працівників ДТЕК, які під час війни борються з наслідками російських руйнувань електромереж [11].

Основним завданням цієї кампанії є показати без перебільшення героїчну боротьбу ДТЕК з наслідками російських обстрілів. Ця кампанія також міжнародна – для закордону вона виконує також іншу роль: залучення інвестицій. Компанія ДТЕК показує, що під час війни, попри ризики, продовжує інвестувати в систему, яку постійно намагається знищити Росія, модернізує, переходить на сучасніші рішення: вітро- та сонячну генерацію. Важливість цього напрямку комунікації підкреслює той факт, що до презентації, книги, фільму та інших активностей залучається керівний склад компанії включно з комерційним директором. У такий спосіб показується важливість для ДТЕК людей: вони шанують героїв, вони перш за все борються за світло для людей.

Окремою серією позитивних комунікації є підтримка армії. Компанія наголошує, скільки коштів переказано на підтримку конкретних частин конкретних родів військ, яка предметна допомога надана тому чи іншому

підрозділу. Окремо висвітлюється історія працівників ДТЕК, які наразі воюють. Про нагороджений державними нагородами військових та тих військових, які повернулися на роботу в компанію після участі у війні, також випускається окремі сюжети [11].

Для підтримки іміджу фінансово стійкої та привабливої для інвестицій компанії ДТЕК підкреслює, що має підтримку ООН та залучає міжнародні кошти на умовах інвестування. Водночас для анулювання звинувачень у нецільовому використанні залучених коштів компанія швидко випустила «пояснювальний» ролик про це [57].

Врозріз загальній стратегії антикризової комунікації був коментар неназваного представника ДТЕК виданню ВВС, з песимістичним прогнозом про тривалі 20 годинні відключення [89]. Оскільки спростувань чи доповнень від ДТЕК не послідувало, то це можна вважати справжнім повідомленням від компанії. Тому що політика антикризової комунікації ДТЕК передбачає швидку реакцію на будь-які потенційно негативні згадки про компанію. А втім, через жоден свій канал чи офіційних спікерів цього озвучено не було.

Яскравим прикладом антикризової комунікації є улагодження непорозумінь, які виникли після інтерв'ю генерального директора ДТЕК Тімченка виданню ВВС у 2022 році [1]. Тоді медіа, посилаючись на текстову версію інтерв'ю, широко поширили цитату пана Тімченка, де він нібито закликав українців виїздити на зиму за кордон, щоб допомогти енергетичній системі, яка зазнавала ракетних обстрілів російських окупантів [64]. «Якщо є можливість знайти альтернативне місце проживання ще на три-чотири місяці, це дуже допоможе системі», – розповів ВВС генеральний директор ДТЕК Максим Тімченко [1]. Такий «заклик» викликав паніку.

Реакція ДТЕК була наступною. Вони вдалися до тактики маніпулятивного пояснення, без прямої реакції на повідомлення, яке викликало бурхливу реакцію.

19 вересня на офіційному сайті ДТЕК вийшов пресреліз із заголовком: «Генеральний директор ДТЕК Максим Тімченко не закликав українців виїжджати за кордон» [7]. В тексті не було заперечення цитати, яка була опублікована в статті BBC. Натомість повідомлялося інше: «В інтерв'ю британському BBC Максим Тімченко чітко зазначив: «У нас немає надзвичайної ситуації, за якої потрібно виїжджати». Крім цього, він зазначив, що «ДТЕК разом с Міненерго та іншими енергетичними компаніями роблять все можливе задля того, щоб енергосистема працювала стабільно» [7].

Так, пан Тімченко дійсно говорив, що немає надзвичайної ситуації. Проте повна фраза звучала так: «Якщо вони можуть. Це не екстрено, не треба нікуди їхати негайно» [1]. Цю фразу він промовив у відповідь на уточнювальне запитання журналістки, чи радить він виїздити зараз. А поставила вона його саме після фрази Тімченка: «Ми радимо людям, які можуть це собі дозволити, поїхати за кордон або в західні регіони, де нам буде легше забезпечити електрику» [1].

Жодного пояснення цієї фрази у пресрелізі ДТЕК немає, вони лише виклали фрагмент інтерв'ю з цією цитатою англійською мовою. Причому відео виставлене без жодних коментарів, пояснень чи перекладу [8]. На ютуб-сторінці ДТЕК, де це відео завантажено, лише скопійовано текст пресрелізу.

В оригіналі Тімченко «рекомендував» тим, хто має можливість виїхати, покинути Україну на три-чотири місяці, таким чином послабивши навантаження на пошкоджену російськими обстрілами енергомережу взимку. Це б, на думку керівника ДТЕК, дало можливість іншим пережити зиму в режимі не таких жорстких обмежень електроенергії.

Ще одним прикладом вдалої антикризової комунікації є залучення популярних блогерів, а відповідно і вплив на їхню лояльну аудиторію.

Так ДТЕК створив серію коротких роликів для соцмереж, де діячі мистецтва дякують ДТЕК за світло #віртевенергетиків.

Наступним етапом є залучення відомого тревелблогера, автора каналу «Світ навиворіт» Дмитра Комарова до запису передач про енергетику ДТЕК. Після повномасштабного вторгнення Дмитро Комаров почав записувати блоги про Україну, вести стріми з прифронтових територій, брати інтерв'ю в політиків та військових. Про ДТЕК вийшла передача «Енергетика майбутнього: Комаров на першій вітровій електростанції. Світ навиворіт. Україна. 5 випуск» [5]. З цієї ж передачі було нарізано декілька окремих сюжетів: «Щодня ризикують життям, щоб в українців було світло!» – репортаж з місця ремонту мереж після російського обстрілу [70]; «Унікальні кадри роботи ТЕС зсередини!» [63] – репортаж з ТЕС, що належить групі ДТЕК; «Що стає із ТЕС після влучання, чому персонал залишається?» – репортаж з демонстрацією наслідків обстрілу ТЕС, інтерв'ю з працівниками, які чергують під час прильотів [67]; «Як зелена енергетика рятувала українців, під час блекаутів?» [74], «Скільки потрібно вітрогенераторів, щоб забезпечити Україну електроенергією» [52] – частини передачі, про ВЕС, збудовану ДТЕК вже під час повномасштабного вторгнення.

Також для пояснення діяльності компанії, а особливо її роботи з усунення наслідків російських обстрілів енергомереж, залучили відомого ведучого-коміка Фелікса Редьку. Він записав для ДТЕК декілька передач серії «комік-енергетик» [73], де керівники підрозділів «ДТЕК Енерго» розповідали про діяльність компанії з усунення наслідків російської окупації на Київщині, коли ДТЕК залучив своїх працівників та матеріальні ресурси з цілої України, щоб в рекордні строки відновити електропостачання. Разом з тим у передачах простежується чітка антикризова складова ведучий ставить проблемні незручні питання, а гість дає пояснення «простою мовою» [60].

Для серії коротких відеосюжетів ДТЕК залучив ще одну гумористку – Сашу Шабаліну. Вона зняла декілька просвітницько-розважальних передач: «Вся правда про ДТЕК, люди перестали мовчати та вийшли на вулиці! ФЕЙК чи ПРАВДА?» [5], «Що насправді думають українці про ДТЕК! ФЕЙК чи

ПРАВДА?» [66]. У цих передачах в формі запитань-відповідей намагалися розвінчати найпоширеніші стереотипи щодо штучного характеру знеструмлень. Адже основна претензія споживачів – несправедливі, на їх думку, відключення та нібито експорт електроенергії в той час, коли відбувається знеструмлення.

Охарактеризуємо більш детально основні канали, по яких відбувається комунікація. Сайт групи ДТЕК [11]. Для комунікації зі ЗМІ призначений розділ «Пресрелізи». В ньому публікують лише найголовніші новини та піар компанії. Матеріалів щодо боротьби з дезінформацією немає. З антикризових слід відзначити інтерв'ю керівництва компанії. Відносно формату комунікації переважає стратегія зосередження на здобутках, підкреслюється постійна боротьба та перемога (підключили стільки-то абонентів, поновили постачання стільком тисячам, залучили мільйони міжнародної допомоги).

Фейсбук-сторінка дублює повідомлення з сайту, а також додатково повідомляє графіки знеструмлень. Також з'являється вид комунікації «жертва»: пояснюється скільки втрачено, знищено. Додається формат пояснення простими словами, де обирається стратегія «жертва» та «переможець» водночас: відповідальність уся перекладається на агресора, а ДТЕК героїчно бореться з проблемами.

Телеграм-канал дублює відео з роз'ясненнями простими словами, також публікуються графіки знеструмлень та пояснення щодо стану мереж, генерації та перебігу ремонту після чергового обстрілу Росії.

У мережі «X» залучають іноземні найавторитетніші ЗМІ. Публікуються повідомлення від керівництва та компліментарні інтерв'ю. Антикризова комунікація полягає в поширенні через цей канал термінових спростувань фінансово чутливої інформації.

Для антикризової комунікації група ДТЕК активно використовує ютуб-канал [84]. У перший день початку повномасштабного вторгнення заспокійливий коментар з-під офісу президента дає сам гендиректор. Суть

меседжа: разом із владою плануємо напрацювати конкретні кроки по автономності, тому що за кілька днів після нападу й так було заплановане відключення від мережі Білорусь-Росія та повний перехід на об'єднану європейську мережу.

Весь 2022 рік спікером на різноманітних майданчиках, в тому числі міжнародних, виступає директор Максим Тімченко. Для коментарів для медіа залучають також виконавчого директора Дмитра Сахарука.

Залучення топових спікерів компанії свідчить про найвищий рівень антикризової комунікації.

14 лютого 2023 року виходить документальний фільм BBC про роботу ДТЕК під час війни «Заживлюючи Україну» (Powering Ukraine) [14]. Це потужний піар-хід, особливо важливий для міжнародних інвесторів та партнерів. Він має дві мети. Перша – показати, що відбувається в Україні через російську агресію, яких масштабних руйнувань енергосистемі завдають ракетні обстріли, в яких важких умовах доводиться виживати українцям. Друга мета – показати, які важкі завдання з ремонтів, відновлення доводиться виконувати компанії ДТЕК, які втрати обладнання та активів вона несе. Проте продовжує інвестувати. Це важливий меседж для фондового ринку та міжнародних партнерів.

З 2023 року починається розширення антикризової комунікації: починають виходити тематичні сюжети за напрямками: #stendwirhukraine, #Історії сміливих, #готуємося до зими.

Восени 2024 року компанія запускає ще один ютуб-канал, в якому розміщують матеріали, створені за участю відомих блогерів та ведучих. Залучення таких спікерів покликане донести до лояльної до них аудиторії потрібні позитивні меседжі про компанію. Тематика цих матеріалів: пояснення потенційно негативних тем: експорт електроенергії під час відключень в Україні, тривалість ремонтів.

Отже, ДТЕК у своїх антикризових комунікаціях використовує різноманітні методи, акцентуючи на інноваціях, екологічності, відкритості для клієнтів і внеску в енергетичну безпеку. Компанія активно працює над підтримкою іміджу, спростовуючи звинувачення в монополізмі та олігархічному впливі.

ДТЕК реагує на всі кризові ситуації, наголошуючи на контролі та здобутках. У відносинах із державою компанія часто обирає тактику відповіді на звинувачення, акцентуючи на своїй важливій ролі в енергетиці, хоча може застосовувати тиск через політиків чи міжнародних партнерів.

Кризові виклики війни компанія використала для покращення іміджу. Було швидко налагоджено комунікацію про аварійні відключення, створено пояснювальні відео та розроблено стратегії боротьби з фейками. Через військову таємницю надаються узагальнені дані, але комунікація орієнтована на позитив, зокрема висвітлюється кількість відновлених мереж і підключених споживачів.

3.2. Антикризові інструменти, методи захисту і підтримки репутації ПрАТ «Національна енергетична компанія "Укренерго"»

Комунікація та особливо антикризова комунікація ПрАТ «Національна енергетична компанія "Укренерго"» має специфічний характер, який продиктований: формою власності, особливим видом діяльності, міжнародними вимогами та російською агресією.

По-перше, «Укренерго» лише за формою власності приватне акціонерне товариство, але власником є держава. Також має значення саме створення «Укренерго» – воно було виділено з державних електромереж на виконання вимог закону про створення незалежного регулятора. Тобто таким чином приватне акціонерне товариство керується державою і зазнає політичного

впливу, коли економічна вигода корпорації ставиться на 2 місце перед політичними вигодами для поточних політиків. Так за політичних мотивів у 20-му році державою був замінений керівник «Укренерго» Ковальчук, який керував підприємством з 2015 р., причому на політичні мотиви зняття його навіть не приховувалося [6; 9; 23].

Так само з політичних мотивів, з використанням політичного тиску на Наглядову раду, всупереч корпоративним правилам компанії було звільнено і наступного керівника Кудрицького. Це спричинило негативні наслідки на міжнародному рівні та вимогу міжнародних партнерів повернутися до практик корпоративного управління за стандартами Організації економічного співробітництва та розвитку. Ці виклики потрібно було комунікувати.

Складності у зовнішній комунікації діяльності компанії додає те, що «Укренерго» з розпорядження міністерства фінансів, як власника від імені держави, 2021 року було передано Міністерству економіки [62]. Таким чином розпорядження щодо господарських та кадрових питань ухвалює профільний міністр, прем'єр-міністр та інші урядовці. Їхні вказівки можуть не відповідати комерційним інтересам компанії зі збільшення прибутку, шкодити створенню позитивного іміджу на міжнародному ринку тощо.

Другою важливою складовою створення позитивної антикризової комунікації була необхідність виконання міжнародних вимог, які б дозволили підписання угоди про приєднання України до європейської системи об'єднаних мереж ENTSO-E і відповідно від'єднання від Росії та Білорусі. Вимогою для приєднання до таких мереж була не лише технічна модернізація, а й законодавчо закріплена та впроваджена корпоративна відповідальність, прозорість в управлінні, що передбачала створення незалежної наглядової ради та виконання інших вимог. Складності додавало те, що не всі керівники держави розуміли та підтримували взагалі необхідність приєднання до європейської системи на противагу зв'язку з Росією. Тобто стояло завдання

переконати політиків та суспільство. Це все потрібно було не лише впровадити, а й показати.

З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну перед компанією постали нові виклики. Російські окупанти почали цілеспрямовано нищити енергосистему України: як генерацію, так і магістральні та розподільчі мережі. Окрім власне відновлення електрозабезпечення потрібно було оперативно повідомляти споживачів про графіки знеструмлень, стан енергосистеми держави, перебіг ремонтів. Ця чутлива інформація мала бути чіткою, не викликати паніки в суспільстві та водночас не ввести в оману. Поширення її потрібно було узгодити з військовим керівництвом та розробити політику єдиного голосу для всіх виробників та постачальників електроенергії в Україні, щоб позиція була консолідованою, а повідомлення – не взаємозаперечними.

Якщо аналізувати антикризові комунікації компанії Укренерго згідно з критеріями ситуативної кризової комунікації, то можна зробити висновок, що комбіновано застосовуються всі стратегії. Щодо господарської діяльності, міжнародної співпраці переважають стратегії підкреслення власних здобутків.

До прикладу, показовим є інтерв'ю в.о директора Ковальчука ще з 2017 року [2]. Тоді серед стратегічних завдань компанії були озвучені такі:

- модернізація мереж, а саме автоматизація;
- скорочення персоналу;
- вихід на ринкові умови та форми отримання прибутку;
- зміна форми управління на корпоративне правління, згідно з вимогами міжнародних партнерів;
- підготовка компанії до укладення угоди про приєднання до європейської об'єднаної мережі.

У питаннях, в яких компанія досягла успіху, Ковальчук використав стратегію підкреслення заслуг компанії, у проблемних питаннях комбінував:

показав, що компанія робить все можливе для усунення проблеми, але вина лежить на комусь іншому – на державі, як власнику, на політиках та законотворцях, які гальмують необхідні зміни.

Зокрема, у питанні до приєднання до європейської мережі, директор зазначив, що це безальтернативне майбутнє, проте з політичних міркувань воно блокується політиками та неоднозначно сприймається суспільством. Якщо чіткіше, то є супротив від'єднанню від російської мережі. Ковальчук вдало використовує пояснення, що компанія робить все можливе, не лише щоб підготувати нормативну базу для можливості такої угоди про приєднання, а й проводить роз'яснювальну просвітницьку роботу серед політиків, які мають ухвалити рішення.

До слова, Україні стати частиною європейської мережі вдалося лише у 2022 році, після початку повномасштабного вторгнення Росії, коли стало неприпустимим мати спільну мережу з воєнним супротивником. До цього, попри окупацію Криму та воєнні дії на Донбасі в зоні АТО ООС, не вистачало політичної волі. Хоча технічно компанія все підготувала.

Так само вигідну стратегію перекладання відповідальності та зосередження на заслугах використано і в питанні створення Наглядової ради компанії. Директор подає сигнал міжнародним партнерам, що зі сторони компанії зроблено все необхідне та можливе для запровадження корпоративного правління, як того вимагають умови функціонування незалежного оператора ринку, який хоче доєднатися до європейської мережі. Відповідальність – на уряді, який гальмує створення наглядової ради з політичних міркувань.

Щодо антикризової комунікації корпоративного управління, як констатував в інтерв'ю тодішній в.о директора Ковальчук держава не спішила впроваджувати корпоративне управління, не хотіла відмовлятися від спроб управління компанією і всіляко намагалася затягнути створення

Наглядової Ради, або зробити її керованою. Це публічно прокоментував очільник, щоб подати сигнал і міжнародним партнерам і політикам [2].

У випадках втручання держави та ухвалення негативних рішень, як було наприклад зі зняттям директора, комунікація від компанії була відсутньою. Директор дав коментарі про політичний тиск у своїх соціальних мережах, компанія – промовчала.

Така ж сама ситуація повторилася і у 2024 році, коли шляхом політичного тиску на частину членів наглядової ради зняли Кудрицького. Тоді президент на засіданні РНБО вимагав від директора написати заяву на звільнення нібито за незадовільний захист енергетичних об'єктів від ракетних обстрілів Росії. Директор не вважав себе винним та відмовився це робити. Тоді його зняли за рішенням наглядової ради, яка мала б бути незалежною. Голова та ще два члени ради подали у відставку та заявили про політичний тиск та безпідставність такого рішення. Звіт директора наглядовій раді в тому числі щодо стану побудови захисних споруд був прийнятий радою та робота директора визнана відповідною [29].

Але більшість наглядової ради проголосувала за відставку. Попри широкий міжнародний резонанс сама компанія жодним чином це не прокоментувала. Хоча таке втручання в діяльність компанії негативно вплинуло на міжнародний рейтинг компанії, підривало довіру та напяму порушувало домовленості з міжнародними партнерами щодо прозорості корпоративного керівництва. Жодних антикризових комунікацій щодо захисту інтересів директора чи компанії зроблено не було. На сайті компанії лише була розміщена новина про рішення зі звільнення Кудрицького та призначення нового виконуючого обов'язки директора. Жодних пояснень від імені компанії не надавалося. Щоправда на сайті компанії не могли не опублікувати заяву голови наглядової ради про відставку, в якій він розкривав обставини цього голосування, тобто йшлося про політичний тиск [18].

Як зазначалося вище, таке політичне втручання в діяльність компанії, що входить в єдину європейську енергомережу поставило під сумнів надійність компанії. Міжнародні партнери вимагали повернути прозоре корпоративне управління компанією та незалежність роботи наглядової ради. Адже незалежність компанії та відповідність корпоративного управління стандартам Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) були як вимогою до створення незалежного оператора мереж, так і умовою включення до мережі, а також і міжнародної фінансової підтримки компанії, особливо під час війни [33].

США також вимагало обрання наступника Кудрицького після заповнення наглядової ради, члени якої звільнилися через політичний тиск. «Впевненість у незалежності інституції та у незалежності наглядової ради надзвичайно важлива для американських інвестицій у енергетичну сферу, і це повною мірою стосується приватних інвестицій», – заявив посол США в Україні Бріджіт Брінк [51].

Антикризову комунікацію задля усунення такої реакції намагався провести новопризначений в.о. директора О. Брехт: «Компанія і надалі дотримуватиметься практик корпоративного управління за стандартами Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і чекатиме прозорого обрання незалежної Наглядової ради та призначення голови правління "Укренерго"» [16].

Проте це не допомогло, тиск міжнародних партнерів продовжився і зрештою наразі держава знову створює наглядову раду, яка мусить довести свою незалежність. «Укренерго» намагається комунікувати це як продовження дотримання принципів незалежності та прозорості: «Дотримання принципів незалежності корпоративного управління компанією – це те, що було і є практикою щоденної роботи НЕК "Укренерго", і лежить в основі довіри міжнародних партнерів, інвесторів та кредиторів» [22].

Ще одним прикладом провальної кризової комунікації є випадок з аварією на Південноукраїнській АЕС. Тоді внаслідок виходу з ладу трансформатора, через який зі станції в мережу подавалася електроенергія, довелося аварійно зупинити роботу реактора. Компанія, попри докази, обрала тактику заперечення і не визнавала факту такої аварії. Така шкідлива для компанії позиція була обрана вірогідно задля підтримки міністра енергетики, який у Верховній Раді озвучив неправдиву версію подій. Навіть після виходу звіту МАГАТЕ, де повідомлялися факти про аварію на трансформаторі та зупинку реактора, комунікаційники «Укренерго» продовжили заперечувати, використовуючи тактики применшення кризи, звинувачення журналістів у маніпуляціях тощо. Навіть після того, як народний депутат Я. Железняк надав офіційні відповіді від «Енергоатома», які підтверджували факт аварійного вимкнення реактора через виведений з ладу трансформатор, компанія «Укренерго» продовжила підтримувати позицію міністра та заперечувати аварію. Обрана стратегія применшення кризи виглядала наступним чином:

- аварії не було;
- та ситуація, яка сталася – не аварія на АЕС;
- аварія, яка сталася – не викликала перебоїв в роботі АЕС.

Окрім того, компанія намагалася використати залякування та державний примус: у своєму зверненні «Укренерго» вимагала від Служби безпеки України притягти до відповідальності народного депутата та журналістів нібито за поширення неправди, яка поширюється в інтересах російських окупантів.

Зауважимо, що інколи компанія використовує тактику нейтралізації невігідної інформації про себе, називаючи це російською ІПСО. Навіть у тих випадках коли ця інформація правдива.

Загалом «Укренерго» веде грамотну антикризову комунікацію щодо протидії дезінформації та фейкам. Основною темою вкидів неправдивої

інформації, які мають на меті посіяти паніку від імені «Укренерго», є тема відключень електроенергії через російські обстріли. Компанія неодноразово спростовувала: фейкові графіки відключень, повідомлення про непоправні втрати в енергосистемі, залякування зимою без світла через тотальне руйнування електростанцій російськими ракетами. Також постійно виходять роз'яснення щодо стану електромереж, відсотку потужностей генерації електроенергії, обсягів імпорту з-за кордону. Зі спростуванням вкиду про штучний характер знеструмлень, у той час як «Укренерго» продає електроенергію за кордон, виходили різні спікери та пояснення різного формату.

Компанія постійно удосконалює способи повідомлення про графіки майбутніх відключень, ведеться роз'яснювальна робота про відповідальність місцевих операторів за нерівномірні графіки на місцях.

Також оперативно повідомляється про аварії на енергооб'єкти внаслідок ракетних обстрілів російських військ. Без вказання об'єктів та ступеня руйнувань компанія все одно намагається дати користувачу розуміння про серйозність аварії та можливий термін аварійних знеструмлень. В цілому антикризова комунікація в цьому напрямку є добре пропрацьованою.

Каналами поширення є телеграм, фейсбук-сторінка та вебсайт «Укренерго». Телеграм та фейсбук поширюють ідентичну інформацію: графіки відключень, новини діяльності компанії.

Отже, антикризові комунікації «Укренерго» мають особливості, зумовлені формою власності. Компанія часто змушена комунікувати рішення уряду, навіть якщо вони суперечать її інтересам. У кризових ситуаціях використовуються стратегії заперечення, наголошення на здобутках, але інколи це призводить до репутаційних ризиків та звинувачень у маніпуляціях.

«Укренерго» стикається з викликами втручання держави, як-от звільнення керівників, що підривало довіру до корпоративного управління. Компанія використовувала тактику заперечення кризи, акцентуючи на

безперервності процесів і нових призначеннях, однак це викликало критику з боку міжнародних партнерів.

Під час війни «Укренерго» налагодило комунікацію щодо графіків відключень і ремонтів, водночас обмежуючи доступ до чутливої інформації через воєнну таємницю. Проте компанія не завжди ефективно реагує на кризові ситуації, часом удаючись до дезінформації. Це вказує на потребу вдосконалення комунікаційної стратегії, яка б поєднувала інформування з приховуванням чутливих даних.

ВИСНОВКИ

Кризова комунікація є важливим інструментом управління в умовах кризових ситуацій, охоплюючи широке коло дій, що сприяють мінімізації шкоди для організацій та соціальних систем. Поняття «кризова комунікація» охоплює не лише реакцію на події, а й профілактичні заходи для запобігання ескалації криз. Різні підходи до визначення кризи, включаючи описовий, динамічний та соціокультурний, дозволяють глибше розуміти її природу та ефективно управляти її подоланням. Водночас, комунікація ризику, що є складовою частиною кризової комунікації, спрямована на попередження та підготовку до можливих загроз. Розмежування цих понять дозволяє застосовувати ефективні стратегії для управління кризами та забезпечення готовності до потенційних небезпек, що є необхідним для збереження стабільності соціальних і організаційних структур.

Кризова комунікація є важливою складовою соціальних комунікацій, оскільки сприяє збереженню стабільності та довіри в суспільстві під час кризових ситуацій. Важливість інтеграції традиційних та нових медіа, що дозволяє швидко реагувати на події та коригувати інформацію в умовах сучасних технологій та роль кризової комунікації в таких напрямках, як забезпечення прозорості, управління інформаційними потоками, взаємодія між державою та суспільством, а також підтримка соціальної стабільності – пріоритетна тема українських та зарубіжних досліджень.

Сучасні моделі антикризових комунікацій повинні враховувати швидкість та масштаби інформаційних потоків у цифрових медіа, зокрема соціальних мережах. Традиційні підходи потребують адаптації до нових умов, що виникають через розвиток технологій. Важливими аспектами є взаємодія з медіа, відкритість організацій у кризових ситуаціях, а також управління інформацією з урахуванням психології аудиторії. Всі ці фактори сприяють

мінімізації ризиків втрати довіри та впливають на стратегічне управління кризою.

В Україні, особливо під час війни, кризові комунікації набувають ще більшої значущості, оскільки вони безпосередньо пов'язані з національною безпекою та мобілізацією підтримки громадян. Ключовими моделями є «Єдина комунікація», «Військова та інформаційна оборона» і «Прозорість і залучення громадян». Важливу роль відіграє боротьба з дезінформацією, ефективне використання соціальних медіа та надання правдивої інформації. У порівнянні з зарубіжними країнами, в Україні комунікаційні стратегії мають негайний характер через постійну загрозу безпеці та необхідність збереження морального духу населення.

Предметом аналізу нашого дослідження була антикризова комунікація відділів зв'язків із громадськістю групи ДТЕК (DTEK Group) та ПрАТ «Національна енергетична компанія "Укренерго"».

ДТЕК у своїх антикризових комунікаціях послуговується широким спектром методів та технічних засобів. Вона старанно вибудовує та підтримує свій імідж компанії, що має стратегію впровадження інновацій, боротьби за більшу екологічність, шляхом впровадження відновлювальних джерел отримання електроенергії тощо. Водночас компанія наголошує на своїй доступності та відкритості до клієнта. Критичними викликами комунікації з міжнародними партнерами та кредиторами є спростування образу компанії-монополіста та звинувачень власника в олігархічному статусі. Здебільшого комунікаційному підрозділу компанії вдається дотримуватися обраної стратегії.

Навіть малозначущі кризові ситуації не залишаються без реакції. Компанія намагається завжди використовувати прийоми наголошування на здобутках та підкреслювати, що ситуація під контролем. У випадках, коли кризова ситуація виникла в комунікаціях з державою, зазвичай компанія використовує тактику контрудару, тобто не коментує ситуацію першою, а

реагує на заяви чи звинувачення іншої сторони. У таких заявах також використовується стратегія підкреслення здобутків компанії, її внесок в енергетичну безпеку держави, попри те, що фактично може застосовуватися тактика шантажу та тиску через політиків та навіть міжнародних партнерів компанії.

У випадку, коли заяви офіційних спікерів компанії розходяться з комунікативною стратегією, компанія вдається до маніпулятивних роз'яснень, як у випадку з коментарем BBC директора ДТЕК, де він нібито рекомендував виїжджати з України через енергетичну кризу. У цьому кейсі антикризова комунікація полягала в запереченні цитати від медіа і частковому коригуванні слів директора шляхом поширення більш широкої цитати, проте англійською мовою.

Комунікаційні виклики повномасштабного вторгнення ДТЕК не лише зустріла професійно, а й навіть використала для покращення іміджу компанії. Зокрема, швидко були налагоджені антикризові комунікації щодо аварійних знеструмлень, розроблені різноманітні способи комунікації зі споживачами.

Окремо впроваджено серію пояснювальних відео про діяльність компанії, виробництво та передачу електроенергії, стан ремонтів тощо. Вони мають на меті через підвищення обізнаності населення заспокоїти та зменшити вплив вкидів недостовірної та фейкової інформації.

Через воєнну таємницю компанія не має права надавати повну інформацію про наслідки ракетних влучань, тому комунікація значно ускладнена. Доводиться вдаватися до узагальнених пояснень. Водночас і тут компанія вдало використовує стратегію наголошення на здобутках: подається інформація скільки споживачів вже підключено, до скількох родин повернули світло, скільки працівників задіяно в ремонті, скільки кілометрів мереж відновлено.

Гарним прикладом антикризової комунікації є «Битва за світло» – широка інформаційна кампанія, яка має показати, як ДТЕК бореться з наслідками пошкодження та знищення енергооб’єктів російським обстрілами. Кампанія включає документальні фільми від всесвітньо відомих ЗМІ, відеоролики з залученням українських блогерів та телеведучих, випуск книги, серію репортажів про працівників компанії, інсталяцію в центрі Києва. До реклами фільму «Битва за світло» долучилися відомі українські музиканти, поети, спортсмени.

В цілому можна зробити висновок, що антикризові комунікації компанії ДТЕК здійснюються на найвищому професійному рівні.

Антикризові комунікації ПрАТ «Національна енергетична компанія "Укренерго"», яка перебуває у власності держави, мають свої особливості. Попри те, що компанія має комерційні інтереси: створення позитивного іміджу, отримання прибутку, але на угоду власнику – державі – часто доводиться комунікувати кадрові чи фінансові рішення Уряду всупереч інтересам та комунікаційній політиці компанії. Також відмінною рисою комунікації є можливість використання державного примусу: компанія звертається до правоохоронних органів у випадку, коли не може класичними прийомами владнати кризу.

Загалом «Укренерго» протягом свого існування старанно вибудовувала та використовувала комунікації на створення позитивного іміджу сучасної прогресивної комерційної компанії. Кризові випадки комунікувалися з застосуванням методів пояснення, співучасті у вирішенні проблеми, рідше – повністю заперечувалися. Широко висвітлювалися здобутки компанії, особливо щодо впровадження новітніх технологій та переймання закордонного досвіду. Також компанія намагалася дистанціюватися від рішень держави, які могли б мати негативний вплив на компанію, наприклад, рішення щодо підняття тарифів, тобто збільшення прибутку «Укренерго», комунікувалися, як рішення, до яких компанія не має стосунку. Натомість

просувалась думка, що компанія більшість коштів заробляє комерційною діяльністю з бізнес-споживачами, а не отримує за рахунок побутових споживачів.

Великим репутаційним ризиком і кризовою ситуацією було політичне рішення про заміну керівника компанії. Уряд не приховував, що це рішення не пов'язане з успішністю роботи чи комерційними успіхами «Укренерго». Натомість це ставило під сумнів прозорість та надійність діяльності компанії, незалежність її діяльності від уряду. Саме в цей час компанія проходила узгодження умов для приєднання до європейської об'єднаної мережі й повинна була відповідати вимогам європейських компаній. Тоді «Укренерго» обрала тактику заперечення кризи. Через неможливість, внаслідок залежності від власника-держави, використати стратегію перекладання відповідальності чи часткового заспокоєння шляхом пояснення, що кризова ситуація під контролем компанії, були змушені застосувати стратегію заперечення кризи. Дещо врятувало ситуацію те, що новим директором було призначено людину з команди «Укренерго», що дозволило говорити про тяглість процесів та безперервність стратегії компанії. І другим позитивним для компанії моментом було те, що колишній директор висловив свою позицію на власних сторінках у соцмережах. А компанія не стала заперечувати цю інформацію. Таким чином до зацікавлених осіб позиція була донесена.

Таку ж саму стратегію заперечення обрала компанія і в другому випадку втручання держави і примусового звільнення керівника компанії. Від імені голови та незалежних членів наглядової ради на офіційних ресурсах компанії було озвучено інформацію про політичний тиск при ухваленні рішення, необґрунтованості такого рішення з точки зору професійної діяльності та досягнень керівника. Зрештою голова та два члени ради звільнилися на знак протесту. Ця ситуація підривала довіру до дотримання корпоративних принципів управління компанією, які вибудовувалися роками, у тому числі задля боротьби з корупцією. Оскільки

«Укренерго» вже приєдналася до мережі ENTSO-E, то міжнародні партнери висловили не просто занепокоєння, а пряму вимогу відновити роботу незалежної Наглядової ради. Ні держава, ні «Укренерго» від себе це не прокоментували. Лише озвучили результати рішення Наглядової ради та запевнення новопризначеного директора, що незалежне корпоративне управління в компанії продовжиться. Антикризова комунікація впливу чи втручань держави в діяльність компанії потребує розробки та впровадження стратегії, яка б мінімізувала репутаційні та комерційні втрати для компанії.

Під час повномасштабного вторгнення Росії перед «Укренерго» з'явилися нові кризи та виклики антикризових комунікацій. Російські окупанти намагаються знищити електричні мережі та генерацію компанії. Це призводить до відключення споживачів. Доволі швидко компанія налагодила вдалу антикризову комунікацію: розробила алгоритм сповіщення про графіки знеструмлень, пояснення стану пошкодження в електричних мережах, термінів ремонтів. «Укренерго» використовує стратегії заперечення своєї вини (у всіх випадках винні Росія та компанії-постачальники електроенергії) та стратегію «все під контролем». У зв'язку з тим, що характер та навіть точні координати аварії внаслідок російських обстрілів становлять воєнну таємницю і можуть нашкодити, то компанія вдається лише до загальних пояснень, у тому числі частково приховує інформацію про наслідки. У використанні тактики повного заперечення є свої недоліки, і антикризова комунікація «Укренерго» в таких випадках не гнучка. Коли офіційна інформація з інших джерел суперечила інформації від «Укренерго», як у випадку з аварією на Південноукраїнській АЕС, то компанія вдалася до повного заперечення, зі звинуваченнями поширювачів невігідної інформації та залученням правоохоронних органів для припинення поширення інформації, яка суперечить позиції компанії. Цей випадок показав, що під приводом війни, замість якісних антикризових комунікацій, де б зважено озвучувалась часткова, але достатня та правдива

інформація, компанія може використовувати маніпуляції та дезінформацію не лише задля державної користі, а й для того, щоб прикрити невдалу комунікацію кризової ситуації. Антикризові комунікації щодо інформації, яка становить чи може становити воєнну загрозу, потребують удосконалення, вироблення одностайної методики, узгодженої з іншими державними спікерами. Потрібно випрацювали такий алгоритм, де б зберігався баланс між повідомленням про кризу і частковим приховуванням чутливої інформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бяруханга К. Внесок у перемогу. ДТЕК просить українців перезимувати за кордоном. *BBC News*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-63687934>
2. В. Ковальчук, керівник ДП «НЕК «Укренерго»: «Моя команда – головний актив «Укренерго». І вона, безперечно, драйвер реформ в електроенергетиці». *Interfax-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/462350.html>
3. Вовк Н., Мохнар Л. Вектори удосконалення комунікації в умовах надзвичайних ситуацій. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 3(67). С. 26–39.
4. Вовк Н., Мохнар Л. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. №1(59). С. 63–71.
5. Вся правда про ДТЕК, люди перестали мовчати та вийшли на вулиці! ФЕЙК чи ПРАВДА? *DTEK*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=couknzC6il8>
6. В «Укренерго» призначили нового в.о. голови компанії замість Ковальчука. *УНІАН*. URL: <https://www.unian.ua/economics/energetics/10890689-v-ukrenergo-priznachili-novogo-v-o-golovi-kompaniji-zamist-kovalchuka.html>
7. Генеральний директор ДТЕК Максим Тімченко не закликав українців виїжджати за кордон. *DTEK*. URL: https://dtek.com/media-center/news/generalniy-direktor-dtek-maksim-timchenko-ne-zaklikav-ukraintsiv-vii-zhdzhati-za-kordo/?fbclid=IwAR0Yp3yVvErP-zbNDiLOX-Cnt1-LkicgHo_I9SWfVT0Y2NwLwXiAMg2QQrU

8. Генеральний директор ДТЕК Максим Тімченко не закликав українців виїжджати за кордон. *Група ДТЕК*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=6sVXhnxPHhE>
9. Голова «Укренерго» Всеволод Ковальчук йде у відставку. *УНІАН*. URL: <https://www.unian.ua/economics/energetics/10890557-golova-ukrenergo-vsevolod-kovalchuk-yde-u-vidstavku.html>
10. Гончар В. Управління стратегічною стійкістю організації в кризовий період. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. 2022. С. 279–282.
11. Група ДТЕК. URL: https://www.youtube.com/@DTEK_energy
12. Дворовий М., Людва А. Протидія дезінформації в інтернеті: куди рухатися Україні. *Лабораторія цифрової безпеки*. URL: https://dslua.org/wp-content/uploads/2022/01/DSLUA_Disinformation_Ukraine_Report.pdf
13. Доктрина інформаційної безпеки України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>
14. Документальний фільм BBC News про енергетиків ДТЕК: Powering Ukraine. Fighting russia's energy war. URL: https://www.youtube.com/watch?v=f0asCI8z_j8
15. Енергетика майбутнього: Комаров на першій вітровій електростанції. *Світ навиворіт. Україна*. 5 випуск. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=UL4OE5hIJDg&t=3s>
16. 3 5 вересня Наглядова рада НЕК «Укренерго» призначила Олексія Брехта т.в.о. голови правління. *Укренерго*. URL: <https://ua.energy/zagalni-novyny/z-5-veresnya-naglyadova-rada-nek-ukrenergo-pryznachyla-oleksiya-brehta-vykonuvachem-obov-yazkiv-golovy-pravlinnya-ukrenergo/>
17. Закон України. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>

18. Заява голови наглядової ради НЕК Укренерго Данієля Доббені та члена наглядової ради Педера Андреасена. *Укренерго*. URL: <https://ua.energy/zagalni-novyny/zayava-golovy-naglyadovoyi-rady-nek-ukrenergo-daniyelya-dobbeni-ta-chlena-naglyadovoyi-rady-pedera-andreasena/>
19. Зубарева М. *Прикладні антикризові PR-технології*: навч. посіб. Острого: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. 162 с.
20. Інтерв'ю з головою Івано-Франківської облдержадміністрації Світланою Онищук. URL: <https://www.facebook.com/zahpolus/videos/486687193730894>
21. Історія ДТЕК. URL: <https://dtek.com/about/history/>
22. Кабінет Міністрів України погодив новий склад Наглядової ради НЕК «Укренерго». URL: <https://t.me/Ukrenergo/3534>
23. Кабмін має політичне рішення про зміну голів «Нафтогазу» та «Укренерго» – Оржель. *УНІАН*. URL: <https://www.unian.ua/economics/energetics/10776323-kabmin-maye-politichne-rishennya-pro-zminu-goliv-naftogazu-ta-ukrenergo-orzhel.html>
24. Казанжи З. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади. *ІМІ*. URL: <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf>
25. Киричок А. Начерки з розвитку досліджень у галузі кризових комунікацій. *Технологія і техніка друкарства*. 2016. № 4(54). С. 81–87. URL: [https://doi.org/10.20535/2077-7264.4\(54\).2016.99451](https://doi.org/10.20535/2077-7264.4(54).2016.99451)
26. Козубенко І. Кризова комунікація в умовах воєнного стану. *Актуальні питання психологічного забезпечення службової діяльності структурних підрозділів МВС України в умовах воєнного стану: матеріали науково-практичної конференції, 20 квітня 2023 р.* Київ: Національна академія внутрішніх справ, 2023. С. 176–180.

27. Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил України. *Міністерство оборони України*. URL: http://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/612_nm_2017.pdf/
28. Костирко О. Кризові комунікації як напрям реалізації стратегічних комунікацій у силах оборони України. *Журнал політичних наук*. 2022. № 1(1). С. 45–52.
29. Кудрицький заявив, що його звільнення з посади голови «Укренерго» не пов'язане із захистом підстанцій. *Радіо Свобода*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-ukrenerho-kudrytskyu-zvylnennya/33104332.html>
30. Кушнерик М. Кризова комунікація у контексті адаптації студентів до умов навчання під час війни. *Психологічний журнал*. 2024. № 12. С. 55–61. URL: <https://doi.org/10.31499/2617-2100.12.2024.306773>
31. Кушнір В. Особливості побудови системи кризових комунікацій у секторі безпеки і оборони України: ситуаційно-кризова модель. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 3. С. 52–56.
32. Лебедева А. PR-директорка Анна Захараш про кібератаку на «Київстар», антикризові комунікації та головне правило комунікаційника. *MC.TODAY*. URL: <https://mc.today/uk/pr-direktorka-anna-zaharash-pro-kiberataku-na-kiyivstar-antikrizovi-komunikatsiyi-ta-golovne-pravilo-komunikatsijnika/>
33. Лісовська Р., Кузьменко Ю. Зміна керівництва Укренерго несвоєчасна – в ЄБРР прокоментували звільнення Кудрицького. *Суспільне. Новини*. URL: <https://suspilne.media/828009-zmina-kerivnictva-ukrenergo-nesvoecasna-v-ebrr-prokomentovali-zvylnenna-kudrickogo/>
34. Літвінчук І. Ефективність комунікації в медіа під час кризи. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2024. № 35(74). С. 148–153.

35. Лушагіна Т. Комунікативна політика органів публічної влади під час війни. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 20. С. 471–491.
36. Меєн М. Кризова комунікація. *Журналістика та медіа* : довідник / З. Вайшенберг, Г. Й. Кляйнштойбер, Б. Пьорксен. Київ : Центр Вільної Преси, Академія Української Преси, 2011. С. 223–227.
37. Мудрак Л. Комунікація і криза. Як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи : посіб. Київ : Б. в., 2020. 108 с.
38. Овсяник В. Кризові комунікації в умовах надзвичайних ситуацій. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. Серія : Державне управління*. 2018. № 2. С. 105–111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_2_17
39. Одеса: енергетикам вдалося заживити критичну інфраструктуру на півдні міста. URL: https://t.me/dtek_ua/1942
40. Одеська область: енергетики повернули світло для 163 тисяч родин. URL: https://t.me/dtek_ua/1944
41. Одещина: енергетикам вдалося повернути світло для 714 000 родин після масованої атаки. URL: https://t.me/dtek_ua/1948
42. Одещина: енергетики повернули світло для 400 тисяч домівок після масованої атаки. URL: https://t.me/dtek_ua/1940
43. Одещина: за вказівкою Укренерго застосовуються екстрені відключення. URL: https://t.me/dtek_ua/1935
44. Одещина: завтра з 06:00 повертаємось до графіків відключень. URL: https://t.me/dtek_ua/1950
45. Олещук П. Кризові комунікації у політичному дискурсі. *Освіта регіону. Серія: Політологія, психологія, комунікації*. 2010. № 3. С. 161–166. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/304>

46. Папалова М. Вплив ЗМІ на кризову комунікацію. *Матеріали Міжнародної наукової конференції з маркетингової ідентичності – цифрове життя*. Смолениці-Словаччина. 2015. № 1. С. 1–5.
47. Плахова Е. Кризова комунікація в соціальній роботі в умовах війни. *Соціопростір*. 2022. № 1 (1). С. 45–50.
48. Подзигун С. Стратегії кризових комунікацій під час війни. *Економічні горизонти*. 2024. № 2-3. С. 139–148. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.305969](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305969)
49. Про Групу ДТЕК. *DTEK*. URL: <https://dtek.com/about/>
50. Різун В. Робота з засобами масової комунікації у кризових ситуаціях. *Електронна бібліотека Інституту журналістики*. URL: https://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=2350&utm_source=chatgpt.com
51. Сидоренко С. США чекають обрання наступника Кудрицького після заповнення наглядової ради «Укренерго». *Європейська правда*. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2024/09/6/7193688/>
52. Скільки потрібно вітрогенераторів, щоб забезпечити Україну електроенергією? *Світ навиворіт*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=dJnRRO6o7k>
53. Снитко О. Кризові комунікації в інформаційному просторі України воєнної доби. *Актуальні проблеми української лінгвістики та прикладної лінгвістики*. 2022. № 1(1). С. 136–145.
54. Сомова О. Світло перемагає темряву. Як проявляти людяність у кризових комунікаціях? ДНК бренду ДТЕК. *Web-promo*. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/svitlo-peremagaye-temryavu-yak-proyavlyati-lyudyanist-u-krizovih-komunikacijah-dnk-brendu-dtek/>
55. Ставченко С. Кризова комунікація і ризик-комунікація у політичному процесі: спільне та особливе. *Evropský politický a právní diskurz*.

2017. Sv. 4, yd. 4. P. 129–135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpol_2017_4_4_20.

56. Стратегія кібербезпеки України. Безпечний кіберпростір – запорука успішного розвитку країни. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text>

57. США та ЄС підтримали ДТЕК мільйонами доларів. URL: https://t.me/dtek_ua/2011

58. Тарасовський Ю. Голова «ДТЕК Енерго»: Навіть не розглядаємо категорію «відновленню не підлягає». *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/news/golova-dtek-energo-navit-ne-rozglyadaemo-kategoriyu-vidnovlennyu-ne-pidlygae-28062024-22086>

59. Терентьєва О. Організація кризових комунікацій в репутаційному менеджменті. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 42. С. 48–57.

60. У ДТЕК розповіли: Скільки ще вимикатимуть світло та чому продають електроенергію! Комік+Енергетик. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=V8ZDzDY85JE>

61. Укренерго. URL: <https://ua.energy/>

62. «Укренерго» перейшло в управління Міненерго. *Interfax-Україна*. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/768853.html>

63. Унікальні кадри роботи ТЕС зсередини. *Світ навиворіт*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=KpbHcbKKqSE>

64. Шарабура О. Маніпуляції з «закликом» голови ДТЕК до українців виїздити за кордон. *БезБрехні*. URL: <https://without-lie.info/factcheck/manipuliatsii-z-zaklykom-holovy-dtek-do-ukraintsiv-vyizdyty-za-kordon/>

65. Що зараз в Одесі зі світлом? Пояснюємо простими словами. URL: https://t.me/dtek_ua/1953

66. Що насправді думають українці про ДТЕК! ФЕЙК чи ПРАВДА? *DTEK*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ElHW2QegTXU>
67. Що стає із ТЕС після влучання, чому персонал залишається? *Світ навиворіт*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=TRirYTzTUgw>
68. Що сталося в Одесі? Чому так довго немає світла? *DTEK*. URL: <https://www.youtube.com/shorts/leAS1eDJf2o>
69. Що сталося в Одесі? Чому так довго немає світла? URL: <https://www.facebook.com/reel/3798624143733010>
70. Щодня ризикують життям, щоб в українців було світло! *Світ навиворіт*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=0Fht7QfmOzU&t=2s>
71. Ющишина Л. Міжфункціональна взаємодія та комунікації в умовах кризи. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 35. С. 113–121.
72. Як взаємодіяти державі та медіа, аби протидія дезінформації була ефективною. *ЖТА*. URL: <https://www.jta.com.ua/trends/yak-vzaiemodiiaty-derzhavi-ta-media-aby-protydiia-dezinformatsii-bula-efektyvnoi/>
73. Як ДТЕК готуються до зими, чи можливо повністю “вимкнути” Україну? *Комік+Енергетик*. *DTEK*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=LXo-mb5sPt4&t=535s>
74. Як зелена енергетика рятувала українців під час блекаутів? *Світ навиворіт*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=xdK0qL6cAlw&t=3s>
75. Якими є методи боротьби з дезінформацією у сфері ядерної енергетики? *Українська енергетика ua-energy.org*. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/yakymy-ie-metody-borotby-z-dezinformatsiieiu-u-sferi-iadernoi-enerhetyky>
76. Barton L. Crisis in organizations II. South-Western College Pub. 2001. 256 p.
77. Benoit W. L., Pang A. Crisis communication in a complex, competitive environment. *Handbook of public relations*, 2008. P. 495–504.

78. Çivelek M. E., Çemberci M., Eralp E. The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management. *International Journal of Research in Business and Social Sciences*. 2016. № 5(3). P. 111–120. URL: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v5i3.279>
79. Coleman A. Crisis Communication Strategies: Prepare, Respond and Recover Effectively in Unpredictable and Urgent Situations. Kogan Page. 2023. 248 p.
80. Coombs W. T. Crisis Management and Communications. Institute for Public Relations. 2014. URL: <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications>
81. Coombs W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (6th ed.). Thousand Oaks, CA : SAGE Publications. 2021. 304 p.
82. Covello V.T., McCallum D.B., Pavlova M.T. (Eds.). Effective Risk Communication: The Role and Responsibility of Government and Nongovernment Organizations. New York : Plenum Press. 2000. 370 p.
83. Crandall W. R., Parnell J. A., Spillan J. E. Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape (2nd ed.). SAGE Publications. 2013. 374 p.
84. DTEK. URL: <https://www.youtube.com/@DTEK-UA>
85. Fearn-Banks K. Crisis Communications: A Casebook Approach (5th ed.). New York: Routledge. 2016. 438 p.
86. Heath R. L., O'Hair H. D. Handbook of risk and crisis communication. *Journal of Communication*. September 2010. № 60(3). P. 489–500.
87. King S. M., Simonson K. D. Organizational Crisis Communication. A Multivocal Approach. *Journal of Business Communication*. 2002. №39 (3). P. 314–338. URL: <https://doi.org/10.1177/002194360203900303>
88. Lundgren R. E., McMakin, A. H. Risk Communication: A Handbook for Communicating Environmental, Safety, and Health Risks (5th ed.). Wiley-IEEE Press. 2010. 380 p.

89. Mackenzie J. Ukraine extends blackouts as Russian bombings continue. *BBC*. URL: <https://www.bbc.com/news/articles/c0xx5vd4l2do>
90. Manikowsky D., Staschik V. T. What the hack? *Professionelle Krisenkommunikation* / ed. Ja. Meißner, A. Schach. Wiesbaden : Springer Gabler, 2019. S. 75–90.
91. Meissner J., Baumann S. Die Zahnräder des Integralen Risikomanagements. *Professionelle Krisenkommunikation* / ed. Ja. Meißner, A. Schach. Wiesbaden : Springer Gabler, 2019. S. 17–42.
92. Morgan M. G., Fischhoff B., Bostrom A., Atman C. J. Risk Communication: A Mental Models Approach. Cambridge University Press. 2001. 366 p.
93. Renn O. Risk Governance: Coping with Uncertainty in a Complex World. Routledge. 2008. 437 p.
94. Sandman P. M. Risk Communication: Facing Public Outrage. *Management Communication Quarterly*. 2000. № 2 (2). P. 235–238.
95. Schäfer K. F. Blackout. Wiesbaden Springer Fachmedien, Imprint Springer Vieweg, 2024. 296 s.
96. Schulz Ch., Neelsen M. Risiko “Desinformation“. *Professionelle Krisenkommunikation* / ed. Ja. Meißner, A. Schach. Wiesbaden : Springer Gabler, 2019. S. 189–200.
97. Scott D. M. The New Rules of Marketing and PR: How to Use Content Marketing, AI, Social Media, Podcasting, Video, and Newsjacking to Reach Buyers Directly (9th ed.). Hoboken, NJ : Wiley, 2020. 232 p.
98. Seeger M. W., Sellnow T. L., Ulmer R. R. Communication, organization, and crisis. *Communication Yearbook*. 2003. 27. P. 232–277.
99. Sellnow T. L., Ulmer R. R., Seeger M. W., Littlefield R. S. Effective risk communication: A message-centered approach. *Springer Science & Business Media*. 2009. 312 p.
100. Slovic P. The Perception of Risk. Routledge. 2000. 512 p.

101. The 2022 Code of Practice on Disinformation. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/code-practice-disinformation>