



ADVERTISING AND PUBLIC RELATIONS

<https://doi.org/10.17721/2522-1272.2025.86.8>
UDC 659.4:005.334

Model of Crisis Corporate Communications Management Depending on the Type of Conflict Situation at the Root of the Crisis

Dmytro Oltarzhevskiy¹, Mykhaylo Shuranov²

¹Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

²NEQSOL HOLDING UKRAINE Business Center “Parkovy”, Kyiv, Ukraine
(ex PR Director McDonald’s Ukraine 2003–2013)

The object of the study is crisis corporate communications, a special direction of PR and organizational practice that manages the stakeholders’ attitude and the company’s reputation during and after a crisis. *Relevance of the topic*, on the one hand, is associated with the urgent scientific and practical need for algorithmizing of crisis communications and, on the other hand, with the growing value for modern companies of the skills to respond promptly and effectively to various challenges under the pressure of multiple crises. *The study aims* to analyze the theoretical basis and practical cases (crises of various origins and scales with the participation of McDonald’s in Ukraine in 2007–2011). Based on this analysis, we seek to develop a model of crisis corporate communications management that accounts for the causes of the crisis, establishes a sequence of management decisions, and determines the types of reactions to crisis signals depending on the nature of the conflict and the level of coverage of crisis information. *Research methods* include a *critical review* of the main concepts, models, and techniques described in the scientific literature, as well as a *case study* as a descriptive qualitative research method, which is based on the “problem – solution” approach and helps to format each of the analyzed cases based on causes and consequences. *The main conclusions* indicate that the proposed model provides the understanding of the logic and universal sequence actions during crisis communications and can be the ground for forming crisis response algorithms. The model is based on three matrices. The first helps to link the origin and likely impact of the crisis with the type of organization’s response. The second establishes the sequence of managerial decision-making when choosing a response to crisis signals. The third determines the types of response to crisis signals depending on the type of conflict underlying the crisis and the level of coverage of the public and media with crisis information.

Keywords: corporate communications; crisis communications; model; public relations; PR

Citation: Олтаржевський, Д., Шуранов М. (2025). Модель управління кризовими корпоративними комунікаціями залежно від типу конфліктної ситуації в основі кризи. *Наукові записки інституту журналістики*, 86, 95–107. <https://doi.org/10.17721/2522-1272.2025.86.8>

Copyright: © 2025 Дмитро Олтаржевський, Михайло Шуранов. This is an open-access draft article distributed under the terms of the **Creative Commons Attribution License (CC BY)**. The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) or licensor are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms



РЕКЛАМА ТА ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

УДК 659.4:005.334

Модель управління кризовими корпоративними комунікаціями залежно від типу конфліктної ситуації в основі кризи

Дмитро Олтаржевський¹, Михайло Шуранов²

¹Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

²PR-директор NEQSOL HOLDING UKRAINE, в минулому PR-директор McDonald's Ukraine (2003–2013 pp.).

Об'єктом цього дослідження є кризові корпоративні комунікації – особливий напрямок PR та організаційна практика, яка керує ставленням стейкхолдерів та репутацією компанії під час та після виникнення кризи. Її актуальність, з одного боку, пов'язана з нагальною науково-практичною потребою в алгоритмізації кризових комунікацій, а з другого – зі зростанням цінності для сучасних компаній навичок вчасно та ефективно реагувати на виклики в умовах впливу множинних криз. Мета дослідження – розглянути теоретичне підґрунтя та практичні кейси (кризи різного походження та масштабу за участі компанії McDonald's в Україні у 2007–2011 pp.), на підставі чого розробити модель управління кризовими корпоративними комунікаціями, яка б урахувала причини походження кризи, встановлювала послідовність управлінських рішень, визначала типи реакцій на кризові сигнали залежно від характеру конфлікту та рівня охоплення кризовою інформацією. Методи дослідження – критичний огляд основних концепцій, моделей і методик, описаних у науковій літературі, а також кейс-стаді (case study) як описовий якісний метод дослідження, що спирається на підхід «проблема – розв'язання» та допомагає відформатувати кожен із проаналізованих випадків на основі причин і наслідків. Головні висновки – запропонована модель дає розуміння логіки та універсальної послідовності дій під час кризових комунікацій та може бути базисом для формування алгоритмів реагування на кризи. Запропонована модель ґрунтується на трьох матрицях. Перша допомагає зв'язати походження та ймовірний вплив кризи з типом реакції організації. Друга встановлює послідовність прийняття управлінських рішень під час вибору реакції на кризові сигнали. Третя визначає типи реакції на кризові сигнали залежно від типу конфлікту, який міститься в основі кризи, та рівню охоплення кризовою інформацією громадськості та медіа.

Ключові слова: корпоративні комунікації; кризові комунікації; модель; паблік рилейшнз; PR

Кризові комунікації посідають одне з ключових місць у структурі паблік рилейшнз, охоплюючи як основи стратегічного управління та репутаційного менеджменту, так і широкий спектр тактичних моделей і практичних підходів. На думку американської дослідниці Кетлін ФіРН-Бенкс, більшість програм зі зв'язків з громадськістю розробляються або для запобігання кризі, або для виходу з кризи (Fearn-Banks, 2001). Під час криз відносини зі стейкхолдерами перебувають під тиском, а разом з ними репутація організації (van der Meer et al., 2017).

Дмитро Олтаржевський  <https://orcid.org/0000-0002-9816-303X>

Цю статтю було опубліковано спочатку онлайн 24 червня 2025 року. Вона є результатом дослідження в межах НДР кафедри реклами та зв'язків з громадськістю ННІ журналістики КНУ імені Тараса Шевченка. Дмитро Олтаржевський, доктор наук із соціальних комунікацій, професор, має величезний досвід дослідження корпоративних комунікацій. Михайло Шуранов багаторічний практик у галузі корпоративних зв'язків з громадськістю.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. У розробленні дослідження, зборі, аналізі чи інтерпретації даних, у написанні рукопису спонсори участі не брали.

Електронна адреса автора для листування: Дмитро Олтаржевський oltarzhevskiy@knu.ua



Це створює ризик фінансових та іміджевих втрат, що мають значні негативні наслідки для бізнесу. З одного боку, кризові комунікації допомагають реагувати на загрозливі ситуації, коли вони вже трапилися, а з іншого – вживати проактивних заходів, як-от моніторинг ризиків, відпрацювання кризових сценаріїв, формування антикризових команд.

Унікальність кризових комунікацій полягає в тому, що вони тісно переплетені з різними сферами людської діяльності та іншими напрямками PR. Це резонує з думками дослідників, що «нині кризові комунікації є потужною міждисциплінарною сферою з важливими сферами застосування досліджень і теорії» (Sellnow & Seeger, 2021, p. 18).

Зацікавленість теоретиків і практиків у вивченні кризових комунікацій зумовлена тим, що сучасний світ перебуває у перманентному стані множинних криз, які відбуваються синхронно. Компанії можуть одночасно опинитися під впливом як глобальних криз (війни, катастрофи, глобальні зміни клімату, пандемії), так і локальних (виробничо-технологічні проблеми, падіння попиту, помилки персоналу тощо). Крім того, комунікаційний простір змінила диджиталізація, перетворивши його на прозорий акваріум, де неможливо сховатися від усевидячого ока громадськості. Цей та інші чинники докорінно змінили підходи кризових комунікацій, які нині вимагають продуманих комплексних рішень, блискавичних реакцій, інтерактивної взаємодії, а також емпатії та людиноцентричності.

Усе це демонструє *актуальність* проблем алгоритмізації та моделювання кризових корпоративних комунікацій. *Мета* цього дослідження – розглянути теоретичне підґрунтя та практичні кейси, систематизувати накопичений досвід і на його підставі розробити модель управління кризовими корпоративними комунікаціями, яка б враховувала походження кризи, встановлювала послідовність управлінських рішень, визначала типи реакцій на кризові сигнали залежно від характеру конфлікту та рівня охоплення кризовою інформацією громадськості та масмедіа.

Історія сучасних кризових комунікацій розпочалася 28 жовтня 1906 р. з катастрофи поїзда залізниці Пенсильванії в Атлантик-Сіті (США), в реагуванні на яку взяв участь найнятий PR-радік Айві Лі (Frandsen & Johansen, 2020, p. 17). За останні 30 років управління ризиками та кризами, а також кризові комунікації стали темами підвищеної зацікавленості. Особливо вона загострилася після випадку зі смертельним отруєнням людей у 1982 р. фальсифікованим препаратом Tylenol від Johnson & Johnson. Цей інтерес був зумовлений не тим, що компанія втратила в кризу, а тим, що вона успішно пододала її (Heath & O'Hair, 2010).

Відправною точкою у розумінні феномену кризових комунікацій є науково-теоретичне обґрунтування поняття «криза», яке є багатогранним і може розглядатися з різних точок зору: комунікаційної, репутаційної, психологічної, соціокультурної та навіть філософської. Класичне тлумачення кризи дав політолог Чарльз Ф. Герман, схарактеризувавши її як таку, що: 1) загрожує найпріоритетнішим цінностям організації; 2) обмежує час, протягом якого можна зробити кроки у відповідь; 3) є неочікуваною або непередбачуваною для організації (Hermann, 1963). Практичного звучання цьому терміну в контексті менеджменту та комунікацій надав Тімоті Кумбс, який розглянув кризу як «раптову та несподівану подію, яка загрожує порушити роботу організації та становить як фінансову, так і репутаційну загрозу» (Coombs, 2007, p. 164).

Концепт кризових комунікацій невід'ємно пов'язаний з кризовим менеджментом як системою діяльністю із запобігання та врегулювання криз. У 1986 р. Стівен Фінк опублікував основоположну працю з управління кризою (Fink, 1986). Попри те, що нині існує багато літератури на цю тему, книга Фінка залишається «корисною класикою» (Coombs, 2010). Розглядаючи кризові комунікації як частину кризового менеджменту, дослідники визначають їх як «процес активної комунікації зі стейкхолдерами для пом'якшення впливу на



постраждалих сторін і мінімізації шкоди іміджу чи репутації організації» (Dhanesh & Sriramesh, 2018, p. 205). З іншого боку, кризові комунікації – це «особлива царина зв'язків із громадськістю, організаційна практика, спрямована на ефективну взаємодію між компанією та її стейкхолдерами до, під час та після виникнення кризи для захисту корпоративної репутації» (Oltarzhevskiy & Zagorulko, 2025, p. 193).

Кризи є багатопликими, мають різне походження та наслідки, охоплюють різні групи стейкхолдерів. Спектр їхнього впливу може бути вельми широким: від незначного локального до глобально-екзистенційного. Спроби типологізувати кризи за характерними ознаками є одним із виразних напрямків у науковій літературі. Наприклад, норвезький дослідник і практик К'елл Братаас виокремив три типи криз: катастрофи на транспорті, стихійні лиха й тероризм та проілюстрував їх за допомогою відомих сучасних кейсів (Brataas, 2018).

Поруч із намаганням виокремити типи криз і реакцій на них з'являються спроби створити універсальні моделі, які б враховували чинники виникнення та розвитку загрозливих ситуацій. Так, науковці розробили інтегровану чотиріступеневу симетричну модель для управління кризами, що базується на ситуаційній теорії Груніга та теорії управління проблемами (Heggero & Pratt, 1996). Серед іншого можна навести концепцію кроків і етапів планування кризової комунікації, яку запропонував Алан Заремба (Zaremba, 2010). Ще один приклад – модель IDEA (Internalization, Distribution, Explanation, Action), яка використовується для швидкої розробки ефективних повідомлень та навчання, як захистити себе до та під час подій високого ризику, криз, катастроф та інших надзвичайних ситуацій (Sellnow et al., 2017). Водночас попри зростання сфери антикризового менеджменту існує порівняно мало моделей, які б враховували реальний досвід компаній і PR-професіоналів у розв'язанні криз. На думку дослідників, «проблема полягає у відсутності моделі, яка була перевірена та вдосконалена для застосування в більшості випадків» (Borda & Mackey-Kallis, 2003, p. 118).

Як свідчить проаналізована література, корисним підходом у дослідженнях може бути вивчення успішних практик кризових комунікацій. Одним із таких прикладів є аналіз реакції Американського Червоного Хреста на глобальну природну кризу – ураган Катріна, який мав істотні наслідки для суспільства та привернув велику увагу громадськості (Veil & Husted, 2012). Цей кейс був багатий на деталі, всебічний розгляд яких дав змогу дослідникам встановити причиново-наслідкові зв'язки з усіма обставинами та результатами події. Значну кількість досліджень останніх років присвячено розгляду кризових комунікацій під час пандемії COVID-19 (напр., Wodak, 2021; Malecki et al., 2021; Schnabel et al., 2024).

Важливим з погляду досліджень кризових комунікацій є вивчення кейсів великих міжнародних компаній. Зокрема Тімоті Кумбс розглянув їхню специфіку на прикладі корпорацій Cadbury, Nestle, BP Texas, H&M, використовуючи метод кейс-стаді не лише як дослідницький, а й навчальний, щоб закріпити теоретичні висновки прикладами з реальної практики (Coombs, 2014).

Метод

У рамках цього дослідження було здійснено *критичний огляд* основних концепцій, моделей і методик, описаних у науковій літературі на тему кризових комунікацій. В експериментальній частині використано *кейс-стаді* (case study) як описовий якісний метод дослідження, що спирається на підхід «проблема – розв'язання» та допомагає відформатувати кожен із проаналізованих випадків на основі причин і наслідків, дотримуючись дедуктивної логіки. Такий підхід дав змогу розглянути за одним шаблоном чотири кризи різного походження та масштабу за участі компанії McDonald's в Україні у 2007–2011 рр., що вивело авторів на розуміння конкретних тактик реагування на кризи. На підставі аналізу



теоретичного досвіду та вивчення практичних прикладів кризових комунікацій за допомогою методів *узагальнення, систематизації, синтезу* та *моделювання* розроблено нову модель управління кризовими корпоративними комунікаціями.

Аналіз кейсів компанії McDonald's в Україні

Дизайн цього дослідження передбачав аналіз практик реагування на кризи, здатні чинити репутаційний тиск на компанію та її стейкхолдерів, в їх динамічному вимірі та під впливом різних обставин. Тож розгляд кейсів мав знайти відповіді на три ключові запитання, які виокремлюють науковці: «Що сталося? Що з цим зробить організація? Як це вплине на організацію?» (Cohn, 2007, р. 66). Окрім того, метод кейс-стаді був використаний для таких дослідницьких процедур, як пояснення проблеми, опис контексту, обговорення важливих елементів і, нарешті, «уроків, які потрібно вивчити» (Creswell, 1998, р. 221).

McDonald's в Україні була обрана для дослідження, оскільки це представництво великої системної міжнародної компанії, яка має чітко прописані регламенти дій у різних ситуаціях та має значний досвід розв'язання криз різного масштабу. Деякі з них увійшли у підручники з кризових комунікацій, як-от блискавичне реагування на ситуацію 1984 р., коли в один із ресторанів McDonald's у Сан-Дієго (Каліфорнія, США) вдерся божевільний чоловік і розстріляв відвідувачів. Унаслідок цього 22 особи загинуло, а ще 19 було поранено. Тоді швидкі та рішучі дії керівництва дали зрозуміти, що і компанія, і її клієнти стали безневинними жертвами злочину, і це допомогло уникнути стигматизації (Bergold, 2012).

Кейс №1 (криза фактична локального масштабу)

Що, де і коли відбулося?

15 вересня 2010 р. група місцевих активістів виклала в соцмережах заклик до бойкоту ресторану McDonald's, розташованого поруч зі станцією метро «Мінська» у Києві, через те, що нова схема автомобільного під'їзду до закладу перешкоджала пішохідному рухові мешканців мікрорайону до станції метро. Заклик з'явився у приватному блозі одного з місцевих активістів та був поширений у соцмережі Фейсбук.

Як компанія відреагувала на кризу?

Отримавши інформацію про локальну кризу, компанія оперативно провела внутрішній аналіз ситуації, оцінила юридичні й соціальні складники проблеми. Під час виїздів робочої групи було проведено кілька зустрічей з громадянами та місцевою владою.

Які результати розв'язання кризи?

Хоча юридично компанія діяла абсолютно законно, однак, враховуючи соціальний запит, вона ухвалила рішення внести зміни у схему під'їзду до закладу згідно з побажаннями мешканців району. Як наслідок, громада була задоволена цим рішенням. 17 листопада ініціатор заклику опублікував пост про «перемогу» в цій ситуації, що стало визнанням успішно вирішеної кризи.

Який висновок можна зробити із цього кейсу?

Компанія в цій ситуації ухвалила правильне рішення, виходячи не лише з чинного законодавства, а й враховуючи соціальний складник. Вона продемонструвала готовність дослухатися до своїх стейкхолдерів (представників місцевої спільноти) та нести додаткові витрати задля забезпечення зручності громади. Цей кейс є прикладом того, як, комунікуючи з локальною аудиторією, зацікавленою у розв'язанні проблеми, компанія вирішила не змінювати ставлення громадськості до проблеми, а коригувати свої дії з подальшим роз'ясненням цих кроків задля досягнення порозуміння. При цьому компанія не виходила з комунікацією за межі зацікавленої аудиторії, таким чином свідомо обмежуючи вплив ситуації на загальне медіаполе.



Кейс №2 (емоційна криза національного масштабу)

Що, де і коли відбулося?

У січні 2010 р. відома українська блогерка побачила на внутрішніх відеомоніторах, розташованих у закладах McDonald's, ролик, в якому серед легітимних країн була подана невизнана республіка Абхазія (територія Грузії, окупована Росією). Її пост із гучним заголовком «McDonald's визнає незалежність Абхазії» дуже швидко став національною новиною та потрапив на шпальти міжнародних масмедіа, оскільки інфопривід резонував з настроями громадськості щодо російсько-грузинського конфлікту.

Як компанія відреагувала на кризу?

PR-служба компанії через систему моніторингу медіа відстежила допис блогерки та спробувала переконати її, що відображення Абхазії в переліку визнаних незалежних країн було випадковою помилкою, яка викликала непорозуміння. Компанія оперативно припинила трансляцію проблемного відеоролика та публічно попросила вибачення за поганий контроль над контентом внутрішніх відеомоніторів. Також її представники наголосили, що ця неприємна ситуація була викликана технічною помилкою і жодним чином не може розцінюватися як політична позиція компанії.

Які результати розв'язання кризи?

Попри швидку реакцію компанії на загрозову ситуацію, вона отримала значного негативного розголосу. Навіть активні комунікації з публічними вибаченнями та роз'ясненнями не дали змоги повністю змінити негативне сприйняття, хоча й стримали подальший розвиток кризи та її перехід з емоційного на інші рівні.

Який висновок можна зробити із цього кейсу?

Цей випадок продемонстрував адекватну реакцію компанії на кризу, яка швидко розвивалась. З іншого боку, її походження не було наслідком основної діяльності компанії, а отже, за належної реакції криза могла б бути вгамована на рівні контролю медійного поля. Оскільки криза була емоційного рівня, компанія, крім визнання помилки та роз'яснень своєї позиції, ухвалила правильне рішення попросити вибачення за непорозуміння, щоб зберегти повагу та довіру серед стейкхолдерів. Загальне охоплення медійного поля цією інформацією вимагало відповідного національної комунікації щодо реакції компанії, а також фізичного виправлення помилки.

Кейс №3 (фактична криза національного масштабу)

Що, де і коли відбулося?

У січні 2011 р. у м. Львові дівчина виявила у придбаному в ресторані McDonald's гамбургері ртуть. Її батько звернувся з відповідними заявами до поліції, прокуратури, санітарно-епідеміологічної служби та інших органів контролю, що отримало широкий і швидкий розголос у ЗМІ та стало загрозою для репутації компанії.

Як компанія відреагувала на кризу?

Отримавши сигнали про звинувачення, компанія оперативно організувала внутрішнє розслідування. PR-служба отримала підтвердження фахівців відділу контролю якості про відсутність на території закладу джерел ртуті та відповідно про неможливість потрапляння ртуті у гамбургер під час приготування їжі в нормальних умовах без злого наміру невизначених осіб. Після цього представники McDonald's вийшли з терміною заявою, яка обґрунтовувала непричетність закладу до потрапляння небезпечної речовини в страву, та заявили про готовність всіляко співпрацювати з поліцією задля об'єктивного розслідування.

Які результати розв'язання кризи?

Відкритість компанії спонукала правоохоронців до вивчення інших обставин інциденту. Зрештою вони з'ясували під час обшуку, що ртуть з термометрів у гамбургер навмисно



додала подруга потерпілої, щоб не повертати їй борг. Унаслідок правильно організованих кризових комунікацій більшість публікацій у ЗМІ, присвячених висвітленню цієї резонансної справи, містила коментарі з офіційною позицією компанії. А після того, як поліція встановила справжню винуватицю інциденту, всі публічні звинувачення проти компанії були зняті.

Який висновок можна зробити з цього кейсу?

Цю кризу можна схарактеризувати як фактичну й національну, яка була пов'язана з діяльністю компанії та мала безпосередній вплив на роботу. Оскільки це була фактична криза, реагування на неї не потребувало вибачень у громадськості, а лише демонстрації зацікавленості в об'єктивному розслідуванні справи та доведення правдивих фактів до зацікавлених сторін. Національне охоплення кризовими повідомленнями вимагало також відповідної комунікації на національному рівні.

Кейс №4 (криза стратегічна регіонального масштабу)

Що, де і коли відбулося?

У квітні 2007 р. в українському обласному центрі Луганську планувалося відкриття закладу McDonald's. Місцеві бізнесмени, які побоювалися конкуренції для власних закладів громадського харчування, вирішили організувати інформаційний булінг міжнародної компанії, намагаючись залучити населення, виховане на російських пропагандистських наративах. Ще не відкритий ресторан був звинувачений у продажі нездорової їжі, порушенні вимог законодавства та сприянні розширенню НАТО. Діалог з луганськими бізнесменами не мав сенсу, бо вони були налаштовані виключно на недопущення відкриття ресторану McDonald's у місті.

Як компанія відреагувала на кризу?

Для розв'язання кризи компанія обрала стратегію асиметричної відповіді та почала проактивну роботу з молодими блогерами, представниками демократичних ЗМІ, забезпечивши інформаційну програму щодо обізнаності про справжні принципи діяльності McDonald's. Уперше в історії компанії в Україні за день до відкриття була проведена екскурсія по закладу для журналістів, яка забезпечила їх матеріалом для публікацій.

Які результати розв'язання кризи?

Використаний підхід дозволив превентивно подолати кризу, яка виникла в інформаційному середовищі, та забезпечити загалом лояльне сприйняття компанії місцевою громадськістю. Наведені прагматичні аргументи перемогли емоційну протидію опонентів. Зрештою заклад McDonald's в Луганську було відкрито, і він тривалий час успішно працював.

Який висновок можна зробити з цього кейсу?

Цю ситуацію можна визначити як регіональну стратегічну кризу, яка не була пов'язана з діяльністю компанії, але могла мати не неї значний вплив. Компанія слушно обрала проактивний підхід у комунікаціях, випередивши опонентів у донесенні правдивої інформації до громадськості. Оскільки конфлікт в основі кризи було визначено як стратегічний локальний, тобто його цілі виходили за межі конфліктної ситуації, було обрано проактивну модель комунікації на випередження в межах регіону.

Результати та обговорення

Розглянуті кейси демонструють хронологічну лінійність криз і пов'язаних з нею характерних послідовних етапів, які можуть бути використані для створення моделей реагування. Тімоті Кумбс виокремлює у кризових подіях три фази: *докризову, кризову та післякризову* (Coombs, 2012). *Докризовий* етап охоплює час до виникнення кризової події та підготовчі заходи, серед яких моніторинг інформаційного середовища, врегулювання проблем



на ранніх стадіях, підготовка кризової групи та профілактичні комунікації зі стейкхолдерами щодо потенційних ризиків. *Кризовий* етап пов'язаний із виникненням тригерної події, яка завдає шкоди організації. Під час цієї фази компанія має активно діяти та комунікувати, щоб вийти з небезпечного становища. *Післякризовий* етап – це час для висновків і винесення уроків на майбутнє.

Кетлін Фірен-Бенкс розширила бачення послідовності розвитку криз і визначила п'ять ключових етапів: *виявлення, запобігання/підготовка, стримування, відновлення, навчання* (Fearn-Banks, 2016). Тімоти Л. Селноу та Метью Сігер, спираючись на функціональний підхід, запропонували власну модель, яка описує чотири стадії кризової комунікації: *скасування, реагування на кризу, розв'язання кризи та організаційне навчання* (Selinow and Seeger, 2021).

Усі досліджені моделі містять етап виявлення загрозливої ситуації, коли організація отримує кризові сигнали, а її менеджмент ухвалює рішення щодо відповідного реагування. Саме цей етап є вирішальним для подальшого керування кризою.

Сигнали щодо потенційної кризи можуть надходити до відділу комунікацій як із внутрішніх, так і зовнішніх джерел, виняткову роль серед яких відіграють соціальні мережі та персональна присутність у них PR-керівника компанії. У такий спосіб він може отримувати передкризові сигнали безпосередньо від активістів, інсайдерів, а також через стеження за сторінками ключових лідерів думок. Надійним джерелом ідентифікації криз на ранніх стадіях є система моніторингу публічного простору, що охоплює основні масмедіа, соціальні мережі та месенджери.

Проаналізувавши досвід розв'язання кризових ситуацій у корпоративному сегменті, ми розробили та пропонуємо до обговорення модель управління кризовими корпоративними комунікаціями, яка складається з трьох матриць, відображених у таблицях.

Перша матриця допомагає визначити способи реагування на кризу залежно від типу проблеми, яка її спричинила, та від типу впливу цієї проблеми на основну діяльність компанії (див. Табл. 1). Вона також допомагає зосередитись на тих ситуаціях, які вимагають найбільшої уваги через можливість суттєвого впливу на діяльність компанії.

Наступним важливим кроком оцінювання загрозливої ситуації є визначення динаміки її розвитку. Загалом кризи можна порівняти з кобрами, коли загроза з'являється швидко та несподівано, та пітонами, коли загроза повільно поглинає жертву (Seymour & Moore, 2000). Кризи, які розвиваються швидко, вимагають значної концентрації зусиль та одночасної наявності ресурсів для адекватної відповіді. Повільні кризи зазвичай дають організації певний час на підготовку та реакцію, однак потребують довшого та глибшого занурення в опрацювання наслідків.

Таблиця 1.
Зв'язок причин походження кризи та її впливу на реакцію організації

Проблема	Не впливає на основну діяльність	Впливає на основну діяльність
Є наслідком основної діяльності	Вимагає аналізу та дій, пов'язаних з виправленням або негативного впливу, або його сприйняття громадськістю	Вимагає значної уваги і, як правило, суттєвих змін у процесах організації та поясненні цих змін у комунікаціях
Є наслідком інших чинників	Вимагає комунікаційної корекції	Є кризою зовнішнього середовища або людського чинника, вимагає комунікації та реакції для усунення наслідків проблеми

Формально можна визначити три ключові комунікаційні та управлінські питання, на які компанія має знати чітку відповідь під час кризи.



Першим питанням, відповідь на яке частково дає таблиця 1, є вибір вектора докладених зусиль: 1) на корекцію дій організації; 2) на зміни сприйняття цих дій громадськістю; 3) на обидва чинники (спочатку ухвалюється рішення про впровадження змін в організації, а потім про його комунікаційний супровід). Це питання є комплексним, стратегічним і відповідь на нього може бути дана тільки кризовою командою на чолі з генеральним директором. Прикладом ініціювання змін у діяльність компанії є проаналізований вище кейс №1 ресторану McDonald's, автомобільний під'їзд до якого перешкоджав пішохідному рухові мешканців мікрорайону до станції метро. Цією зміною стало перепланування лінії під'їзду, яке допомогло усунути причину конфлікту.

Два наступні питання перетинаються та значною мірою залежать від розв'язання першого питання. Компанія має визначати стратегію комунікації під час кризи, визначившись з тим, що вона буде робити: *мовчати* чи *говорити*. Часто завдяки ефективній системі оповіщення організація встигає вжити відповідних антикризових заходів і виправити ситуацію ще до того, як криза стає помітною для широкого кола громадськості або важливих категорій стейкхолдерів. У такому випадку комунікаційники обмежуються підготовкою реактивного пояснення ситуації, яке нерідко так і залишається невикористаним. Ще одна дилема: чи повинна компанія *говорити першою* або *відповідати* на чийсь слова? Сто років тому психолог Фредерік Хансен Лунд сформулював закон першочерговості, який свідчить, що будь-яке перше повідомлення про подію справляє сильніший вплив на аудиторію, ніж наступні (Lund, 1925). Практика аналізу медіамоніторингу підтверджує, що до 70% охоплення публікацій, присвячених певній проблемі, привертає ініціатор комунікації, і лише 30% – сторона, яка відповідає. Однак у деяких ситуаціях точкова відповідь виключно залученим до кризи обмеженим групам стейкхолдерів і ЗМІ здатна запобігти утворенню інформаційного «снігового кому» довкола проблеми і буває доцільнішою, ніж ініціація комунікацій та очолювання інформаційного потоку.

Критичними під час вибору методів комунікації є помилки у визначенні типу реакції на проблему, варіанти яких представлені в таблиці 2. Наприклад, отримавши із моніторингу медіа сигнал про загрозливу ситуацію, піарник вирішив не реагувати на неї, вважаючи інформацію хибною або малозначущою. Натомість вона стала інформаційним приводом для ЗМІ та породила значну кількість негативних публікацій. Пропустивши початковий момент зародження кризи, компанія змушена «наздоганяти» медіаполе та, втративши час, змогла лише частково вплинути на її сприйняття громадськістю.

Таблиця 2.
Типи прийняття управлінських рішень під час вибору реакції на кризові сигнали

	Вибір типу реакції	Вибір комунікації чи мовчання	Вибір проактивного чи реактивного підходу
Отримання кризового сигналу	Змінюємо ставлення громадськості	Комунікуємо з метою зміни ставлення до організації	Обираємо проактивний підхід з метою більшого впливу
		Ігноруємо думку, враховуючи низький інформаційний вплив	Обираємо реактивний підхід як резервний для пояснення позиції за умови, що вона отримала необхідний розголос
	Змінюємо дії організації	Мовчимо, виходячи з того, що інформація про ситуацію не набула широкого розголосу	•



		Інформуємо про зміни в діяльності	Виключно реактивний підхід до повідомлень про ситуацію. Інформуємо тільки залучені групи стейкхолдерів і тільки після досягнення певного рівня інформаційного тиску
			Проактивний підхід з метою заохочення інформаційного поля.

Третя матриця пропонованої моделі побудована на визначенні методів реагування залежно від типу конфлікту, що лежить в його основі, та його масштабу. Закономірності виникнення певних криз, які можуть бути спроектовані на кризові комунікації, містяться в різних джерелах з психології та конфліктології (напр., Deutsch, 1973; Fisher & Ury, 2012; Pruitt & Kim, 2004).

Хоча й не існує єдиної академічної основи, яка типологізує всі відомі причини конфліктів, ми синтезували цей підхід з усталених теорій, що дало змогу виокремити такі різновиди криз (див. Табл. 3):

- 1) *Фактична криза*. Сторони конфлікту не мають достатньої інформації щодо конкретної ситуації. Конфлікти такого типу вирішуються через покращення поінформованості сторін.
- 2) *Емоційна криза*. Виникає через оцінювальні судження, емоції та асоціації. Має тригер. Вимагає зняття негативних емоцій через вибачення однієї зі сторін та подальшого інформування стейкхолдерів. Часто є наступною фазою розвитку фактичного конфлікту.
- 3) *Принципова або коренева криза*. Виникає через різні цінності, цілі та погляди сторін. Пов'язана з різною інтерпретацією ситуації. Вимагає спочатку визначення обсягів перемовного поля.

Таблиця 3.
Визначення типу реакції на кризові сигнали залежно від типу конфлікту в основі кризи та рівня охоплення кризовою інформацією громадськості та ЗМІ

Тип \ Охоплення	Локальна	Регіональна	Національна
Фактична	Виправити	Виправити + реактивно поінформувати	Виправити + проактивно проінформувати
Емоційна	Виявити релевантну емоцію та виправити	Виправити + виявити релевантну емоцію + реактивно поінформувати	Виправити + виявити релевантну емоцію + проактивно проінформувати
Принципова	Виправити + виявити релевантну емоцію + змінитись	Виправити + виявити релевантну емоцію + змінитись + реактивно проінформувати	Виправити + виявити релевантну емоцію + змінитись + проактивно проінформувати
Стратегічна	Ігнорувати	Реактивно проінформувати	Випередити проактивно проінформувати

4) *Стратегічна криза*. Одна зі сторін використовує певну конфліктну ситуацію для досягнення цілей за межами конфлікту як інструмент впливу на іншу сторону.



Схарактеризувавши у такий спосіб причини кризових ситуацій, визначимо також масштаби їхнього впливу: *локальний, регіональний і національний*. Це зокрема дає змогу оцінити рівень охоплення громадськості та ЗМІ інформацією про перебіг кризової ситуації.

Прикладами практичних проявів різних типів криз є проаналізовані вище кейси. Згідно із запропонованим шаблоном, кейс №1 ілюструє фактичну кризу локального масштабу, кейс №2 – емоційну кризу національного масштабу, кейс №3 – фактичну кризу національного масштабу та кейс №4 – стратегічну кризу регіонального масштабу.

Висновки

Як продемонструвала ця праця, у вивченні феномену кризових комунікацій науковці приділяють значну увагу прикладним аспектам, спробам алгоритмізації антикризових заходів та аналізу показових практичних кейсів, що збагачує предметну базу досліджень та закладає підґрунтя для розроблення нових концепцій і моделей.

Вміння вчасно та ефективно реагувати на кризи за допомогою управлінських рішень і комунікаційних підходів є важливою навичкою для сучасних компаній зокрема й з огляду на збільшення кількості суспільних конфліктів, природних катаклізмів та інших загроз. Водночас таке реагування має бути умотивованим, регламентованим і перетвореним на чітку послідовність вивіренних професійних дій, які враховують різні сценарії розвитку подій і супутні комунікаційні, соціальні, юридичні та інші чинники. Виходячи з цього, нами була розроблена модель управління кризовими корпоративними комунікаціями, яка може бути взята за основу для формування алгоритмів реагування на кризи. Ця модель пов'язує та систематизує такі ключові змінні, як походження конфлікту, типи реагування на нього, які починаються з визначення значущості та масштабів загрози для організації, міри її впливу на діяльність компанії та залежності від охоплення кризовою інформацією громадськості та масмедіа.

Хоча презентована модель не претендує на вичерпність та не може врахувати абсолютно всі обставини криз, які є багатограними та не завжди передбачуваними, вона дає розуміння логіки та універсальної послідовності дій під час кризових комунікацій та виокремлює ключові чинники, які мають бути враховані в роботі, що полегшує ухвалення рішень, систематизує діяльність PR-професіоналів та робить її ефективнішою.

Напрямами для подальших досліджень може бути додаткове включення в модель аналізу та фасилітації конфліктних ситуацій залежності дій від типів стейкхолдерів, визначення часових формул реагування на загрози, врахування спеціалізації компаній, а також методів вимірювання та оцінювання ефективності комунікаційних та управлінських кроків, спрямованих на запобігання та нейтралізацію криз.

Внесок авторів: Дмитро Олтаржевський – концептуалізація, обговорення проблеми, огляд літератури, написання основного тексту, Михайло Шуранов – огляд літератури, опис кейсів, підготовка англomовного резюме

Декларація про генеративний штучний інтелект та технології, що використовують штучний інтелект у процесі написання.

Під час підготовки цієї статті автори не використовували інструменти штучного інтелекту. Автори статті несуть повну відповідальність за правильне використання та цитування джерел.

References

Bergold, R.T. (2012). How PR Can Save the Day. QSR. Retrieved from <https://www.qsmagazine.com/how-pr-can-save-day>.



- Borda, J.L., & Mackey-Kallis, S. (2003). A model for crisis management. In Millar, D.P., & Heath, R.L. (Eds.), *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication* (1st ed.), 117–137. Routledge. doi:10.4324/9781410609496.
- Brataas, K. (2018). *Crisis communication: Case studies and lessons learned from international disasters* (1st ed.). Routledge. doi:10.4324/9781315368245.
- Cohn, R. (2007). *The PR Crisis Bible: How to Take Charge of the Media When All Hell Breaks Loose*. Robin Cohn.
- Coombs, W.T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163–176. doi:10.1057/palgrave.crr.1550049.
- Coombs, W.T. (2010). Parameters for Crisis Communication. In Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication*, 7–53. Blackwell Publishing Ltd. doi:10.1002/9781444314885.ch1.
- Coombs, T. (2012). Crisis Communication and its allied fields. In Coombs, T. & Holladay, S. (Eds.), *The Handbook of Crisis Communications*, 54–65. Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. (2014). *Applied crisis communication and crisis management*. SAGE Publications, Inc. doi:10.4135/9781544308531.
- Creswell, J. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing among Five Traditions*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press, New Haven.
- Dhanesh, G.S., & Sriramesh, K. (2018). Culture and crisis communication: Nestle India's Maggi noodles case. *Journal of International Management*, 24(3), 204–214. doi:10.1016/j.intman.2017.12.004.
- Fearn-Banks, K. (2001). Crisis communication: A review of some best practices. In Heath, R.L. (Ed.), *Handbook of public relations*, 479–486. SAGE Publications, Inc. doi:10.4135/9781452220727.
- Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis Communications: A Casebook Approach* (5th ed.). Routledge. doi:10.4324/9781315684857.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. AMACOM, New York.
- Fisher, R., & Ury, W. (2012). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Random House.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2020). *Crisis Communication*. Berlin, Boston, Walter de Gruyter. doi:10.1515/9783110554236.
- Heath, R.L., & O'Hair, H.D. (2010). The Significance of Crisis and Risk Communication. In Heath, R.L., & O'Hair, H.D. (Eds.), *Handbook of Risk and Crisis Communication* (1st ed.), 5–30. Routledge. doi:10.4324/9781003070726.
- Hermann, C.F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61–82. doi:10.2307/2390887.
- Herrero, A. G., & Pratt, C. B. (1996). An integrated symmetrical model for crisis-communications management. *Journal of Public Relations Research*, 8(2), 79–105. doi:10.1207/s1532754xjpr0802_01.
- Lund, F.H. (1925). The Psychology of Belief IV: The Law of Primacy in Persuasion. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 20(2), 183–91.
- Malecki, K.M., Keating, J.A., & Safdar, N. (2021). Crisis communication and public perception of COVID-19 risk in the era of social media. *Clinical infectious diseases*, 72(4), 697–702.
- van der Meer, T., Verhoeven, P., Beentjes, H. & Vliegthart, R. (2017). Communication in times of crisis: The stakeholder relationship under pressure. *Public Relations Review*, 43(2), 426–440. doi:10.1016/j.pubrev.2017.02.005.
- Oltarzhevskiy, D., & Zagorulko, Y. (2025). *Understanding Corporate Communications* (1st ed.). Routledge. doi:10.4324/9781003484622.
- Pruitt, D.G., & Kim, S.H. (2004). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. McGraw-Hill.
- Schnabel, J., Anderson, P., & De Francesco, F. (2024). Multilevel governance and political leadership: Crisis communication in Germany, Italy, and the United Kingdom during the COVID-19 pandemic. *Journal of European Public Policy*, 31(9), 2719–2747. doi:10.1080/13501763.2023.2199784.
- Sellnow, D.D., Lane, D.R., Sellnow, T.L., & Littlefield, R.S. (2017). The IDEA model as a best practice for effective instructional risk and crisis communication. *Communication Studies*, 68(5), 552–567. doi:10.1080/10510974.2017.1375535.



- Sellnow, T.L., & Seeger, M.W. (2021). *Theorizing crisis communication* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Seymour, M., & Moore, S. (2000). *Effective crisis management: Worldwide principles and practice*. London, Cassell.
- Veil, S.R., & Husted, R.A. (2012). Best practices as an assessment for crisis communication. *Journal of Communication Management*, 16(2), 131–145. doi:10.1108/13632541211217560.
- Wodak, R. (2021). Crisis communication and crisis management during COVID-19. *Global Discourse*, 11(3), 329–353. doi:10.1332/204378921X16100431230102.
- Zaremba, A.J. (2010). *Crisis Communication: Theory and Practice* (1st ed.). Routledge. doi:10.4324/9781315705361.

Надійшла до редакції 26.04.2025
Прийнято до друку 30.04.2025
Оприлюднено 24.06.2025