**ДНІПРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ОЛЕСЯ ГОНЧАРА**

Центр заочної та вечірньої форм навчання

Кафедра масової та міжнародної комунікації

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**магістра**

на тему: «Інформаційна компанія як елемент антикризової стратегії»

Виконала: студентка групи ЗЖ-19м-1з

спеціальність 061 «Журналістика»,  
освітня програма «Медіакомунікації»

Кондрацька О.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник \_\_\_\_\_\_\_\_\_ канд. наук із соц. ком.,

                                    доц. Бахметьєва А.М.

                                підпис                    наук. ступ., вчене звання (прізвище та ініціали)

Рецензент\_\_\_\_\_\_\_\_ канд. філол. наук, доц. Іванова Н.І.

                                підпис                    наук. ступ., вчене звання (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри масової та міжнародної комунікації \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  д-р наук із соц. ком.,

                                           проф.  Бутиріна М.В.

м. Дніпро – 2020 року

**Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара**

Центр заочної та вечірньої форм навчання \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Кафедра масової та міжнародної комунікації\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рівень вищої освіти магістр\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Напрям підготовки 6.030301 «Журналістика»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри масової та міжнародної комунікації**

**д-р наук із соц. ком., проф. Бутиріна М. В.**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

                                                                     “\_\_\_\_” \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2020 року

**З  А  В  Д  А  Н  Н  Я**

**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

**Кондрацькій Олені Анатоліївні**

1. Тема роботи «Інформаційна кампанія як елемент антикризової стратегії», керівник роботи Бахметьєва А.М., канд. наук із соц. ком., доцент кафедри масової і міжнародної комунікації, затверджена наказом вищого навчального закладу від “3” листопада 2019 року № 286 c.

2. Строк подання студентом роботи 28.12.2020 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

- дослідити науковий доробок українських та зарубіжних спеціалістів з питань антикризових PR-стратегій;

- проаналізувати нові тренди в розробці інформаційних кампаній як елементу антикризової стратегії;

- вивчити специфіку інформаційних кампаній у діяльності великих українських підприємств – ДТЕК та «Інтерпайп»;

- дослідити особливості кризового реагування українських компаній під час пандемії коронавірусу.

4. Дата видачі завдання «3» листопада 2018 р.

**РЕФЕРАТ**

**Тема:** Інформаційна компанія як елемент антикризової стратегії.

**Дипломна робота:** 85 с., 2 таблиці, 90 літературних джерел.

**Об’єкт дослідження –** антикризова стратегія.

**Мета дослідження** – розглянути особливості проведення інформаційної кампанії як елемента антикризової стратегії.

**Методи дослідження.** В процесі дослідження були використані наступні методи дослідження:порівняння;узагальнення;аналіз літератури по темі дослідження;контент-аналіз новинних засобів масової інформації за досліджуваними матеріалами;теоретичний аналіз і синтез отриманої інформації.

Здійснивши аналіз ролі стратегії в антикризовому управлінні підприємством, ми прийшли до висновку, що антикризова PR-стратегія - це стратегія, що оптимізує поведінку корпорації в умовах репутаційної кризи, орієнтована на прогнозування, виявлення та усунення кризи, та вихід з неї, а також регулювання її наслідків. Вона включає комплекси заходів в області планування, спілкування зі ЗМІ, управління персоналом, взаємини з групою підтримки, а також юридичних та інших заходів з метою убезпечити фірму від загроз і створити умови до повороту до оздоровлення репутації.

Проводячи дослідження особливостей інформаційної кампанії як елемента антикризової стратегії, ми ставили за мету проаналізувати особливості інформаційної присутності кампаній ДТЕК та Інтерпайп в сучасному медійному просторі, направленої на популяризацію та висвітлення основних ключових векторів даних компаній. В процесі аналізу, ми прийшли до висновку, що інформаційні відділи обох компаній проводять активну політику присутності ДТЕК та Інтерпайп в інформаційному полі, про що свідчить велика кількість інформаційних повідомлень, що публікуються самими компаніями та сайті компаній та у соцмережах та публікацій інформаційних агентств. Інформаційна стратегія досліджуваних компаній будується на принципі нейтральності повідомлень та широкому висвітленні ключових векторів діяльності кампаній.

**Ключові слова:** антикризова стратегія, інформаційна кампанія, інформація, ЗМІ.

ABSTRACT

of the Master’s Research Paper "Information company as an element of anti-crisis strategy"" Undergraduate: Olena Kondratska Research manager: A. M. Bakhmetyeva

This work is devoted to the research of the information campaign as an element of anti-crisis strategy.

Object of study – anti-crisis strategy.

Purpose – to consider the features of the information campaign as an element of anti-crisis strategy.

The practical significance of DSS is to attract a large amount of new material, which contributes to rethinking the theory of anti-crisis strategy.

Thesis consists of professional section and special part of health and safety in emergency situations.

Explanatory note master’s thesis consists of an introduction, two sections, conclusions.

The introduction is determined topicality and held a brief overview of the problem.

In the first part we consider the theoretical foundations of the development of anti-crisis PR strategy.

The second part is devoted to the analysis of the practical PR activities of two large companies and their anti-crisis communications

In the conclusions the analysis of the work and results are stated.

Master scientific work contains 85 pages, 2 tables, 90 references.

# **ЗМІСТ**

[ЗМІСТ](#_Toc59951139) 7

[ВСТУП 8](#_Toc59951140)

[РОЗДІЛ](#_Toc59951141) 1: [АНТИКРИЗОВА ІНФОРМАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА 11](#_Toc59951142)

[1.1 Роль кризових комунікацій у відновленні репутаційного капіталу компанії 11](#_Toc59951143)

[1.2 Основні складові антикризових інформаційних компаній 19](#_Toc59951144)

[Висновки до 1 розділу 34](#_Toc59951145)

[РОЗДІЛ](#_Toc59951146) 2: [ІНФОРМАЦІЙНА КАМПАНІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ 36](#_Toc59951147)

[2.1 Аналіз інформаційної кампанії ДТЕК 36](#_Toc59951148)

[2.2 Особливості антикризової стратегії Інтерпайп 52](#_Toc59951149)

2.3 Кризове реагування українських компаній під час пандемії коронавірусу...........................................................................................................60

[Висновки до 2 розділу 70](#_Toc59951151)

[ВИСНОВКИ 73](#_Toc59951152)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 79](#_Toc59951153)

# **ВСТУП**

**Актуальність дослідження.** Основним законом підприємницької діяльності є те, що в кожному проекті підприємства повинні бути розроблені стратегії, для досягнення розвитку фірми і виконання вимог бізнес-планів. Значимим аспектом діяльності компанії є її репутація. Для стабільної роботи компанії мають враховуватися репутаційні ризики, ймовірність виникнення репутаційних криз, що прямо впливають на успішність та прибуток компанії. Крім розуміння можливості появи таких криз, мають бути розроблені чіткі алгоритми дій при їх виникненні. Також має проводитись попереджувальна робота PR- спеціалістами компанії, покликана мінімізувати ймовірність репутаційних криз та збільшити лояльність суспільства до компанії. Всі ці дії разом називають антикризовою PR-стратегією.

Досить довгий час більшість українських компаній розвивалися хаотично. Тепер же на перший план виходять осмислені і попереджувальні дії. Застосування нового методу управління та антикризової процедури являються обов'язковими, так як диктуються сучасними умовами.

Антикризова PR-стратегія - це стратегія, що оптимізує поведінку корпорації в умовах репутаційної кризи, орієнтована на прогнозування, виявлення та усунення кризи, та вихід з неї, а також регулювання її наслідків. Вона включає комплекси заходів в області планування, спілкування зі ЗМІ, управління персоналом, взаємини з групою підтримки, а також юридичних та інших заходів з метою убезпечити фірму від загроз і створити умови до повороту до оздоровлення репутації.

Важливе місце в процесі розробки антикризової стратегії займає проведення інформаційної кампанії направленої на групу підтримки з метою популяризації діяльності компанії в очах громадськості. В умовах ринку для кожного підприємства надзвичайно важливе значення набуває стан його інформаційної інфраструктури.

Слід наголосити, що проблематика розробки антикризової стратегії стала предметом дослідження значного кола науковців: А. Чухно, О. Терещенко, Г. Почепцов, С. Виноградова. Дослідженню розробки маркетингових стратегій присвячені роботи науковці: В. Шамрай, В. Кривенко, С. Мельниченко, І. Огірко, С. Глівенко, М. Скопець, Н. Краснокуцька. Однак дослідження інформаційної компанії як елемента антикризової стратегії не стало предметом широкого кола досліджень, що і обумовило актуальність даного дослідження.

**Об’єкт дослідження –** антикризова стратегія.

**Предмет дослідження** – інформаційна кампанія як елемент антикризової стратегії.

**Мета дослідження** – розглянути особливості проведення інформаційної кампанії як елемента антикризової стратегії.

**Завдання дослідження:**

* розглянути теоретичні основи розробки і реалізації антикризової стратегії на підприємстві;
* здійснити аналіз інформаційної кампанії ДТЕК;
* дослідити особливості антикризової стратегії Інтерпайп.

В процесі дослідження були використані наступні **методи дослідження:** порівняння;узагальнення;аналіз літератури по темі дослідження;контент-аналіз новинних засобів масової інформації за досліджуваними матеріалами;теоретичний аналіз і синтез отриманої інформації.

**Наукова новизна роботи** полягає в тому, що вперше було розкрито роль інформаційної кампанії в реалізації антикризової стратегії.

**Практичне значення результатів** дослідження полягає у залученні великої кількості нового матеріалу, що сприяє переосмисленню теорії розробки антикризової стратегії.

**Публікації.** Результати роботи були презентовані в вигляді тез «Кондрацька О. А., Бахметьєва А. М. Сюжет у новинах регіонального телеканалу як PR-інструмент» під час XV Регіональної студентської науково-практичної конференції та опубліковані в збірнику «Система національних ЗМК у сучасній Україні: нова візія».

Також результати роботи були викладені в науковій статті «Вплив прес-служб на формування порядку денного в регіональних теленовинах» та

опубліковані в збірнику «Масова комунікація у глобальному та національному вимірах»: стаття «Вплив прес-служб на формування порядку денного в регіональних теленовинах».

# **РОЗДІЛ 1**

# **АНТИКРИЗОВА ІНФОРМАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1 Роль кризових комунікацій у відновленні репутаційного капіталу компанії**

Розробка і реалізація антикризового стратегічного управління підприємствами - ключова проблема стабілізації вітчизняної економіки. Стратегії антикризового управління дають можливості вчасно розпізнавати кризи і, з огляду на їх особливості, знижувати їх гостроту. Важливе місце в розробці антикризового управління відіграє репутація компанії.

Слід наголосити на тому, що репутація являється активом компанії номер один. Дослідження показують, що 50% ціни акції компанії становить репутація її торгової марки, надійності і її вартості в поданні клієнтів. В економіці, де 70 – 80% ринкової вартості складають нематеріальні активи, типу надійності торгової марки, інтелектуального капіталу і гудвілу, організації особливо уразливі для всього, що може зашкодити їхній репутації. Через свою специфічну природу ділова репутація - один з найважчих активів за визначенням кількості і якості, найменш захищений і керований. У зв'язку з цим в даний час управління репутаційним ризиком є ​​досить актуальною проблемою.

Необхідно нагадати, що організація в умовах ринкової економіки піддається таким видам ризику:

- кредитний ризик;

- ринковий ризик;

-ризик втрати ліквідності;

-операційний і правової ризики;

- репутаційний ризик;

- регіональний ризик;

- стратегічний ризик;

- інші.

Репутаційний ризик тісно пов'язаний з іншими видами ризику, фактично є їх наслідком і реалізується, коли несприятлива подія стає надбанням гласності.

Наприклад, в лютому 2002 Allied Irish Bank зазнав величезних втрат в результаті несанкціонованої діяльності одного з трейдерів, який займався спекулятивними операціями на валютному ринку. Свої втрати трейдер покривав фіктивними опціонами, вдаючись до неадекватних процедур ризик-менеджменту. Цей випадок ризику спочатку можна було класифікувати як ринковий. Однак в подальшому він перетворився в операційний, а згодом завдав серйозної шкоди репутації банку [80].

Гучний скандал з компанією Enron спочатку міг бути класифікований як подія, викликана проявом кредитного ризику. Після фальсифікації бухгалтерських документів він став нагодою операційного ринку і в кінці кінців - репутаційного ризику, який в кінцевому рахунку вплинув і на ставлення до банків-кредиторів.

Репутація компанії - це сукупність думок про фірму представників різних зацікавлених сторін: інвесторів, клієнтів, постачальників, службовців, органів регулювання, політиків, недержавних організацій.

Репутацію слід розглядати в певних категоріях:

-якість товару;

-корпоративне управління;

-трудові відносини;

-обслуговування клієнтів;

-інтелектуальний капітал;

- фінансова результативність;

- робота з соціальними і екологічними проблемами.

Сильна позитивна репутація серед зацікавлених сторін в різних категоріях створює сильну позитивну репутацію компанії в цілому.

Розглянемо більш докладно деякі аспекти ризику втрати ділової репутації в частині взаємодії з «зацікавленими сторонами».

Акціонери. Перш за все, необхідно виділити внутрішні аспекти:

1. відносини акціонери – менеджмент;

2. великі акціонери - дрібні акціонери;

3. конфлікти між акціонерами;

Зовнішні аспекти:

1. питання функціонування бізнесу;

2. ділова репутація.

Інвестори. Репутація організації безпосередньо впливає на вартість акцій фірми на ринку.

На початку 2007 року корпорації TJX і Jetblue (компанії, що володіють відмінною репутацією, зіткнулися з кризовими ситуаціями). Керівництво TJX було змушене визнати, що хакери зламали систему безпеки зберігання баз даних клієнтів і захопили майже 46 мільйонів за кредитними картками. Це стало найбільшим кібер крадіжкою в історії американського бізнесу. Причиною того, що сталося стала помилка в організації системи електронного захисту TJX.

Майже миттєво пішов потік негативних повідомлень на адресу компанії, що супроводжувалося зниженням курсів акцій, судовими процесами і посиленою увагою з боку регулюючих органів. Збиток, нанесений компанії, перевищив кілька сотень мільйонів доларів. Кілька тижнів потому несприятливі погодні умови на північному сході США викликали труднощі в авіасполученні. Кілька з літаків Jetblue застрягли на злітно-посадочних смугах міжнародного аеропорту Нью-Йорка з сотнями пасажирів на борту, деякі з яких просиділи в літаках протягом 10 годин. Jetblue скасував сотні рейсів на тому тижні. Ціни на акції Jetblue впали на 5% [86].

Клієнти. Пошкоджена репутація може викликати відтік клієнтів. Це часто пов'язано з витоком інформації про зниження якості товару, порушення технології виробництва, екологічні проблеми виробництва. Від ділової репутації в уявленнях клієнтів найбільш залежать організації, що діють в банківському секторі. «Банківська паніка», спровокована чутками про нестійкий фінансовий стан, основний наслідок ризику втрати ділової репутації банку.

Будь-якому керівнику організації доводиться стикатися з чутками, поширюваними в трудовому колективі. Нерідко вони виходять за стіни компанії, а якщо чутки носять скандальний характер, то вони стають надбанням засобів масової інформації.

Основна причина чуток - відсутність офіційної інформації, що регулярно оновлюється: фінансової, кадрової, маркетингової (нові продукти, нові ринки, великі операції з клієнтами), стратегічної (місія, цілі, основні напрямки розвитку бізнесу).

Загальновизнано, що найпоширеніші і одночасно важко запобігаючі загрозам ділової репутації являються дії конкретних співробітників. У той же час сам факт нанесення шкоди організації одним дилером чи менеджером («Берінгс», «Дайва Сек'юрітіз», «Морган Гренфелл», «Еллайд Айріш Бенкс») говорить про слабкість внутрішнього контролю - одного з найбільш істотних факторів управління ризиками, в тому числі ризиками ділової репутації [88].

Криза репутації - ситуація, загрозлива падінням репутації або кредито-спроможності організації в результаті розголосу чи іншого поширення негативної інформації серед зацікавлених осіб.

Ступінь схильності компанії кризи репутації визначається трьома наступними питаннями:

1. Чи відповідає дійсності її позитивна репутація?

2. Наскільки зміни зовнішніх переконань і очікувань можуть розширити або (що менш ймовірно) звузити дану розбіжність?

3. Якою являється якість внутрішньої координації?

Розбіжність між репутацією і реальністю. Репутація відрізняється від реального характеру або способу дій компанії і може бути кращою або гіршою.

Коли компанія має позитивну репутацію, яка не відповідає дійсності, то дана розбіжність пов'язана зі значним ризиком. Зрештою, невідповідність претензій компанії реальному стану справ випливе назовні, і її репутація буде падати, поки не наблизиться до реальності.

Ситуація з British Petroleum (ВР) є прикладом такої помилки. Цей гігант енергетики прагнув представити себе відповідальною корпорацією, яка дбає про навколишнє середовище. Зокрема, компанія провела велику рекламну кампанію Beyond Petroleum і багатомільярдну ініціативу для розширення свого бізнесу по розробці альтернативних джерел енергії. Однак кілька важливих подій дали громадськості підстави сумніватися в реальності такої винятковості BP.

Одним подією був вибух і пожежа на заводі Texas City, в результаті якого загинули 15 осіб, а безліч інших отримали поранення. Інший випадок відбувся через рік - витік з іржавого нафтопроводу на родовищі Прудхоу-Бей на Алясці, який змусив компанію скоротити виробництво.

BP поклала провину за катастрофу на заводі на слабкий технологічний режим, але федеральні слідчі стверджують, що цьому сприяла і економія коштів. Згідно зі свідченнями службовців і звітів компанії, передбачається, що основна причина проблеми в Прудхоу-Бей - недостатнє технічне обслуговування та інспектування, нездатність менеджменту брати до уваги попередження про потенційні проблеми корозії. Як видно із засобів масової інформації, ці та інші події зашкодили репутації BP.

Розбіжності між репутацією і реальністю щодо фінансових результатів часто ведуть до шахрайства з бухгалтерією і, в кінцевому рахунку, до фальсифікації результатів. Computer Associates, Enron, Rite Aid, Tyco, WorldCom і Xerox - це тільки деякі з добре відомих компаній, які потрапили в цю пастку в останні роки [89].

Зміна уявлень і очікувань. Це ще один основний визначальний фактор ризику для репутації. Коли очікування змінюються, а характер компанії залишається тим же, розбіжність між репутацією і реальністю збільшується, а ризик зростає.

Існують численні приклади методів, які вважалися прийнятними в минулому, які зацікавлені сторони більше не вважають задовільними або етичними. До 1990-х років в Японії ворожі поглинання були майже нечуваними, але це частково через перехресне володіння акціями серед елітних компаній, відомих як «кайрецу» - підхід, який послабив вплив інших акціонерів. З ослабленням структури кайрецу за останні 10-15 років права акціонерів і кількості поглинань зросли.

У США теж є методи, які були прийнятними в минулому, але на сучасному етапі вважаються недоречними. Це використання брокерською фірмою своїх дослідницьких функцій для продажу банківських інвестиційних угод, плата страховими компаніями брокерам, щоб ті оцінювали і структурували загальну суму за договором страхування на користь страхових компаній, а не клієнтів, керівництво прибутком, вирівнювання прибутку.

Іноді норми еволюціонують з часом, як в разі поширеного очікування в найрозвиненіших країнах, що компанії повинні мінімально забруднювати навколишнє середовище (або взагалі не забруднювати). Зміна поведінки або політики провідної компанії здатне викликати різку зміну очікувань акціонерів, що може наражати на небезпеку репутацію фірм, які дотримуються старих стандартів.

Наприклад, ініціатива «Екофантазія», розпочата компанією General Electric в 2005 році, потенційно здатна підняти планку для інших компаній. Це зобов'язало GE подвоїти інвестиції в наукові дослідження і розробки для створення більш чистих технологій, подвоїти дохід від товарів і послуг, у яких значні і помірні переваги для навколишнього середовища, і скоротити викиди «парникових газів» [88].

Треба відзначити, різні очікування зацікавлених сторін можуть різко розходитися, що особливо ускладнює визначення прийнятних норм. Іноді через певні події приховані проблеми прориваються на поверхню. Прикладом можуть служити питання про те, чи повністю Merck оголосив здатність болезаспокійливого засобу Vioxx викликати інфаркт міокарда та інсульт. Merck втягнутий в тисячі судових позовів через ліки від артриту, які були відкликані з ринку в 2004 році. Полеміка підвищила очікування пацієнтів і лікарів в тому, що фармацевтичні компанії повинні публікувати результати і аналізи клінічних випробувань, а також результати досвіду на ринку після отримання схвалення ліків органами регулювання.

Коли відбувається така криза, компанії скаржаться, що вони були визнані винними (в суді або пресі) через те, що змінилися правила. Але занадто часто все відбувається з їх власної вини: вони або ігнорують ознаки зміни переконань і очікувань зацікавлених сторін, або заперечують їх обґрунтованість [53].

До того ж, організації іноді недооцінюють, як сильно може відрізнятися ставлення до питання в різних регіонах або країнах. Наприклад, компанія Monsanto - розробник генетично модифікованих рослин - «прогоріла», оскільки не змогла передбачити, як сильно європейці були стурбовані генетично модифікованими продуктами харчування.

Слабка внутрішня координація. Ще один головний джерело ризиків для репутації - слабка координація рішень, прийнятих в різних підрозділах і функціях організації. Репутація компанії може постраждати, якщо одна група створює очікування, які для другої групи не вдається виправдати.

Класичний приклад - маркетинговий відділ по розробці починає велику рекламну кампанію нового продукту до виявлення і усунення розробниками всіх його дефектів: організація стоїть перед дилемою - або продавати бракований продукт, або проводити його презентацію пізніше, ніж було обіцяно.

Узгодження в часі незв'язаних рішень також може поставити під загрозу репутацію компанії, особливо якщо змушує групу зацікавлених сторін поспішити з негативним висновком. Це сталося з American Airlines в 2003 році, коли вона намагалася запобігти банкрутству. У той час, коли фірма вела переговори з профспілками про найбільше скорочення зарплат, правління схвалило надбавки керівному персоналу і великий внесок до трастового фонду, покликаний захищати їх пенсії в разі банкрутства. Профспілкам компанія про це не повідомила. Представники профспілок, довідавшись про це, відкинули концесійний пакет, з яким раніше погоджувалися [64].

Погана внутрішня координація також пригнічує здатність компанії бачити, як з часом змінюються переконання і очікування. Фактично в усіх добре керованих організаціях функціональні відділи не тільки тримають руку на пульсі різних зацікавлених груп, а й намагаються активно управляти їх очікуваннями.

Відділ з відносин з інвесторами (з різним ступенем втручання фінансового директора і генерального директора) намагається з'ясувати і вплинути на очікування аналітиків і інвесторів. Відділ маркетингу вивчає клієнтів, відділ кадрів - службовців. Відділ реклами купує рекламу, відділ зовнішніх зв'язків стежить за ЗМІ і передає повідомлення про компанії. Відділ з соціальних обов'язків корпорації працює з громадськими організаціями, відділ корпоративних питань стежить за новими і тими, що знаходяться в розгляді законами і регулятивними актами. Всі ці дії необхідні для розуміння і управління ризиками для репутації. Але частіше ці групи недостатньо діляться інформацією і узгоджують плани.

Ставлення зі ЗМІ. Освітлення в ЗМІ відіграє велику роль у визначенні репутації. Змінюється співвідношення позитивних і негативних повідомлень, які згадують BP в британських, німецьких і американських газетах з січня 2013 року по вересень 2016-го, що показує, як ряд подій руйнує репутацію нафтового гіганта. У 2013-му і 2014 роках співвідношення позитивних і негативних повідомлень було приблизно два до одного. Але новини про ухилення від сплати податків і скорочення штатів в Європі привели до негативних наслідків в 2015 році - тоді позитивне і негативне висвітлення в пресі було приблизно однаковим. Події 2016 року пов’язані з подальшим скороченням виробництва, викликали різке збільшення кількості повідомлень про BP, при цьому переважали негативні звістки [87].

Криза з Vioxx застав Merck зненацька - фірма виявилася не готовою боротися і захищати свою репутацію. У 2004 році, за 33 місяці до вилучення з ринку компанією Merck болезаспокійливого засобу, у компанії був низький рейтинг. Про неї не було достатньої кількості повідомлень в провідних ЗМІ, що дозволило б утримати її вище «порога обізнаності» громадськості. 28% негативних повідомлень нейтралізували 27% позитивних.

До того ж ще до вилучення в 7% абсолютно неадекватних повідомлень був згаданий хтось із компанії або наведені дані, надані нею, а це означало, що у Merck не було достатньої частки рекламного впливу для роз'яснення своєї позиції. Після оголошення про відкликання Vioxx середньомісячна кількість повідомлень, які згадують про Merck, зросла більш ніж в три рази, але 60% повідомлень, які з'являлися до вересня 2006-го, були негативними, і лише 13% - позитивними [86].

Таким чином, основним завданням антикризового PR є запобігання перетворення потенційного репутаційного ризику в кризу репутації.

## **1.2 Основні складові антикризових інформаційних кампаній**

Характерною особливістю кризової ситуації є неминучий цейтнот: часу, відпущеного для підготовки і прийняття рішень, якого як показує практика завжди не вистачає. Особливо це помітно у великих компаніях з жорсткою вертикаллю управління і складною системою узгодження і проходження управлінських рішень - для них дефіцит часу може обернутися вельми істотними втратами. Саме тому там важливо розробити антикризову стратегію, яка буде вказувати алгоритми дій при різноманітних кризових ситуаціях.

Інформаційна кампанія включає в себе таку складову, як розробка матриці ризиків (RISK Universe) – опис ризиків, з якими бізнес стикається чи може зіткнутися, з оцінкою їхньої вірогідності, шкідливості та сукупного впливу на бізнес та запобіжними та антикризовими рішеннями та заходами. В тому числі RISK Universe включає і репутаційні ризики, тобто ризик зміни ставлення та поведінки стейкхолдерів до бізнесу в небажану сторону, здатний привести до негативних наслідків для його діяльності. Може бути як самостійним ризиком, так і наслідком будь-якого з ризиків діяльності.

Критерії впливу ризиків:

-вірогідність ризику: % можливості виникнення ризику у прогнозованому часовому періоді;

-шкідливість ризику: % ступеня впливу на бізнес;

-впливовість ризику: на перетині вірогідності та шкідливості ризику у відповідній матриці.

Вірогідність виникнення ризику класифікується так:

* дуже висока (подія фактично настала, незалежно від згадування у медіа- просторі (масштаб згадування та впливовість джерел підвищують вірогідність шкоди від ризику) - 61-100%;
* висока (подія протягом періоду виникає регулярно й активно згадується у медіа-просторі – впливовими джерелами та лідерами думок) - 41-60%;
* середня (подія протягом періоду виникає періодично, без чіткого паттерну, паритетно згадується у медіа-просторі) - 21-40%;
* низька (подія протягом періоду виникає один-два рази і не згадується у медіа-просторі або згадується малу кількість разів у маловпливових джерелах) - 5-20%;
* дуже низька (подія протягом періоду не виникає і не згадується у медіа- просторі) 0-5%.

Ступінь шкідливості ризику класифікується так:

* критична (з руйнівними наслідками та асоційованими прямими фінансовими/матеріальними втратами або втраченою вигодою/ можливостями, репутаційні зміни критичні, часто не сумісні з попередніми підходами до роботи та комунікацій, коригуються у періоді 24+ місяців) - 25-100%;
* істотна (з наслідками, які не лише переривають процеси, а й відчутно руйнують взаємодію з ключовими стейкхолдерами, репутаційні зміни є важко відновлювальними та вимагають докорінних змін у роботі та комунікаціях, коригуються у періоді 12+ місяців) - 10-25%;
* середня (з наслідками, які уповільнюють або сприяють перериванню процесів, негативні репутаційні зміни довгострокові, коригуються у періоді приблизно 3-6 місяців) - 3-10%;
* мала (відчутні наслідки для діяльності, без переривання процесів, репутація зазнає тимчасових негативних змін, які коригуються у короткому періоді) - 1-3%;
* незначна (з мінімальними наслідками для діяльності, репутація не зазнає негативних змін) 0-1%.

При перетині дуже низької або просто низької вірогідності виникнення ризику з незначним-малим ступенем шкідливості ризик вважається низьким – типовий ризик, потрібен моніторинг ситуації, реакція (особливо публічна) непотрібна.

При перетині середньої-високої вірогідності виникнення ризику з середнім-високим ступенем шкідливості ризик вважається середнім - прийнятний рівень ризику, вимагає корекційних та превентивних кроків.

При перетині високої вірогідності виникнення ризику з істотним ступенем шкідливості ризик вважається високим – необхідна оперативна реакція, можливі затримки чи перебоїв окремих процесах чи діяльності загалом.

При перетині дуже високої вірогідності виникнення ризику з критичним ступенем шкідливості ризик вважається критичним – першочерговий пріоритет, негайне реагування, відкладання поточних справ.

При формуванні матриці ризиків необхідно враховувати чинники виникнення ризику (наприклад, резонансні скарги на якість) та джерела ризику, як внутрішні, так і зовнішні.

Матриця ризику економить приблизно 50% часу на прийнятті рішень та підготовці контенту для кризових комунікацій. А також враховує всіх стейкхолдерів, з якими необхідно діяти в разі кризової ситуації.

Практика показує, що саме кризові теми ЗМІ висвітлюють більш охоче за все. З одного боку, такі матеріали більш цікаві і драматичні, а значить - більш затребувані глядачем або читачем, з іншого - саме повідомлення, що стосуються виникнення кризових ситуацій (в першу чергу у великих гравців ринку), найбільш активно впливають на ринок [66].

Традиційним інформаційним приводом для розвитку кризової ситуації часто стає заява офіційних лідерів громадської думки: представників державної влади, експертів або великих гравців ринку. Як правило, це або негативні висловлювання на адресу учасників ринку, або озвучена ними інформація про організаційні перетвореннях, «які загрожують» ринку.

До типових ознак кризової ситуації в першу чергу відноситься поява негативних публікацій у ЗМІ та перевірки державними органами контролю та нагляду, явно спровоковані конкурентами.

Однак фахівці зі зв'язків з громадськістю стверджують, що ці події є лише наслідком. Компанія напевно не зіткнулася б з ними, якби керівництво фірми активно розробляло стратегічні і тактичні кроки в сфері зв'язків з громадськістю. Останнє передбачає аналіз розвитку компанії і зовнішніх умов, в яких вона живе і працює, прогнозування можливих негативних подій і розробку заходів щодо їх подолання [59].

Існує ряд факторів, які можуть спровокувати кризу. Розглянемо деякі з них.

Припустимо, що аналіз ситуації на ринку показує, що існує можливість швидкого розвитку конкурента, якому потрібний простір для зростання. Нехай навіть спочатку його кроки не носять ворожого характеру, але обов'язково треба бути готовим до того, що агресія ще прийде, і необхідно розробити прийоми відображення інформаційних атак. Якщо ж очікується прихід зарубіжної компанії- конкурента, необхідно розробити грамотну PR-стратегію, що дозволяє вижити в умовах жорсткого інформаційного та економічного тиску.

Іншою підставою для занепокоєння є часто сам факт процвітання компанії. Якщо компанія динамічно розвивається, це дає зайвий привід конкурентам «підставити ніжку». У цій ситуації важливо займатися репутаційних піаром, тобто активно формувати позитивну репутацію компанії і постійно піклуватися про те, що думає з приводу фірми громадськість, що люди знають про місію організації. Щодня шукати відповіді на запитання про те, як працюють ті чи інші зв'язки: з колективом, зі ЗМІ, з владними структурами, з партнерами [59].

Якщо організація є монополістом на даному ринку, бізнес процвітає, а перевірки з різних органів трапляються все частіше, варто з'ясувати, чи не бажає який-небудь наділений владою чиновник поставити свою людину на чолі цього бізнесу.

Якщо ж відбувається активний перерозподіл акцій підприємства, незайвим буде упевнитися в тому, що це не планомірна робота конкурентів з акціонерами, спрямована на формування контрольного пакету.

У багатьох випадках причини кризи визрівають усередині компанії:

1. Всі відносини ускладнюються напередодні того моменту, коли треба звітувати перед акціонерами. Завжди є групи незадоволених. З ними треба активно працювати, вибудовуючи стосунки.

2. Особливу обережність слід проявляти в періоди реорганізацій в компанії, при прийнятті непопулярних заходів (звільнення працівників або продажу активів компанії).

3. Якщо на підприємстві число «зручних співробітників» (людей, з якими, комфортно, і неважливо, що вони посередні фахівці) переважає над числом «співробітників для роботи» (професіонали, яких нелегко утримувати, мотивувати, які готові сперечатися, якщо вважають пропонований шлях вирішення невірним), то це тривожний симптом.

4. Дуже небезпечні фактори - нечітка структура підпорядкування і розподілу відповідальності; застосування західних механізмів стимулювання співробітників, неадекватних українській дійсності; порушення обміну інформацією в компанії та виникнення «прірви» між керівництвом і співробітниками і т.д. У такій ситуації досить «однієї іскри» ззовні - зміни економічної ситуації або появи негативної публікації, - щоб «підірвати» компанію зсередини. Зовнішнє напруга передається колективу, і починається руйнівний процес.

Кризові ситуації, що виникають в організації, можуть бути класифіковані на такі види:

-Технологічні кризи - кризи, викликані недосконалістю застосовуваних технологій. Їх результатом є збої в роботі, аварії і як наслідок - погіршення позицій компанії на ринку.

- Конфронтаційні кризи - загострення протистояння конкуруючих учасників ринку, в результаті чого можливий бойкот продуктів, що випускаються і пропонованих послуг.

-Кризи зловмисної поведінки - можлива терористична небезпека.

- Кризи менеджменту - кризові ситуації, спровоковані невірними управлінськими рішеннями або недосконалістю системи їх впровадження.

Залежно від динаміки протікання кризи можна поділити на такі види:

1. Несподівані кризи (відбуваються раптово, вимагають завчасного загального плану дій);

2. Назріваючі кризи (дають більше часу для вивчення і планування, але вступають в руйнівну стадію раптово, важливо зробити кроки до цього моменту);

3. Безперервні кризи (тривають місяцями і навіть роками, часто підтримуються черговою хвилею чуток).

Залежно від виду кризи визначається тип антикризового PR.

Антикризовий PR - комплекс заходів по прогнозуванню, недопущення або подолання кризи репутації [54].

В даний час в багатьох українських компаніях антикризовий PR розглядається як щось другорядне, що не має відношення до реальної діяльності організації. Однак слід зазначити, що все більше менеджерів починають визнавати антикризовий PR частиною загального антикризового менеджменту компанії, причому дуже важливою його частиною.

Положення про те, що PR-департамент як частина управлінського корпусу організації повинен бути допущений до процесу вироблення та прийняття рішень щодо подолання кризової ситуації, багатьом керівникам вже не представляється спірним.

Чим більше повноважень отримує PR-служба компанії, тим більше відповідальності на неї лягає. Здатність PR-фахівців ефективно діяти саме в кризу - один з найважливіших факторів, які слід враховувати при підборі і підготовці персоналу або при виборі зовнішнього PR-консультанта.

Всі види економічної діяльності схильні до кризових ситуацій і тому необхідно бути готовим до їх проявів. Сама невірна реакція на кризу - це надія на те, що ніхто не дізнається про те, що сталося і відсутність будь-яких дій, що робляться. Таку манеру поведінки можна назвати «страусиною політикою». Наслідком такої позиції є запізніла відповідь на ситуацію, що склалася, тобто реакція на кризу після того як інформація стала надбанням громадськості [52].

В такому випадку спілкування організації з суспільством і ЗМІ носить оборонний характер і компанія виглядає винуватою. Це завдає серйозної шкоди репутації, образу компанії на ринку. Такі наслідки «страусиної політики». Тому одним з керівних принципів антикризового PR є відмова від подібної поведінки. Заходи антикризових комунікацій повинні носити активний, а не оборонний характер.

При розробці антикризової стратегії необхідно, перш за все, визначити зацікавлені особи і їхні інтереси.

Зацікавлені особи - будь-яка група людей, яка може вплинути на добробут організації (найманий персонал, керуючі, акціонери, споживачі, постачальники, кредитори, ЗМІ, місцеві жителі, місцева влада, наглядові органи та ін.). Зацікавлених осіб можна розділити на представників внутрішнього і зовнішнього середовища [53].

Далі необхідно визначити сегменти, які зачепила криза. Найбільш складна ситуація, якщо криза охопила всі сегменти.

Робота з внутрішнім середовищем. В першу чергу потрібно роз'яснити співробітникам, що криза носить тимчасовий характер і таким чином запобігти паніці. Паніка в умовах кризи є неприпустимою і означає загибель компанії.

Наступним етапом буде розробка стратегії фірми по виходу з кризи. Стратегія розробляється антикризовою командою спільно з топ-менеджерами. Команда розробників працює в стислі терміни, при досить обмежених ресурсах. Готову антикризову стратегію необхідно розробити протягом 3 -7 днів, інакше вона буде неактуальна.

Потім необхідно провести презентацію стратегії по виведенню організації з кризи. Кожен співробітник повинен чітко розуміти ситуацію, що склалася і повну прозорість дій. При цьому треба враховувати, що кожен співробітник є своєрідним речником компанії в кризовій ситуації [50].

Безсумнівно, що в будь-який організація є певні співробітники «офіційно» уповноважені говорити від імені організації. Якщо репортерові потрібна інформація, то його питання будуть адресовані прес-секретарю організації, але це не запобігає витоку відомостей від секретаря, молодого фахівця або менеджера. Тому важливо протягом кризової ситуації планувати комунікації, формулювати ключові повідомлення не тільки для співробітників, але також і для тих, хто близький до організації, наприклад, консультантів і основних споживачів. Вони - одні з перших, з ким будуть розмовляти журналісти.

Доцільно розробити рекомендації для підготовки співробітників до спілкування з представниками зовнішнього середовища в кризовій ситуації, що включають наступні напрямки:

1. Розробка одного-трьох ключових повідомлень про кризову ситуацію, що буде досить просто зрозуміти, запам'ятати і використовувати. У надзвичайній ситуації повідомлення можуть бути нічим іншим як обнадійливими заявами, типу «все під контролем, ніяких коментарів», «наша поточна діяльність не порушена тим, що сталося», «ми були готові до цього, все йде за планом» або «ми - чудова компанія».

2. Встановлення тісного контакту між співробітниками і представниками керівництва компанії, які зобов'язані інформувати їх про те, що відбувається. В особистій бесіді фраза «ми піклуємося про Вас» звучить набагато переконливіше, ніж в бюлетені або інформаційному повідомленні, хоча іноді письмові комунікації - єдиний шлях спілкування..

3. Визначення кращих «неофіційних речників» і «вільних знарядь».

- перші - це службовці, що зарекомендували себе лояльними, які розуміють, коли можна говорити, а коли потрібно мовчати, і ким захоплюються їхні колеги; якщо вони відчувають, що отримують точну інформацію і про них піклуються, то передадуть це почуття іншим співробітникам поряд з ключовими повідомленнями, які підготує керівництво організації.

- «вільні знаряддя» - це ті співробітники, які не знають, коли треба мовчати, іноді бувають незадоволеними, іноді завзято лояльними - вони повідомляють не тільки факти, а й чутки і інсинуації. Під час кризи, такі співробітники мають отримувати згладжену, але вірну інформацію і / або повинні бути добре ізольовані від чутливої ​​інформації.

4. Створення системи управління чутками. Необхідно забезпечити способи, за яких персонал зможе задавати питання і отримувати швидкі відповіді. Рекомендується призначити співробітників, яким більше довіряють, хто відповість на питання і потім отримає відповіді від представника з офіційної антикризової команди. Важливо також мати анонімний засіб для питань, типу інформаційного табло, на якому розміщуються відповіді на анонімні запитання, надіслані поштою. Всі службовці повинні мати можливість використовувати будь-який метод зв'язку без побоювання репресій. Практика показує, що успішне виконання програми з внутрішніх комунікацій ефективніше, ніж більшість зовнішніх комунікацій, В той же час недолік внутрішніх комунікацій може повністю підірвати навіть кращу зовнішню стратегію організації [56].

Робота з зовнішнім середовищем. У компанії виявляються інформаційні потоки, які проходять через сектори аудиторії на попередніх етапах. Вибирається група людей, які мають право спілкуватися зі ЗМІ. Всьому персоналу дається офіційна заборона на зовнішні контакти. Призначається група, що займається постійним моніторингом ЗМІ.

Для ньюс-мейкерів готуються спеціальні матеріали, в яких міститься статистична інформація, інформація про фірму, співробітників, про ситуації, що склалася, а також готові відповіді на складні питання. Наприклад, зовсім не обов'язково втягуватися в дискусію і відповідати на провокаційні питання. Досить використовувати одну з заготовлених фраз, «переведення стрілок»: «На жаль, мені як непрофесіоналові дуже складно судити, і я б порадив вам звернутися в нашу PR- службу за більш детальною інформацією» [40].

У Кодексі професійної поведінки Канадської PR спільноти визначається професійна етична поведінка PR менеджерів, яку можна виразити словами «чесність, точність, цілісність і правдивість». Однак, це положення не повною мірою відображає відносини, які фахівці з PR організації повинні будувати з громадськістю.

Реальне підгрунтя для визначення суспільної користі і етичної поведінки міститься в умовах контрактів, які укладаються між фахівцями з PR та організацією. Іншими словами, це згода використовувати навички для просування інтересів клієнтів, дотримуючись закону, в обмін на відповідну винагороду.

У деяких випадках істинний інтерес клієнта може лежати в повній відкритості та прозорості, щоб привернути увагу до своєї версії події. У таких ситуаціях, потрібно відкритість і щирість

Однак в інших ситуаціях інтереси клієнта вимагають, щоб деякі факти ніколи не ставали надбанням громадськості, для того щоб мінімізувати вплив і тривалість кризи. Таку ситуацію часто називають «кризовим запобіганням і контролем ушкоджень». Як відомо, це становить більшу частину роботи фахівців з PR. І саме в цій послузі зазвичай потребує роботодавець [83].

У кризових ситуаціях, коли реальна винність клієнта невелика, контроль пошкоджень повинен бути, основним способом, яким можна легко продемонструвати принцип «чесність, точність, цілісність і правдивість». (Наприклад: криза Tylenol, де компанія здавалася жертвою).

У кризових ситуаціях, де реальна винність клієнта висока, використання методу контролю пошкодження повинно бути вибірковим: що, де і коли має бути публічно сказано і чи повинно бути сказано взагалі. (Наприклад, Bhopal або криза Exxon Valdez) [84].

При цьому контроль пошкоджень вимагає, щоб PR менеджер не розголошував факти, які він може знати, які дійсно вірні і важливі для досягнення «істини», але їх розкриття може бути шкідливо для інтересів клієнта. Фахівці зі зв'язків з громадськістю визначають таку ситуацію як «особлива подача повідомлень», що на практиці означає «вибіркова подача інформації». Природно, це служить інтересам клієнта і одночасно перешкоджає інформуванню громадськості про реальний стан справ.

Відомий фахівець в області зв'язків з громадськістю Peter O'Malley в своїй статті «Етичні засади зв'язків з громадськістю» пропонує наступну концепцію формування такого роду відносин:

1. Ми живемо в суспільстві, яке підтримує і цінує «свободу преси», що на практиці означає, що люди самі можуть контролювати те, про що повідомляють їм ЗМІ.

2. Журналісти в нашому суспільстві працюють згідно зі стандартною практикою підбору інформації, яка потрапляє на сторінки газет [12].

3. Через безпосереднє ознайомлення людина може побачити важливу інформацію за стандартними формулюваннями. Використовуючи певні навички, можливо втрутитися в процес подачі повідомлень способом, який має шанс впливати на результат повідомлень. Це – те, що роблять професіонали по PR.

4. Сучасне суспільство надає людям право самим визначати їх інтереси в процесі передачі повідомлень, як вони вважають за доцільне в межах закону. Тому люди можуть використовувати фінансові або інші стимули, послуги тих, хто досвідчений у виконанні цього.

Якщо в суспільстві немає вільної преси і вільних громадян, то немає потреби і в зв'язках з громадськістю. Це причина того, чому тоталітарні режими використовують пропагандистів, які поширюють інформацію через підконтрольні ЗМІ, але не мають ніякої потреби у фахівцях зі зв'язків з громадськістю, які впливають на сприйняття повідомлень [10].

Таким чином, «суспільна користь», що здійснюється фахівцями зі зв'язків з громадськістю, полягає в здатності просувати законні, певні клієнтом інтереси. А суспільство, користуючись свободою слова, саме вирішить якому способу подачі інформації довіряти. У вільному суспільстві з вільною пресою, зв'язок з громадськістю та висвітлення подій відбувається так: завдання ньюсмейкер і їх PR служби полягає в тому, щоб просувати ті факти і захищати ті уявлення, які вони хочуть, щоб суспільство отримало. У той же час журналісти мають завдання повідомити про всі факти і точках зору, які вони можуть зібрати, щоб представити збалансовану картину події. Практично цей процес рідко працює абсолютно.

При виникненні кризової ситуації має працювати антикризовий штаб або ж команда з управління кризовою ситуацією (КУКС). При цьому доцільно керуватися наступними рекомендаціями [71].

- Зробити КУКС настільки нечисленною, наскільки це можливо. Чим більше людей, які зайняті в КУКС, тим більше труднощів для прийняття швидких рішень в ефективній манері. Ідеальне число – від 8 до 10.

- Кожен член КУКС повинен бути готовим приймати рішення в області своєї компетенції. Вони також повинні бути здатні працювати з інформацією, робити значущі рекомендації і розробляти програму дій.

- Кожен член команди повинен мати певні обов'язки, викладені в письмовій формі. Ці письмові «ролі» надзвичайно важливі, щоб всі члени команди знали, хто і що повинен робити під час кризової ситуації.

- Кожен член команди повинен володіти творчим потенціалом поряд зі здатністю приймати відповідальні рішення. Всі члени КУКС повинні користуватися етичними методами.

- Команді потрібно дати час, протягом якого її члени будуть добре навчені.

- КУКС повинна провести «ревізію кризової уразливості» в областях своєї відповідальності. Тому КУКС повинна складатися з менеджерів, які фактично охоплюють всі області, в яких криза могла статися. Кожен член команди повинен мати повноваження в своїй області, щоб приймати рішення. Адже в цих областях виявляються «застережливі ознаки», що передують кожній кризі.

Після створення КУКС і проведення ревізії кризової уразливості, керівництво організації зустрічається з командою і має в своєму розпорядженні по пріоритетам уразливості ключові області по 10-ти бальній шкали. Після цього рекомендується реалізувати наступні заходи:

1. Розробити кризовий план дій щодо кожної потенційної кризи. Це буде включено в індивідуальні обов'язки членів КУКС.

2. Підготувати письмову інформацію про кожну потенційну кризу. Вона повинна містити те, що зроблено для підготовки до цієї кризи, що робили раніше в подібних ситуаціях і що команда зможе зробити.

3. Підготувати ключові повідомлення для громадськості.

В першу чергу необхідно взаємодіяти з внутрішнім середовищем. Поінформованим співробітникам на всіх рівнях потрібно надати необхідну інформацію і якомога швидше, і також безперервно її оновлювати. Ніколи не слід залишати співробітників неінформованими [68].

Далі слід підготувати прес-релізи, які будуть містити стільки інформації, скільки можливо. При цьому використовувати всі канали роботи із засобами масової інформації.

Рекомендується зв'язатися з іншими особами, які зацікавлені в отриманні інформації; тобто з громадськими посадовими особами, координаторами з надзвичайних ситуацій, кредиторами.

У КУКС повинен бути співробітник, відповідальний за випуск прес-релізів. Ця людина повинна бути тим, хто отримує всю інформацію від інших членів, готує інформаційні зведення, випуски новин і відповідає за зв'язок з громадськістю. Даний співробітник не повинен мати інших функцій, оскільки його роль життєво важлива. Перші 24 години кризи багато що вирішують для організації, багато в чому через налагодженого зв'язку з громадськістю.

Під час кризи, за зв'язок із зовнішнім і внутрішнім середовищем відповідає керівник організації і КУКС. Ось деякі теми, які зазвичай розглядаються при спілкуванні зі ЗМІ:

-Як ваша організація підготувалася до цієї кризи?

-Як ваша організація допомагала іншим компаніям в подібних ситуаціях?

- Що Ви робили при підготовці до подібних ситуацій?

-Яких успіхів Ви досягли?

-Що Ви зробили для запобігання цій кризі?

-Якщо Ви відчули подібну кризову ситуацію, то, як ваші службовці впоралися з ситуацією?

До настання кризової ситуації в організації повинні бути розроблені і реалізовані наступні напрямки.

1. Політика і процедури зв'язків з громадськістю. Затвердження повноважень, пріоритетів, програми, керівництва.

2. Кризовий план комунікацій. Ключові люди, ролі, послідовність дій, сценарії [64].

3. Інформаційна картина організації.

4. Інформація по кожній програмі. Зміст і своєчасне оновлення найбільш важливі. Це може бути збережено в електронному форматі або надруковано в спеціальному інформаційному листку.

5. Корисні посилання в кризових ситуаціях. Легкодоступні програми, загальнодоступна інформація.

6. Список ключових людей. Робочі і домашні телефони, інформація про роботу, повноваження, сфері відповідальності - правління, топ-менеджменту, відповідальних особи в кожному підрозділі.

7. Визначення відповідальних за зв'язок з громадськістю, які мають досвід виступів перед широкою аудиторією. Ці співробітники повинні знати канали зв'язків з громадськістю в організації.

8. Визначення принципів взаємодії із засобами масової інформації. Вони повинні відпрацьовуватися як з персоналом, так і зі ЗМІ до кризи.

9. Створення бази даних ЗМІ.

10. Реєстрація контактів із засобами масової інформації (з ким зустрічалися, що говорили і ін.).

Криза може стати кінцем кар'єри або можливістю обійти інших; також вона може стати можливістю для побудови довірчих відносин з громадськістю або знищити гарну репутацію, на яку так довго працювали.

Якщо криза вже сталася, то вже занадто пізно що-небудь планувати. Це - той час, коли місяці попереднього планування повинні приносити свої дивіденди. Коли криза настає, компанії важливо знати і розуміти цільову аудиторію і як будувати відношення зі ЗМІ.

# **Висновки до 1 розділу**

Здійснивши аналіз ролі стратегії в антикризовому управлінні підприємством, ми прийшли до висновку, що антикризова стратегія - це стратегія, що оптимізує поведінку корпорації в умовах репутаційної кризи, орієнтована на прогнозування, виявлення та усунення кризи, та вихід з неї, а також регулювання її наслідків. Вона включає комплекси заходів в області планування, спілкування зі ЗМІ, управління персоналом, взаємини з групою підтримки, а також юридичних та інших заходів з метою убезпечити фірму від загроз і створити умови до повороту до оздоровлення репутації. Встановлено, що стратегії антикризового управління дозволяють встановлювати: яким чином підприємства можуть протистояти зміні зовнішнього середовища (що виникає часто, нерегулярно і практично непередбачене); за допомогою якого попереднього заходу можна зберігати свою життєздатність і досягти наміченої мети.

Стратегії антикризового управління, в том числі і PR, дають можливості вчасно розпізнавати кризи і, з огляду на їх особливості, знижувати їх гостроту.

Аналізуючи особливості розробки антикризової PR-стратегії на підприємстві ми прийшли до висновків, що:

* має бути розроблена матриця репутаційних ризиків, що враховує їх ймовірність та ступінь шкідливість;
* мають бути розроблені алгоритми дій при виникненні кризи;
* компанією має проводитись постійна попереджувальна, «профілактична» інформаційна кампанія, яка мінімізує ймовірність виникнення репутаційних ризиків та збільшує лояльність стейкхолдерів до компанії;
* в інформаційному «вакуумі» ризик виникнення репутаційних криз зростає, адже в такому разі офіційна інформація від компанії може бути підмінена плітками, домислами та наклепною інформацією від конкурентів компанії.

# **РОЗДІЛ 2**

# **ІНФОРМАЦІЙНА КАМПАНІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ**

## **2.1 Аналіз інформаційної кампанії ДТЕК**

Група ДТЕК являється лідером і найбільшим приватним інвестором енергетичної галузі України. Підприємства компанії видобувають вугілля та природний газ, виробляють електроенергію на сонячних, вітрових і теплових електростанціях, розподіляють електроенергію та постачають її споживачам, здійснюють оптову торгівлю енергоресурсами на українському й закордонних ринках, надають клієнтам продукти та послуги для раціонального використання енергоресурсів і розвивають мережу швидкісних зарядних станцій.

На сучасному етапі компанія розвивається відповідно до світових тенденцій, освоює нові напрями бізнесу, впроваджує інновації та реалізує програму цифрової трансформації для сталого розвитку. З 2007 року ДТЕК представляє Україну у Глобальному договорі ООН. Входить до складу SCM, акціонером якої є Рінат Ахметов.

Таблиця 2.1

**Ключові фактори формування репутації ДТЕК**

|  |  |
| --- | --- |
| **Внутрішні фактори** | **Зовнішні фактори** |
| -якість і рівень менеджменту;  -якість продукції та послуг;  -цінова політика;  -рівень результативності в досягненні поставлених цілей;  -рівень ефективності використання ресурсів;  -фінансова позиція;  -рівень інноваційності;  -соціальна відповідальність;  -методи корпоративної комунікації;  -інвестиційна привабливість;  -корпоративна філософія;  -корпоративна культура;  -імідж перших осіб компанії;  -корпоративна індивідуальність;  -поведінку і компетентність персоналу. | -оцінка компанії в ЗМІ;  -оцінка аналітиків;  -відносини з державою, партнерами, лідерами громадської думки;  -дослідження інвесторів і аналітиків;  -соціально-культурні фактори;  -репутація галузі;  -репутація в країні в цілому. |
|  |

Всі перераховані вище фактори важливі для репутації складової бізнесу ДТЕК, оскільки, в тій чи іншій мірі впливаючи на оцінки, які існують у цільових аудиторій по відношенню до компанії, вони здатні як поліпшити, так і погіршити корпоративну репутацію. Так, якість і рівень менеджменту, що включають всі елементи управління (стратегію, організаційну структуру і т.д.), якість реалізованої продукції можна вважати одними з ключових факторів у створенні сприятливого репутації.

Фінансові показники та інвестиційна привабливість компанії ДТЕК грають велику роль для формування корпоративної репутації у інвесторів, акціонерів, членів Ради директорів, галузевих і фінансових аналітиків, кредиторів, партнерів та постачальників. На оцінки іноземних партнерів і інвесторів також впливають такі показники, як репутація країни і галузі в цілому.

Оцінка компанії в засобах масової інформації важлива, оскільки саме журналісти у вирішальній мірі формують громадську думку, а здатність організації залучати, розвивати і утримувати талановитих працівників формує у компанії ДТЕК репутацію привабливого роботодавця, що також важливо для процвітання бізнесу. В якості основних зацікавлених сторін ДТЕК виділяє шість цільових груп:

-акціонери та інвестори;

-співробітники;

-споживачі;

-постачальники і партнери по бізнесу;

-органи влади;

-місцеві громади, ЗМІ.

Вигода ДТЕК від застосування даного інструменту аналізу стейкхолдерів полягає в тому, що департамент стратегічного розвитку має повне уявлення про те, хто є основними стейкхолдерами, який вплив вони здатні надати на компанію і навпаки компанія на них, і на задоволення інтересів яких груп стейкхолдерів необхідно зосередитися насамперед.

Беручи до уваги розташування цих груп стейкхолдерів в матриці і їх передбачувані інтереси, вибираються відповідні форми взаємодії з ними і механізми комунікації.

Узагальнюючи вищесказане, можна відзначити, що кожна група стейкхолдерів зацікавлена в рівні виконання зобов'язань перед іншими контрагентами компанії ДТЕК, а також, в надійності менеджменту компанії. Очевидно, що в умовах бізнес реалій, жодна компанія не здатна демонструвати постійний темп зростання в силу кон'юнктурних стрибків і інших зовнішніх ризиків. В силу цього обмеження одним з основних чинників сталого розвитку є здатність менеджменту компанії задовольняти всі зацікавлені групи і приймати грамотні управлінські рішення, зводячи ризик до розумного мінімуму.

Зацікавлені сторони надають непрямий вплив на компанію, оцінюючи отриману інформацію про бізнес і формуючи уявлення інших зацікавлених груп.

Взаємозв'язок ДТЕК з усіма прямими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) здатний впливати на дотримання інтересів всіх груп окрім співробітників компанії. Можна припустити, що дана група залежить безпосередньо від політики компанії, тобто акціонерів та інвесторів. Наприклад, стабільність відносин з постачальниками впливає на здатність компанії виконувати зобов'язання перед клієнтами, кредиторами, а також акціонерами і інвесторами.

Чим вище ступінь взаємної залученості в бізнес партнера, тим вище рівень репутації кореляції, звідси виникає необхідність оцінки репутаційних ризиків, що виникають у відносинах компанії з її стейкхолдерами, через проблеми з іншими партнерами. Репутаційні ризики у відносинах з іншими групами партнерів здатні вплинути на діяльність ДТЕК. Проблеми в стосунках зі стейкхолдерами, що виникли в силу розбіжностей з іншими представниками тієї ж групи стейкхолдерів, демонструє можливу загрозу для ДТЕК в майбутньому. Обидві групи ризиків необхідно оцінити з метою подальшого аналізу та управління.

Інформаційне поле зацікавлених сторін, формується за рахунок даних, контрольованих менеджментом ДТЕК (інформація з корпоративної звітності минулих років, прогнозна звітність компанії, проміжні підсумки, прес-релізи та офіційні заяви) і неконтрольованих (аналітичні огляди та перспективи галузі і розглянутої компанії, можливі зміни на ринку, думки індустріальних аналітиків та інших інвесторів, медіа огляди та ін.).

Таким чином, з метою управління репутаційних ризиком компанії ДТЕК головний засіб в арсеналі менеджменту - наповнення корпоративної звітності. Корпоративна звітність дозволяє управляти репутаційними ризиками компанії через розкриття додаткової інформації про проблемні активи, зобов'язання або прихованих ресурсах компанії.

На сучасному етапі інформаційна кампанія являється важливим елементом антикризової стратегії ДТЕК. Для оцінки Для оцінки репутації ДТЕК використовуємо такий метод, як моніторинг ЗМІ і публікацій в Інтернеті. Обсяг вихідних даних становить близько 50 публікацій. Аналіз публікацій проводився за такими параметрами: кількісна та якісна динаміка публікацій; процентне співвідношення публікацій з їх модальністью; географія публікацій; рейтинг видань.

Проаналізувавши публікації про компанію ДТЕК на сайтах інформаційних агентств та Економічна правда, Українська правда, Укрінорм, РБК-Україна за період з 1 січня 2020 року по теперішній час (грудень 2020 року) потрібно відзначити, що починаючи з 2019 року в інформаційному полі кампанія ДТЕК позиціонується як унікальна, що володіє передовими технологіями в області надання послуг у сфері видобування вугілля, генерації та дистрибуції електроенергії, в альтернативній енергетиці та галузі видобутку газу.

Дані про кількість і тематику публікацій в ЗМІ про «ДТЕК» представлені на рис. 2.1.

Рис. 2.1 Публікації компанії ДТЕК

Графік відображає динаміку всіх публікацій, незалежно від ініціатора повідомлення (компанія, акціонери або лідери громадської думки). Графік демонструє динаміку публікацій, ініційованих компанією. Як видно з діаграми, інтерес ЗМІ до компанії після деякого спаду в червні-липні 2020 року зростає.

На малюнку 2.2 представлено процентне співвідношення позитивних, негативних і нейтральних публікацій, які висвітлювали діяльність компанії ДТЕК у розглянутий період.

Рис. 2.2 Процентне співвідношення характеру публікацій

Для прикладу наведемо деякі розглянуті нами інформаційні повідомлення на сайті «РБК-Україна» та «Українська правда».

*Нейтральні:* «Рішення НКРЕКУ про стягнення тарифу на передачу при експорті суперечать вимогам ЄС, - ДТЕК» (19.10.20); «У ДТЕК розповіли, як штучний інтелект допоміг знизити порушення правил на Ладижинської ТЕС» (21.09.20); ««ДТЕК Енерго» продовжує переговори з кредиторами про реструктуризацію боргу» (04.09.20); «ДТЕК став найбільшим платником оренди державного майна в 2019» (03.09.20);

*Позитивні:* ««ДТЕК Нафтогаз» завершив будівництво свердловини на одному з найскладніших газових родовищ» (19.10.20); «За випуск зелених єврооблігацій ДТЕК отримав нагороду від GlobalCapital» (03.10.20);

*Негативні:* «Нацкомісія по тарифам поскаржилася Енергетичному Співтовариству на тиск від ДТЕК» (15.10.20).

Доброю ознакою є висока частка нейтральних публікацій, яка свідчить про збалансований підхід PR-служби ДТЕК до інформаційної діяльності компаній: зайва увага до компанії, може посилити відсоток негативних публікацій і спекуляцій.

Перейдемо до аналіз дій компанії ДТЕК в ЗМІ з приводу підтримки своєї репутації в період кризи. Зокрема 29 червня 2020 року на сайті компанії було опубліковано повідомлення «ДТЕК Енерго спростовує звинувачення в організації протестів шахтарів».

Дане повідомлення було продубльоване і ЗМІ, для прикладу:

* «ДТЕК заперечує звинувачення в організації протестів шахтарів» (<https://www.radiosvoboda.org/> 30.06.20);
* «ДТЕК Енерго заперечує свою причетність до організації акцій протестів шахтарів» (<https://oilpoint.com.ua//30.06.20>);
* «ДТЕК спростовує звинувачення в організації протестів шахтарів» (<https://www.ukrinform.ua/> 30.06.20);
* «ДТЕК заперечує звинувачення в організації протестів шахтарів» (<https://okrip.com/> 30.06.20).

Мова йде проте, що публічні звинувачення на адресу ДТЕК Енерго були надані з боку голови комітету ВР України з питань енергетики та житлово-комунальних послуг А. Геруса.

В своєму записі на сторінці Facebook він зазначає наступне:

«На цьому тижні у Києві можуть бути страйки шахтарів. Офіційно позиціонуються вони, як страйки шахтарів державних шахт, але насправді це не зовсім так.

На більшості державних шахт заробітна плата виплачена за травень або частково за травень (окрема історія шахта Краснолиманська, де пласти були виведені у приватну власність і де «погосподарював» Кропачев).

Тобто заборгованість на більшості держшахт менше одного місяця. Ситуація не ідеальна, але явно не така, щоб шахтарі ішли на страйки. Для прикладу, рік тому - у червні 2019 року - борги перед шахтарями держшахт складали 2-4 місяці. Сьогодні ситуація набагато краща.

За наявною інформацією, основна кількість шахтарів буде їхати із шахт ДТЕК, а саме «ДТЕК Добропіллявугілля»».

…

Правда проста - просто набагато вигідніше вимагати зупинки атомних блоків в Україні, щоб тут продавати дорожче, аніж працювати у реальній конкуренції на європейських ринках, де конкуренція призвела до нижчих цін», - зазначає політик.

Дані звинувачення компанія ДТЕК в пресі позиціонувала як використання державної влади в особистих цілях для тиску на приватний бізнес, а також нехтування стратегічними державними інтересами.

Передумовою даним подіям стала системна криза в енергетиці, спричинена адміністративним втручанням у роботу ринку електроенергії, і вплив макроекономічних факторів, що зменшили ринок збуту для державних і приватних вугільних шахт. З 1 квітня шахти ДТЕК Добропіллявугілля перебували у вимушеному простої і не мали змоги відновити роботу, так як їх вугілля залишалося незатребуваним тепловою генерацією, а на складах підприємств знаходилося понад 150 тис. тонн вугілля.

Здійснивши аналіз інформаційних повідомлень до моменту звинувачень компанії ДТЕК і після, слід відмітити, що компанія досить продумано висвітлювала інформацію про стан справ на шахті Допропілля, підводячи громадськість до висновку, що закриття шахт обумовлено не кризою в компанії а неспроможністю уряду вирішити проблеми в енергетиці зокрема.

30.04.2020 на YouTube- каналі компанії ДТЕК було опубліковане коротке відеоінтерв`ю генерального директора Максима Тімченко під назвою «Доля українського вуглевидобування: коли відновиться робота вугільних об’єднань?». В ньому генеральний директор розповів, що прогнозний баланс виробництва електроенергії, ухвалений сьогодні, дає надію на те, що в травні вони зможуть запустити вугільні об’єднання ДТЕК. Але це питання і фінансового, і економічного балансу. Сьогодні уряд має знайти рішення, коли буде справедлива ціна для теплової генерації і галузь зможе вийти з фінансового колапсу, куди завели галузь за останні вісім місяців.

Тут зробимо невеликий відступ та зазначимо, що в кризових та конфліктних ситуаціях, що загрожують репутації компанії, залучання до коментування та пояснення ситуації першими особами підприємств має дуже важливе значення. Адже інвестор або генеральний директор компанії – це зазвичай людина з найсильнішим репутаційним капіталом, якій довіряють та яка має всі повноваження робити вагомі заяви пов`язані з репутаційними кризами. Але при цьому спікер має працювати з піарником компанії, який є візіонером її репутації та може кваліфіковано підготувати спікера до виступу і дати корисні поради. Саме так відбувається в компанії ДТЕК.

Також відмітимо, що подібна участь перших осіб в розв’язанні конфліктної ситуації має бути присутня лише у справді серйозних випадках, які, згідно до класифікації кризових ситуацій, приведених нами в першому розділі відносяться до високого та критичного ризику. Тому в цьому випадку ДТЕК вчинили правильно і логічно. А тепер пропонуємо розглянути протилежний приклад, який стосується «Ощадбанку» та який покаже чому топ-менеджмент бізнесу не може бути залучений для розв’язання мізерних репутаційних загроз.

22 квітня головний редактор відомого в Україні бізнес-видання «MC.Today» пише на своїй Facebook-сторінці пост про те, що до її бабусі неетично віднеслись співробітники «Ощадбанку»:

«Хочу поговорить о неприятной ситуации с бабушкой: ей открыли ненужный ей кредит, потом насчитали проценты на него.

Бабушка говорит, что не поняла, что ей предложил сотрудник банка (зачем вообще предлагать бабушкам кредиты? 😟). Что-то где-то расписалась, когда забирала пенсию.

Из этого кредита ей выдали деньги, в прошлом месяце. Она решила, что это дополнительные деньги от Зеленского, и их приняла вместе с пенсией.

Теперь банк шлет угрожающие смски про долг и пеню. Их надо идти платить лично в отделение», - написала вона.

Пост не набрав великого розповсюдження: отримав лише 71 реакцію та один репост. В коментарі прийшло декілька менеджерів банку та обіцяли розібратися з ситуацією. Проте наступного дня ситуація отримала своє продовження. Новий пост редакторки розповідав наступне:

«Через полчаса в лучших фб-традициях у меня в личке оказалось несколько сотрудников Ощада и сказали, что все решат.

Выяснила у бабушки, как решает дела Ощад.

Начальник ее отделения ей позвонила, отчитала, что та пожаловалась на них. И, внимание! Пригласила придти в отделение и написать заявление письменно на закрытие кредита!

Потусить с толпой других несчастных пенсионеров в очереди, подышать друг на друга, а потом обменяться бактериями и вирусами с сотрудниками отделения».

Цей пост став більш популярним та отримав вже близько 400 реакцій. Під цей пост «прийшов» заступник голови правління банку Антон Тютюн та написав що «взяв питання під свій контроль»:

«Доброй ночи). Я зам пред Ощада. Согласен с Вашим возмущением. Взял вопрос на свой контроль. Извините за неудобства».

Однак, така поява одного з перших осіб компанії в коментарях викликала неоднозначну реакцію – в основному насмішку.

Проаналізуємо, чому трапилося саме так. Припускаємо, що подібні коментарі «топів» бізнесу під малозначущими записами створюють репутацію «Ощадбанку» як несистемної організації, де керівництво виконує не властиві йому функції, займається ручним управлінням – «гасінням пожеж», замість побудови чіткої системи.

Більше того – це враження посилює і піарниця «Ощадбанку», що також прийшла коментувати пост:

«Мне очень жаль, что такая ситуация случилась. И мне жаль, что ситуация по- разному выглядит с Вашей и с моей стороны. И информация разная в том числе. Не имею привычку выносить детали личной переписки, но мой ответ "я не совсем понимаю о чем Вы" относился к другой части Вашего вопроса. Кроме того, мы с Вами предметно все обсудили на протяжении нескольких часов в переписке. Я постаралась сделать все, чтобы максимально исправить ситуацию и обещала разобраться», - написало вона.

З цього бачимо не координованість дій керівництва і піар-служби, їхню дискомунікацію та відсутність антикризової PR-стратегії, яка передбачає перелік дій в подібних ситуаціях та відповідальних осіб.

Повернемось до аналізу кейсу ДТЕК. Протиставлення двох випадків показало нам професійний підхід PR-служб енергетичної компанії.

Досить продуманою була і інформаційна робота з співробітниками, зокрема здійснений аналіз відеоматеріалів опублікованих місцевим телеканалом показав, що шахтарі звинувачували не компанію ДТЕК у закритті шахт а безпосередньо уряд.

12 червня на місцевому каналі «ДоброNews City» виходить емоційне відео під назвою «Йдіть у ср\*ку! - шахтар з Добропілля звернувся до депутатів Верховної Ради». Герої цього відео з трибуни Верховної Ради закликав шахтарів ТОВ "ДТЕК Добропіллявугілля" не мовчати, бо вже завтра можуть закрити всі шахти Добропільщини.

«Під час зустрічі депутатів Верховної Ради з рабочим колективом шахт Добропілля, які вже третій місяць знаходяться в стані вимушеного простою, гірник звернувся до нардепів та керівництва країни словами Володимира Зеленського: "Йдіть у ср\*ку!», - зазначено в описі відео.

Ролик набрав відносно невелику кількість переглядів – 2500, проте скоріше за все це були «цільові» глядачі – місцеві працівники ДТЕКу, які отримали ще один привід стати на бік компанії, в якій працюють в даному конфлікті.

Також в ЗМІ з’являлися повідомлення у яких висвітлювалася інформація про те, що не зважаючи на простій шахт компанія ДТЕК здійснює виплату шахтарям.

3 вересня на сайті «Економічна правда» з`являється новина під назвою «ДТЕК Ахметова пів року не платить державі за оренду 5 шахт, борги вже перевищують 100 мільйонів». В цій новині автори посилаються на прес-службу Фонду державного майна. При цьому спочатку позиція компанії ДТЕК не була висвітлена. Але згодом з’явився абзац «Доповнено», де говориться наступне:

У прес-службі ДТЕК заявили, що компанія призупинила оплату оренди за Добропіллявугілля з березня 2020 року.

«Головна причина - майже 4-місячний простий шахт ДТЕК Добропіллявугілля через кризу в енергетиці і незатребуваності українського вугілля. При цьому раніше компанія виплачувала орендну плату за Добропіллявугілля своєчасно і в повному обсязі, а під час простою продовжувала виплачувати зарплату співробітникам», - йдеться у повідомленні.

«На даний момент ми знаходимося в діалозі з Фондом держмайна щодо погашення боргів», - додали в ДТЕК.

Бачимо, що пресслужба ДТЕК зв’язалася з сайтом, та вимагала, щоб видання висвітлило їхню позицію, адже згідно закону вони мають на це право.

Наступного дня, 4 вересня, на сайті «Новое время» з’являється новина, яку підхопили багато інших ЗМІ:

«У ДТЕК пояснили, чому не платять за оренду шахт Добропіллявугілля».

А на сайті Mind.ua виходить подібна новина, проте з новими акцентами:

«Однак в компанії заявили, що в простій продовжують виплачувати співробітникам зарплату».

Таким чином, компанія ДТЕК показала, що піклується про своїх співробітників навіть в тяжких та кризових для галузі ситуації.

Таким чином, можемо зробити висновок, що період криз компанія ДТЕК діє досить злагоджено, всі інформаційні повідомлення спікерів притримуються однієї лінії, кожен учасник антикризового штабу виконує відповідні функції, інформація подається у формі спростувань, також компанія проводить роботу із працівниками про що свідчить їх інформування про стан справ в компанії.

Наступним кроком дослідження стане безпосередній аналіз медіацентру ДТЕК, ключова інформація про який представлена на сайті <https://dtek.com/>.

Медіа Центр ДТЕК включає наступні рубрики:

- новини;

-прес-центр;

- бренд;

- фото;

- відео.

Зупинимося на їх аналізі. В рубриці «Новини» представлена інформація про останні новини, що стосуються діяльності компанії.

У процесі дослідження ми зупинилися на аналізі низки публікацій опублікованих в даній рубриці за грудень 2020 року:

- «Добропілля першим з вугільних регіонів прийняв програму економічної диверсифікації в умовах «зеленого переходу» України» (17.12.20);

- «Завершився 8-ий модуль першого потоку флагманської програми «Energy of Innovation» (17.12.20);

- «ДТЕК вважає упередженим рішення АМКУ щодо монопольного становища в Бурштинському енергоострові» (15.12.20);

- «Кияни можуть обрати YASNO своїм постачальником газу» (14.12.20);

- «ДТЕК підписав Меморандум Глобального договору ООН про спільні дії з антикорупції в Україні» (10.12.20);

- «Проєкт «Енергоефективні школи: нова генерація» розширює міжнародну співпрацю» (08.12.20);

- «ДТЕК першим серед українських компаній приєднався до глобального руху The Valuable 500» (03.12.20).

На основі даних публікацій було встановлено, що значна частина окреслених повідомлень позиціонує кампанію в очах громадськості як компанію лідера, «першу серед українських компаній». Важливе місце займає висвітлення ключових векторів діяльності ДТЕК, розширення її міжнародної співпраці. Періодичність публікацій свідчить про стратегію присутності кампанії в інформаційному полі а значна частка нейтральних повідомлень про збалансовану політику.

Аналіз інформаційних повідомлень опублікованих «Прес-центром» показав, що практика висвітлення ключових подій компанії ДТЕК була започаткована відносно недавно про що свідчить дата першої публікації в даному полі «Виробничі показники Групи ДТЕК за 9 місяців 2019 року» (02.12.19). Частотність публікацій в даній рубриці відносно не висока. Останні датуються листопадом 2020 року.

Зупинимося на аналізі тематики повідомлень за листопад 2020 року:

* «За результатами першого півріччя 2020 року до ДТЕК Мережі підключено 7220 просьюмерів» (30.12.20);
* «Майбутнє жінок в енергетиці – яке воно?» (26.12.20);
* «ДТЕК Нафтогаз увійшов до числа лідерів екологічних змін в Україні» (24.12.20);
* «[ДТЕК Мережі отримав «зелений» Оскар](https://dtek.com/media-center/press/dtek-grids-won-a-green-oscar-/)» (21.12.20);
* «Група ДТЕК отримала два Еко-Оскари за системну й послідовну природоохоронну діяльність» (20.12.20);
* «Водневі технології відкривають можливості для декарбонізації основних секторів економіки України» (19.12.20).

Аналіз окреслених повідомлень дає можливість зробити висновок, що всі вони висвітлюють діяльність кампанії ДТЕК, її співробітників, галузі діяльності. Незважаючи на те, що їх частотність являється нестабільною, компанія зберігає нейтральність подання та за допомогою аналітичної форми робить їх цікавими для читача.

«Позиціонування бренду». ДТЕК позиціонує себе як партнера суспільства і держави, лідера, який веде за собою і надихає своїм прикладом. Компанія робить свій внесок в трансформацію українського суспільства і побудову конкурентної економіки, діє прозоро і відкрито, заохочує підприємництво, співпрацю та інновації.

ДТЕК ділиться своїми історіями успіху, щоб надихати і спонукати до дії інших.

Позиціонування власного бренду являється ключовою основою інформаційної діяльності кампанії ДТЕК. Ключовими характеристиками кампанії являються: «Р» - результативність («Ми ставимо чіткі цілі і знаємо, як їх перетворювати на видимі результати, затребуваними співробітниками, суспільством, країною»); «Е» - енергійність («Ми працюємо з повною віддачою, динамічно розвиваємося, не стоїмо на місці і прагнемо завжди пропонувати більше, ніж від нас очікують»); «В» -відкритість («Ми поділяємо цінності суспільства, розуміємо потреби людей і завжди готові до співпраці. Ми відкриті до діалогу всередині компанії і за її межами»); «Н» - небайдужість («Ми живемо і працюємо в Україні, тому нам важливо, як розвивається країна. Без процвітання суспільства неможливо довгострокове процвітання бізнесу»).

Рубрика «Фото» містить зображення, що характеризують основні вектори діяльності компанії ДТЕК.

Досить показовою являється рубрика «Відео», оскільки містить інформаційні повідомлення наступного спрямування:

1.Інтерв’ю. Ми здійснили аналіз «Інтерв’ю Генерального директора Максима Тімченка РБК-Україна». Дане інформаційне повідомлення присвячене аналізу поточного стану розвитку ДТЕК та аналізу перспектив. Слід наголосити, що інтерв’ю містить субтитри англійською мовою.

2. Презентація проектів. Нами було розглянуто повідомлення: «Проект ДТЕК «Громада своїми руками» оновимо візуальний стиль».

Дане відео містить інформацію про проект направлений на оновлення громад за ініціативи кампанії ДТЕК. Слід відмітити, що проекти такого типу популяризують діяльність компанії в очах громадськості.

Та повідомлення «Сarbon-free city» від ДТЕК в рамках чемпіонату з Minecraft».

Зокрема в даному відео мова йде про те, що компанія ДТЕК будучи лідером з розвитку зеленої енергетики надихнув молодь на створення проектів екологічно-чистих міст.

3. Міжнародні огляди, проекти. Для аналізу було взято повідомлення «Open Innovation beyond energy transition».

Важливе місце займає інформаційна присутність компанії ДТЕК в соціальних мережах. Зокрема:

Twitter: на сучасному етапі, кількість читачів сторінки компанії являється незначною та складає 282 читачі.

Youtube: слід відмітити, що кількість підписників сторінки компанії ДТЕК являється незначною та складає лише 2, 28 тис. підписників. Аналіз опублікованих відео показав, що кількість їх переглядів також являється незначною.

Facebook: кількість підписників сторінки ДТЕК на платформі Facebook складає 29 075 чоловік, кількість осіб, що поставили відмітку «Подобається» складає 24309.

Здійснюючи аналіз інформаційної кампанії ДТЕК, ми прийшли до висновку, що інформаційний відділ компанії проводить активну політику присутності ДТЕК в інформаційному полі, про що свідчить велика кількість інформаційних повідомлень, що публікуються самою компанією та сайті компанії та у соцмережах та публікацій інформаційних агентств. Інформаційна стратегія будується на принципі нейтральності повідомлень та широкому висвітленні ключових векторів діяльності компанії.

Окремо слід зазначити про корпоративну соціальну відповідальність компанії. Це важлива складова інформаційної кампанії, що впливає на антикризову PR-стратегію. Чим більш компанія показує себе відповідальною, тим краще ставлення вона має до себе в суспільстві. А чим краще вона має відношення тим менше постраждає під час кризи.

Соціальна відповідальність компанії є частиною програми «Сталого розвитку ДТЕК. Слід відмітити, що ДТЕК прозоро звітує про фінансову частину своєї діяльності. Зокрема по те, що компанія з моменту свого заснування виділила 19,5 млдр грн. на сталий розвиток.

## **2.2 Особливості антикризової стратегії Інтерпайп**

В умовах ринку для кожного підприємства надзвичайно важливого значення набуває стан його інформаційної інфраструктури. По-перше, мова йде про зміст та якість інформації: повнота, своєчасність і достовірність інформації по ринках, динаміці попиту, пропозицій і цінами, прогнозами зміни ринкової кон'юнктури, запитам і вимогам кінцевих споживачів про продукцію або послуги, що надаються, а також на підприємствах партнерів і конкурентів (їх надійність, платоспроможність, методи роботи з аналогічними товарами).

По-друге - це стосується технічної оснащеності інформації: програмне забезпечення, засоби зв'язку підприємства. Важливе значення має організація інформації про саме підприємство та його продукт.

Здійснюючи аналіз інформаційної антикризової політики «Інтерпайп» ми зупинилися на аналізі сайту компанії, що дало нам можливість здійснити аналіз діяльності кампанії та вектори її інформаційної присутності в інформаційному середовищі, як складові антикризової політики.

Група «Інтерпайп» являє собою впливову українську бізнес-групу, діяльність якої зосереджена на сталеливарній промисловості (зокрема, прокат), компанія також опосередковано контролює активи в різних сферах промисловості, послуг та інформації. «Інтерпайп» є глобально важливим гравцем на ринку металевих труб.

У процесі дослідження нас цікавила саме рубрика «Медіа», яка включає наступні складові:

- «Новини»;

- «ЗМІ про Нас»;

- Брошури і каталоги;

- Наші медіа-ресурси;

- Медіа.

Перейдемо до їх аналізу.

Здійснюючи аналіз рубрики «Новини», ми прийшли до висновку, що активність та чисельність інформаційних повідомлень в даній рубриці свідчить про активність компанії у висвітленні ключових векторів діяльності.

Зокрема нами були розглянуті повідомлення за грудень -листопад 2020 року:

* «ІНТЕРПАЙП залучив кредит на 37 млн. Євро в Укргазбанку» (21.12.20);
* «ІНТЕРПАЙП оголошує про призначення нового генерального директора Артема Полякова» (15.12.20);
* «ІНТЕРПАЙП почав поставки лінійних труб еміратської ADNOC» (12.10.20);
* «ІНТЕРПАЙП почав поставки коліс для високошвидкісних поїздів Deutsche Bahn» (30.11.20);

Аналіз даних повідомлень дозволив зробити висновок, що всі вони являються «нейтральними», іншими словами направлені на висвітлення інформації про компанію без оцінки її діяльності.

Також на сайті представлена рубрика «ЗМІ про Нас» у якій представлена інформація про висвітлення діяльності компанії в ЗМІ. Зокрема, містить такі повідомлення:

* «Промислова цікавість: для чого компанії ГМК водять туристів (ГМК-Центр)»
* «Інтерв'ю Дениса Морозова, директора з економіки та фінансів («Метал-Експерт», листопад-2018);
* «Інтерв'ю Фаді Храйбе, генерального директора (Die Welt, лютий-19)»;
* «Енергія Сталі: репортаж Із заводу Interpipe Steel (ExPro Consulting)»;
* «Інтерв'ю Дениса Морозова, директора з економіки та фінансів ( «Метал-Експерт», травень-2019)»;
* «Інтерв'ю Фаді Храйбе, генерального директора (UAprom, вересень-19)»;
* «Інтерв'ю Валентина Макаренко, голови правління «Інтерпайп Втормет» ( «Метал-Експерт», березень-2020)»;
* «Зелена металургія здорового глузду. Машинобудівні труби Інтерпайп використовують по всій Європі - директор з продажу»

Фактично всі наведенні повідомлення представлені у формі інтерв’ю керівництва Інтерпайп з приводу поточного стану та перспектив розвитку.

Рубрика «Брошури і каталоги» включає такі категорії як:

-трубний бізнес;

- колісний бізнес;

-бюлетені;

-презентації;

- каталоги;

-сталева продукціяu ;

-Future.

Досить цікавою особливістю являється розміщення електронних варіантів клієнтських бюлетенів «iPipe».

Фактично клієнтські бюлетені «iPipe» являють собою збірку ключових положень розвитку кампанії за окремий період. Для прикладу один з номерів видання «iPipe» включає такі пункти: «Пріоритет якості», «Зручний та надійний партнер».

На нашу думку доцільність таких бюлетенів обумовлюється в зручній та стислій формі повідомити для діючих та потенційних клієнтів кампанії про нові продукти компанії, якісні зміни, що стосуються покращення контролю виробничого процесу.

Рубрика «Наші медіа-ресурси» містить посилання на сторінки компанії в різних соціальних мережах. Зупинимося на їх аналізі:

YouTube: кількість підписників Інтерпайп складає 954 підписника а кількість переглядів опублікованих відео коливається у межах 100 переглядів.

Facebook: Здійснюючи контент-аналіз сторінка Інтерпайп на платформі Facebook ми встановили, що кількість підписників складає 7951 чоловік. Активність користувачів сторінки являється доволі не високою, однак спостерігається тенденція до зростання. Інформація на сторінці поновлюється з невисокою частотою, зокрема не на щоденній основі. Однак аналіз коментарів до повідомлень показав, що значна частина з них має схвальні відгуки. Для прикладу візьмемо повідомлення за 19.12.20 у якому повідомляється про висловлення подяки співробітниками Інтерпайп українським медикам.

Здійснюючи аналіз відео ми прийшли до висновку, що компанія на сайті активно ділиться основними проведеними заходами, зокрема:

- «Передноворічна поїздка в зону АТО» (Напередодні нового року Інтерпайп доставив подарунки співробітникам в зону АТО);

- «Інтерпайп продовжує надавати допомогу госпіталю (Інтерпайп передав будівельні матеріали для дніпропетровського військового шпиталю);

- Заводчани Інтерпайп плетуть маскувальні сітки (пройшла добровільна акція з плетіння маскувальних сіток для бійців АТО.

Наступним кроком нашого дослідження стане аналіз інформаційних повідомлень представлених на сайті інформаційного агентства Interfax, що створенні компанією «Інтерпайп» та експертами інформаційної служби. До уваги бралися повідомлення опубліковані на протязі 2020 року.

Інтерпайп:

- «Інтерпайп погасить частину євробондів-2024 на $ 74,8 млн» (18.12.20);

- «Інтерпайп продовжить викуп своїх євробондів, розглядає різні інструменти для фінансування Capex» (16.12.20);

- «Інтерпайп НТЗ" завершивши I кв.-2020 з консолідованім збитки 256 млн грн.» (29.05.20);

- «Інтерпайп передавши до Лікарень Дніпра Нові медичні меблі на 1,1 млн грн, на Які Art Metal Furniture знизу ціни на 30%» (19.05.20);

- «Кризу в енергетиці не можна вирішувати за рахунок промисловості, інакше буде скорочення виробництва»;

- «Інтерпайп в 2019 р наростив капінвестиції більш ніж на третину, тимчасово призупинив низку проектів через волатильність ринку внаслідок пандемії» (24.04.20);

-«Інтерпайп приєднався до ініціативи з об'єднання зусиль бізнесу та органів державної влади для боротьби з коронавірусом» (18.03.20);

- «Інтерпайп у 2019 р збільшив продажі залізничних коліс на 8%, скоротив реалізацію труб на 11%» (10.02.20).

Експерти:

- «Трубний бізнес «Інтерпайпу» показавши збитки в I кв.-2020 року» (19.06.20);

- «Інтерпайп і фонд «Відродження регіону» передали партію ЗІЗ медикам Дніпра (28.04.20);

- «Інтерпайп» погасила $98,5 млн за євробондами в рамках додумов із реструктуризації заборгованості» (11.01.20).

Аналіз окреслених повідомлень дозволив прийти до висновку, новини опубліковані компанією Інтерпайп містять переважно інформацію про здобутки компанії, перелік подій, зміни, однак не висвітлюють такі питання які стосуються певних недоліків в діяльності компанії. Тоді як незацікавлена сторона фіксує дані вектори та використовує наступні ключові слова: «борг», «збитки», «проблеми».

Розглянемо та проаналізуємо кілька прикладів кризового реагування компанії «Інтерпайп».

На сайті «Інтерпайп» від 29 жовтня розміщена новина «АМКУ оштрафовал ИНТЕРПАЙП на 69,3 млн. грн» (відмітимо, що сайт компанії «Інтерпайп» не має україномовної версії, що також є потенційним репутаційним ризиком). В своєму релізі компанія дає позицію щодо події, яка трапилась: «ИНТЕРПАЙП официально заявляет, что категорически не согласен с такими выводами АМКУ и намерен оспаривать данное решение в судебном порядке». А також стверджує, що подібні скарги на компанію подають російські конкуренти з метою дискредитації компанії «Інтерпайп».

Про ці подію цього ж дня написали відомі українські медіа-ресурси: сайти «Ліга», «Цензор», «Деловая столица», «Дело», «112» і багато інших. Причому, більшість видань опублікували новину з однаковим заголовком: «АМКУ оштрафовал "Интерпайп" Пинчука и еще три компании». При цьому промислові сайти, наприклад, «UAprom» опублікували новину з більш нейтральним заголовком, що просто стверджує факт: «АМКУ оштрафовал «Интерпайп» на 69,3 млн. грн».

В новинах ресурси посилаються на прес-службу компанії «Інтерпайп». Припускаємо, що прес-служба зробила електронну розсилку свого релізу по базі ЗМІ. Подаючи цю новину, всі сайти вказують позицію компанії, цитуючи її реліз. Крім того, в новинах присутня довідка про «Інтерпайп», подана ЗМІ самою ж компанією. В цій довідці «Інтерпайп» підкреслюють заслуги компанії: працевлаштування 11 тисяч осіб та сплату податків в 2019 році в обсязі 2 млрд гривень.

При аналізі цього випадку ми дійшли таких висновків:

* По-перше, компанія «Інтерпайп» не стала чекати, доки інформація про її оштрафування стане відомою з інших джерел, і подала її першою. І це стало її гарним ходом: вони зайняли активну, а не оборонну позицію;
* По-друге, у компанії «Інтерпайп» давно пророблений репутаційний ризик звинувачення її в монополії і випрацювана власна позиція. Така попереджувальна робота сприяє оперативному і влучному реагуванню на конфлікти;
* По-третє, компанія «Інтерпайп» добре розуміється на власному репутаційному профілю, тому в кризових ситуаціях апелює власними сильними сторонами і несе такі меседжі – «Інтерпайп» - корисна для країни компанія, що дає роботу тисячам людей і платить мільярди гривень податків»;
* По-четверте, системна, накопичувальна робота з власною репутацією допомагаю компанії збільшити лояльність до себе;
* По-п’яте, в конфлікті з АМКУ «Інтерпайп» може виглядати навіть виграшно, адже інша сторона – державна структура, яка має недосконалу репутацію. На шальках терезів «бізнес/державна структура» більшість українців позитивніше віднесуться саме до бізнесу.

Наступною кризовою ситуацією компанії «Інтерпайп» яку ми розглянули був скандал з заявою колишнього фінансового директора компанії «Укрзалізниця». Він стверджував, що «Інтерпайп» планував продавати залізничній компанії колеса вчетверо дорожче від їх собівартості, а корупційна складова угоди компанії із заводом Віктора Пінчука «Інтерпайп» сягала 1,2 млрд грн.

Про це повідомлялось на сайті «Гордон» з назвою статті: «Ексдиректор із фінансів "Укрзалізниці" заявив, що Пінчук планував продавати компанії колеса вчетверо дорожче від собівартості».

Наступного дня компанія «Інтерпайп» дала свою позицію стосовно цієї заяви на своєму сайті. Реліз компанія назвала «Заява щодо інформації, поширюваної ЗМІ».

В цьому релізі прес-служба «Інтерпайп» повідомляє, що «Информация, распространяемая некоторыми СМИ, не соответствует действительности и является не более, чем фантазией уволенного топ-менеджера государственной железнодорожной компании «Укрзализныця».

Також «Інтерпайп» підкреслює, що являється багатолітнім партнером «Укрзалізниці», та має ключовий пріоритет – виробництво високоякісних залізничних продуктів.

Цей реліз підхопило декілька ЗМІ, в тому числі портал «Дело», що випустив новину з назвою: "Интерпайп" будет продолжать улучшать продукцию под требования "Укрзализныци" — заявление.

Проаналізувавши цей випадок, ми прийшли до висновків, що таке реагування мало ряд недоліків:

* По-перше, реліз-відповідь «Інтерпайпа» виглядав не надто переконливо і прозоро, адже компанія не дала пояснень про яку саме інформацію йде мова в релізі, а використовувала туманні формулювання на кшталт «информация, распространяемая некоторыми СМИ»;
* По-друге, в релізі «Інтерпайп» використовує емоційно-забарвлений вираз, що ця інформація є не більш ніж «фантазией уволенного топ-менеджера» «Укрзалізниці»;
* По-третє, «Інтерпайп» не вказує доказів своєї правоти та шляхів, якими можна було б її перевірити.

Проте, ігнорування даної заяви також не видається можливим. Тому, припускаємо, такі туманні формулювання в релізі були єдино можливими.

**2.3. Кризове реагування українських компаній під час пандемії коронавірусу**

Пандемія коронавірусу стала викликом для багатьох українських компаній не лише з фінансової точки зори, але й з точки зору репутації.

Саме під час пандемії коронавірусу проявилося багато недоліків в PR-діяльності українських компаній, стало зрозумілішим відношення українців до багатьох брендів. Деякі компанії змогли заробити додатковий репутаційний капітал під час цієї кризи, деякі ж – отримати хейтерів та зіпсувати відносини навіть з державними органами.

Для початку розглянемо як комунікували компанії ДТЕК та Інтерпайп з моменту появи хворих на COVID-19 в Україна та введення локдауну.

За ключовим словом COVID-19 на корпоративному сайті компанії ДТЕК можна знайти 58 публікацій.

Перша з них датується 4 березня та має назву «ДТЕК приєднався до глобальної Платформи ВЕФ по боротьбі з коронавірусом».   
З самого початку розвитку даної ситуації ДТЕК наголошує про важливість безперервної діяльності їхньої корпорації:

«Розуміючи відповідальність за поставку життєво-важливого ресурсу - тепла і світла - ДТЕК створив штаб для управління ситуацією на підприємствах і ефективного оперативного реагування в регіонах присутності бізнесу», - йдеться в новині.

Менш ніж за тиждень, 20 березня на сайті ДТЕК з’являється новина «ДТЕК залучає міжнародну експертизу по боротьбі з коронавірусом (COVID-19)». В ній мова йде про те, що генеральний директор ДТЕК Максим Тімченко взяв участь в онлайн-зустрічі COVID Action Platform. В релізі наголошується, що на той момент ДТЕК був єдиною компанією від України, що долучилася до роботи цієї платформи.

Наступна новина по цій темі датується 23 березня, та наголошує про те, що компанії ДТЕК, Метінвест та інші бізнеси SCM Ріната Ахметова, а також ФК «Шахтар» стали партнерами регіональних антикризових штабів з боротьби проти епідемії COVID-19 в Донецькій, Луганській, Львівській та Івано-Франківській областях. Діючи таким чином компанії групи SCM не лише покращують свою репутацію серед пересічних українців, проте, що не менш важливо, вони будують репутацію надійного партнера для важливого стейкхолдера компанії – влади, як української, так і місцевої.

Також корпорація ДТЕК інформує суспільство про те, як працює компанія в умовах пандемії. Наприклад, наголошує про те, що важливим стає використання сонячних і вітрових станцій, адже їм не потрібна велика кількість персоналу і безперебійне постачання палива. Компанія вказує, що під час пандемії всі операційні завдання продовжать виконувати начальники змін СЕС і ВЕС (одна людина на об'єкті), а весь інший штат було переведено на дистанційну роботу.

Крім того команда ДТЕК оперативно ділилася досвідом про те, як переводила на віддалену роботу компанію. Вже 4 квітня на сайті вийшла стаття від керівник інформаційно-цифрових технологій і програми цифрової трансформації MODUS, ДТЕК, де він ділиться основними кроками при переведенні компанії на дистанційну роботу.

Важливо розповісти про благодійність (соціальну відповідальність) компанії та її власника під час пандемії. Перша масштабна акція в боротьбі з корона вірусом відбулась у компанії 3 квітня. На сайті про це повідомляють так: «Фонд Ріната Ахметова передав МОЗ України 300 000 експрес-тестів для виявлення коронавірусу».

Наступні благодійні акції, що висвітлювалися компаніями були такого характеру:

«YASNO модернізував системи опалення в чотирьох лікарнях Запоріжжя»;

«ДТЕК спільно з Фондом Ріната Ахметова передав Луганській та Івано-Франківській областям 40 тис. експрес-тестів на виявлення коронавірусу»;

«ДТЕК ВДЕ спільно з Фондом Ріната Ахметова передав Приморську експрес-тести для виявлення коронавірусу COVID-19»;

«ДТЕК ВДЕ і Фонд Ріната Ахметова забезпечили медиків м. Приморськ засобами індивідуального захисту»;

«Захистити тих, хто захищає нас: 8 тисяч експрес-тестів на виявлення коронавірусу для лікарів швидкої допомоги Львова та Івано-Франківська передали ДТЕК та Фонд Ріната Ахметова»;

«Фонд Ріната Ахметова та МОЗ запускають онлайн-навчання для медиків, які працюють з апаратами ШВЛ»;

«ДТЕК спільно з Фондом Ріната Ахметова передав апарати ШВЛ Львівському Центру легеневого здоров’я» і т.д.

Як бачимо, компанія та благодійний фонд інвестора зробили основний акцент на діагностуванні COVID-19, що було великою проблемою на самому початку пандемії.

Час від часу компанія ДТЕК звітувала про те, як продовжується робота під час карантину. Наприклад, стаття від 7 травня «50 днів поспіль співробітники та підприємства Групи ДТЕК працюють в умовах карантину», де нагадується, що «Група ДТЕК перейшла на особливий режим роботи. Аби звести до мінімуму ризики захворювання серед співробітників, на віддалений режим роботи були переведені співробітники офісів, а працівники підприємств – на спеціальний режим роботи із дотриманням вимог безпеки праці в умовах карантину».

Бачимо, що компанія ДТЕК зайняла проактивну позицію та попереджує виникнення запитань до неї, наповнюючи інформаційний простір своїми релізами та виступаючи ініціаторами комунікацій.

Звернемось тепер до комунікації компанії «Інтерпайп» під час пандемії. Першим релізом на цю тему на сайті компанії є новина, що «ИНТЕРПАЙП ввел дополнительные меры для предупреждения появления коронавируса». В цьому релізі компанія звітує про те, які заходи були прийняті в першу чергу: відключені алкотестери на прохідних, закуплені дезінфектори для рук в побутові та офісні приміщення, компанія забезпечена безконтактними термометрами і масками на випадок спалаху вірусу.

Наступний крок компанії в зв’язку з пандемією освітлювався на сайті 18 березня: «Заявление компании ИНТЕРПАЙП и группы EastOne об инициативе по борьбе с распространением коронавируса». В ній мова йде про те, що ІНТЕРПАЙП і інвестиційно-консалтингова група EastOne, її акціонери Олена і Віктор Пінчук заявляють про ініціативу об'єднання зусиль бізнесу та органів державної влади для боротьби з коронавірусом. Також ІНТЕРПАЙП і EastOne активно включилися в створення і роботу Антикризового Штабу Дніпропетровської області під керівництвом губернатора Олександра Бондаренко.

Наступного дня, 19 березня, компанія заявила, що «ИНТЕРПАЙП направит сэкономленные вследствие «налоговых каникул» 35 млн. грн. на антикризисную программу по борьбе с коронавирусом». Аргументують своє рішення наступним чином: «Принимая во внимание нагрузку на региональные бюджеты в связи с борьбой с коронавирусом, украинская промышленная компания ИНТЕРПАЙП приняла решение перенаправить средства, которые будут образованы в результате «налоговых каникул» согласно принятому закону №3220, на антикризисную программу по борьбе с коронавирусом в Днепре и Днепропетровской области».

Під час пандемії Інтерпайп позиціонували себе як очільника боротьби з COVID-19 в Дніпропетровському регіоні. З цією метою вони склали та надіслали «Відкритий лист ІНТЕРПАЙП про об'єднання зусиль бізнесу Дніпропетровської області в боротьбі з коронавірусом». В ньому вони пишуть, що «У Дніпропетровській області створено Антикризовий штаб з протидії коронавірусу під керівництвом губернатора Олександра Бондаренко. Компанія ІНТЕРПАЙП взяла на себе ініціативу щодо координації зусиль представниками бізнесу та влади».

Після зробленої заяви у відкритому листі «Інтерпайп» став регулярно звітувати про виділені кошти, наприклад у новині від 24 березня:

«Перші 200 тис. грн надійшли в БФ «Відродження регіону» для боротьби з коронавірусом».

В релізі компанія прозоро звітує скільки поштучно купили костюмів біозахисту, ізоляційних халатів, респіраторів, масок, захисних окулярів, медичних шапочок і т.д.

Наступний звіт виходить 30 березня: «4,1 млн грн за тиждень зібрали промислові компанії Дніпра і області для підготовки до спалаху коронавірусу».

Відмітимо ще одну благодійну ініціативу компанії, про яку йде мова в новині на сайті компанії від 23 жовтня:

«ІНТЕРПАЙП підготує 80 спеціалізованих місць для лікування пацієнтів з COVID-19 в Дніпропетровській області».

Проаналізувавши підходи компаній, робимо висновок, що обидва підприємства провели комунікаційну програму професійно та згідно антикризовій PR-стратегії. Проте відмітимо, що ДТЕК більш всебічно підійшов до питання, адже окрім благодійності займався постійним інформуванням про «життя компанії» в умовах пандемії, ділився своїм досвідом про дистанційну роботу і т.д.

Проаналізуємо діяльність ще деяких українських компаній під час пандемії та прослідкуємо, які заяви про свою роботу під час локдауну вони оголошували та як до цього ставилось суспільство.

Спочатку нагадаємо, що репутація має накопичувальний ефект. Тому в період пандемії всі компанії вже вступили з якимось певним багажем ставлень, думок та асоціацій до них. Це необхідно враховувати, тому що ці попередні позитивні чи негативні досягнення впливають на ставлення суспільства на їхні нові дії. Один і той же вчинок, здійснений різними компаніями можемо бути оцінений як позитивно, так і негативно, з огляду на усталене відношення до компанії в суспільстві.

Подивимось як комунікує піар «Сільпо» з моменту введення локдауну. Піарниця мережі Ніна Міщенко 19 березня пише на своїй сторінці такий пост:

«Хочу рассказать, что и как у нас происходит в Сільпо.

Мы заботимся о наших гостях и коллегах, поэтому поддерживаем режим заботы при любых условиях.

С 11 марта усилили санитарно-гигиенические правила в супермаркетах «Сiльпо» и деликатес-маркетах Le Silpo. Дополнительно обрабатываем все: двери, ручки, тележки, кассы и тому подобное. Моем и дезинфицируем руки еще чаще и интенсивнее. На входах в магазины вас также ждут дезинфекторы.

Мы стали уделять еще больше внимания самочувствию сотрудников. Они остаются дома, если чувствуют себя «не очень». При любых условиях проверяем температуру, прежде чем приступить к работе…».

Далі розповідає про те, що у всіх кафе мережі продукція відтепер продається лише на виніс. Всі заходи перенесено. Також піарниця заспокоює клієнтів мережі, вказуючи що продукції вистачить, а якщо чогось немає на поличках – це тимчасово, продукцію не встигли розставити зі складу.

Цей пост сприймається позитивно – в коментарях схвалення або ж поради чи нейтральні зауваження на кшталт:

«Гречку и муку размели, к слову (Васильков)» або «Сильпо на Маяковского – очень старенький магазин. Сегодня администратор чуть ли не пинками заставляла сотрудников надеть маски. Ох уж этот человеческий фактор! Спасибо за сводку!».

При цьому піарниця відповідає на коментарі та обіцяє передати інформацію у відповідні відділи.

Така комунікація несе вигоду для компанії, адже:

* В проблемних ситуаціях компанія отримує не хейт, а конструктивні звернення клієнтів;
* Суспільство готове слухати і чути меседжі компанії;
* Люди не очікують від компанії «зради».

В чому причини успішності комунікації «Сільпо» під час карантину:

* Системна, завчасна робота з репутацією (накопичення репутаційної «подушки»);
* Відкритість до зауважень і вдячність за них;
* Дослухання до скарг та реагування на них, як до, так і після карантину.

Розглянемо також комунікацію «Молочного альянсу».

20 березня засновник компанії Олександр Деркач пише на своїй сторінці в Facebook:

«Наш Яготинський завод в ці дні працює як звір.

Виробляючи 310-320 тон продукції замість звичайних 270. Заявки торгівлі забезпечуємо повністю. Молока, йогуртів, сиру і сметани всім вистачить, не переживайте. Резерви ще є».

Таким чином керівництво компанії підкреслює, що продукція «Молочного альянсу» - це продукція першої необхідності і компанія «не підведе» суспільство і забезпечить необхідним молочним продовольством країну на час карантину.

Саме тому у суспільстві не виникає невдоволення стосовно того, що компанія працює під час локдауну. Правильно розставлені акценти відразу роблять підприємство «героєм на нашому боці», адже вони рятують українців від дефіциту.

Факторами успіху цієї компанії називаємо:

* Системна, завчасна робота з репутацією;
* Відкритість топ-спікерів у публічному доступі.

При цьому зовсім протилежну, негативну реакцію у суспільстві викликає заява «Епіцентру».

16 березня на офіційній сторінці компанії виходить наступне повідомлення:

«Епіцентр дбає про українців!

Розуміємо, що вся країна стурбована. Безпека та спокій – головні речі, які сьогодні потрібні всім нам.

…

Епіцентр, як мережа побутово-господарських магазинів, продовжує виконувати соціальну місію та працювати, згідно із заявою Президента щодо необхідності безперебійної роботи аптек, АЗС, продуктових магазинів та магазинів побутових товарів.

Разом ми впораємось! Епіцентр – з вами!».

Проте ось які коментарі отримує компанія під постом:

«Який «чудовий» піар хід!

Звичайно, краще не закривати магазини, щоб не втратити прибутки, а піддати небезпеці більше 20 000 працівників і ще більше відвідувачів!».

Або ж:

«В Епіцентрах не продаються товари першої необхідності! Людей багато, то він є розплідником і місцем ураження людей!».

Аналізуємо, чому компанія отримала таку реакція на свою заяву. Вважаємо, що на цю ситуацію вплинули наступні фактори:

* системно та масово робота з репутацією не ведеться (PR – скоріше «гасіння пожеж», ніж система);
* немає усталеної асоціації «компанія надає товари першої необхідності», парники не змогли добитися такого сприйняття компанії, хоча будівельні матеріали є товарами першої необхідності, наприклад, в аварійних ситуаціях, на кшталт – «вдома прорвало трубу»;
* існують невідпрацьовані претензії до сервісу та ставлення до працівників; немає довіри до здатності компанії «вчинити правильно» (що працівники реально убезпечені);
* є негативне ставлення до власників компанії, які асоціюються з поняттями «олігархи», «монополісти».

Наступним скандальним випадком в компанії стала заява на Facebook-сторінці компанії від 11 листопада, перед введенням обмежень карантину вихідного дня:

«Продукти у нас є,

вироби медичного призначення, ліки — є,

корм для тварин — є.

Завозимо пальне!».

Пост супроводжувався зображенням з написом «Увага! Вводимо 72-годинну п’ятницю!».

Запис викликав великий негативний резонанс в суспільстві. Однією з причин цього резонансу стали негативні настрої малого та середнього бізнесу, які були змушені дотримуватися правил, коли для монополіста «Епіцентру» «закон неписаний». В коментарях люди пропонували бойкотувати мережу та робити покупки в маленьких магазинах.

Але ще гіршим наслідком для компанії, аніж негативні коментарі стало звернення до «Епіцентру» голови Міністерства охорони здоров’я України Максима Степанова. ЗМІ заповнили новини з заголовками: «Степанов – «Епіцентру»: Хочете покуражитися – поїхали в реанімацію».

Внаслідок резонансу мережа була вимушена під час карантину вихідного дня лише видавати інтернет-замовлення. Хоча якби не недолуга комунікація та проявлена неповага мережа могла б працювати на вихідних без будь-яких перешкод.

Розглянемо також ситуацію, яка склалася на початку локдауну з поверненням громадян України в межі її кордонів.

Нагадаємо, що коли в Україні був оголошений локдаун та було виділено декілька днів на повернення громадян до країни, відразу сильно подорожчали білети на авіаквитки.

Журналісти намагалися розібратися, що трапилось та звертались з запитами до українських компаній-авіаліній.

Відповідь компанії «Міжнародні авіалінії України» читаємо на сайті «Авіаньюс», які випустили новину, що швидко розійшлася мережею:

«В МАУ заявили, что значительное повышение цены на авиабилеты на последние рейсы в Украину перед закрытием границы связано с использованием специальной системы управления доходностью Revenue Management System.

В авиакомпании отметили, что система автоматически определяет цены билетов в зависимости от интенсивности продаж, спроса на период времени и других факторов», - йдеться в повідомленні.

Проте така відповідь не задовольнила суспільство і не знизила обурення. Більш того, голова Київського обласного територіального відділення АМКУ Хмельницький Андрій на своїй сторінці в Facebook заявив про те, що вони починають розслідування пов’язане з підняттям компанією МАУ цін на авіаквитки.

На той же запит стосовно підвищення цін на авіаквитки відповіла інша українська авіакомпанія SkyUp. Проте її відповідь звучала інакше:

«Если мы возьмем определенную стоимость авиабилета, вычтем размер аэропортового сбора, налоги и услуги хендлинг, умножим эту цифру на количество пассажиров рейса, то выйдем на чистую себестоимость кругового рейса.

Компания не зарабатывает на спецрейсах. SkyUp не выполняет их за свой счет, но еще раз подчеркиваем - не зарабатывает на этом».

Головною відмінністю, що відрізняє відповідь SkyUp від відповіді МАУ, це наголошення про те, компанія не заробляє на скрутній ситуації, в яку потрапили українці. А саме про це йшлося в питанні журналістів. Тому відповідь SkyUp була прийнятою суспільством та зрозумілою.

Проаналізувавши ситуацію глибше, ми прийшли до висновку, що піарники МАУ віднесли запит журналістів стосовно причини подорожчання авіа білетів до функціонального рівня репутації. Коли насправді запит полягав в емоційному рівні. Тобто не «Як це працює?», а «Невже компанія навмисно наживається на кризовій ситуації?».

# **Висновки до 2 розділу**

Здійснюючи аналіз інформаційної кампанії ДТЕК та «Інтерпайп» ми прийшли до висновку, що інформаційний відділ компанії проводить активну політику присутності ДТЕК та Інтерпайп в інформаційному полі, про що свідчить велика кількість інформаційних повідомлень, що публікуються самими компаніями та сайті компаній та у соцмережах та публікацій інформаційних агентств. Інформаційна стратегія досліджуваних компаній будується на принципі нейтральності повідомлень та широкому висвітленні ключових векторів діяльності кампаній.

Здійснивши аналіз дій компанії ДТЕК в ЗМІ з приводу підтримки своєї репутації в період кризи. Нами було проаналізовано повідомлення за 29 червня 2020 року опубліковане на сайті компанії з приводу спростування звинувачень уряду «ДТЕК Енерго спростовує звинувачення в організації протестів шахтарів». Публічні звинувачення на адресу ДТЕК Енерго були надані з боку голови комітету ВР України з питань енергетики та житлово-комунальних послуг А. Геруса.

Дані звинувачення компанія ДТЕК в пресі позиціонувала як використання державної влади в особистих цілях для тиску на приватний бізнес, а також нехтування стратегічними державними інтересами, на основі чого і будувалася комунікація з громадськістю. Здійснивши аналіз інформаційних повідомлень до моменту звинувачень компанії ДТЕК і після, слід відмітити, що компанія досить продумано висвітлювала інформацію про стан справ на шахті Допропілля, підводячи громадськість до висновку, що закриття шахт обумовлено не кризою в компанії а неспроможністю уряду вирішити проблеми в енергетиці.

Досить продуманою була і інформаційна робота з співробітниками, зокрема здійснений аналіз відеоматеріалів опублікованих місцевим телеканалом показав, що шахтарі звинувачували не компанію ДТЕК у закритті шахт а безпосередньо уряд. Ми прийшли до висновку, що в період криз компанія ДТЕК діє досить злагоджено, всі інформаційні повідомлення притримуються однієї лінії повідомлень, а інформація подається у формі спростувань, також компанія проводить роботу із працівниками про що свідчить їх інформування про стан справ в компанії.

Також була проаналізована інформаційна кампанія «Інтерпайп» в умовах репутаційних криз, пов’язаних з монополією та корупцією. Ми прийшли до висновку, що «Інтерпайп» має чітко розроблену антикризову PR-стратегію, знаю всі «слабкі та сильні місця» власної репутації, та вироблені меседжі, які використовуються в кризові моменти. Зазвичай компанія працює «на випередження», займаючи активну позицію і комунікуючи зі ЗМІ своїми релізами.

Були проаналізовані комунікації декількох компаній під час кризового періоду – коронавірусної пандемії та введення локдауну. Ми розглянули успішні приклади комунікацій «Інтерпайпу», ДТЕК та деякі заяви від представників «Сільпо», «Молочний альянс». Також розглянули випадок невдалої комунікації компанії «Епіцентр», що принесла прямі фінансові та репутаційні збитки.

Прийшли до висновків, що репутаційний профіль для компаній важливо нарощувати задовго до настання криз, це накопичувальний процес, що триває рік і більше. Також виявили, що прозорість, публічність, звернення уваги до скарг, соціальна відповідальність позитивно впливають на відношення до компанії у суспільстві.

# **ВИСНОВКИ**

Здійснюючи дослідження особливостей інформаційної кампанії як елемента антикризової стратегії, ми ставили за мету дослідити особливості розробки інформаційних кампаній, як складової антикризової PR-стратегії.

Під час розробки теоретичної частини ми дізналися, що репутація є важливим активом компанії, а репутаційний ризик – одним з найнебезпечнішим в діяльності підприємств. Ми прослідкували приклади з історії, коли постраждала репутація напряму приносила великі фінансові збитки компаніям, а то й ставила під загрозу можливість їх подальшого функціонування.

Вивчаючи аспекти інформаційної кампанії як елемента антикризової стратегії ми дізналися, що на підприємствах має бути розроблена матриця ризиків, що передбачає можливість виникнення репутаційного ризику, класифікує їх за ступеню шкідливості та пропонує алгоритм дій при їх виникненні.

Також ми переконалися, що компанії, які завчасно, ще до настання кризи дбають про свою репутацію, систематично інформують суспільство про діяльність своєї компанії та виступають як соціально-відповідальний бізнес значно рідше зазнають репутаційних криз та менше від них страждають. У випадку ж, коли компанія існує в «інформаційному вакуумі», ризик репутаційної кризи зростає в рази, адже в таких умовах частіше і швидше поширюються слухи, негативні судження та наклепи. Публічність компанії є своєрідним «щепленням» від наклепів та слухів.

В практичній частині роботи ми проаналізували особливості інформаційної присутності кампаній ДТЕК та «Інтерпайп» в сучасному медійному просторі, направленої на популяризацію та висвітлення основних ключових векторів даних компаній, що і є їхньою інформаційною кампанією.

Було встановлено, що до ключових факторів формування репутації ДТЕК відносяться: внутрішні фактори, що включають: якість і рівень менеджменту; якість продукції та послуг; цінову політику; рівень результативності в досягненні поставлених цілей; рівень ефективності використання ресурсів; фінансову позицію; рівень інноваційності; соціальну відповідальність; методи корпоративної комунікації; інвестиційну привабливість; корпоративну філософію; зовнішні фактори, що включають: оцінка компанії в ЗМІ; оцінку аналітиків; відносини з державою, партнерами, лідерами громадської думки; -дослідження інвесторів і аналітиків; соціально-культурні фактори; репутація галузі; репутація в країні в цілому.

Встановлено, що всі перераховані вище фактори важливі для репутації складової бізнесу ДТЕК, оскільки, в тій чи іншій мірі впливаючи на оцінки, які існують у цільових аудиторій по відношенню до компанії, вони здатні як поліпшити, так і погіршити корпоративну репутацію. Так, якість і рівень менеджменту, що включають всі елементи управління (стратегію, організаційну структуру і т.д.), якість реалізованої продукції можна вважати одними з ключових факторів у створенні сприятливого репутації.

Визначено, що оцінка компанії в засобах масової інформації важлива, оскільки саме журналісти у вирішальній мірі формують громадську думку, а здатність організації залучати, розвивати і утримувати талановитих працівників формує у компанії ДТЕК репутацію привабливого роботодавця, що також важливо для процвітання бізнесу. В якості основних зацікавлених сторін ДТЕК виділяє шість цільових груп: акціонери та інвестори; співробітники; споживачі; постачальники і партнери по бізнесу; органи влади; місцеві громади, ЗМІ.

Доведено, що інформаційне поле зацікавлених сторін, формується за рахунок даних, контрольованих менеджментом ДТЕК (інформація з корпоративної звітності минулих років, прогнозна звітність компанії, проміжні підсумки, прес-релізи та офіційні заяви) і неконтрольованих (аналітичні огляди та перспективи галузі і розглянутої компанії, можливі зміни на ринку, думки індустріальних аналітиків та інших інвесторів, медіа огляди та ін.).

Для оцінки репутації ДТЕК використовували такий метод, як моніторинг ЗМІ і публікацій в Інтернеті. Обсяг вихідних даних становить близько 50 публікацій. Аналіз публікацій проводився за такими параметрами: кількісна та якісна динаміка публікацій; процентне співвідношення публікацій з їх модальністью; географія публікацій; рейтинг видань. Проаналізувавши публікації про компанію ДТЕК на сайтах інформаційних агентств та Економічна правда, Українська правда, Укрінорм, РБК-Україна за період з 1 січня 2020 року по теперішній час (грудень 2020 року) потрібно відзначити, що починаючи з 2019 року в інформаційному полі кампанія ДТЕК позиціонується як унікальна, що володіє передовими технологіями в області надання послуг у сфері видобування вугілля, генерації та дистрибуції електроенергії, в альтернативній енергетиці та галузі видобутку газу.

Здійснюючи аналіз інформаційної кампанії ДТЕК ми прийшли до висновку, що інформаційний відділ компанії проводить активну політику присутності ДТЕК в інформаційному полі, про що свідчить велика кількість інформаційних повідомлень, що публікуються самою компанією та сайті компанії та у соцмережах та публікацій інформаційних агентств. Інформаційна стратегія будується на принципі нейтральності повідомлень та широкому висвітленні ключових векторів діяльності кампанії.

Аналізуючи особливості проведення антикризової стратегії «Інтерпайп» ми зупинилися на аналізі сайту компанії, що дало нам можливість здійснити аналіз діяльності кампанії та вектори її інформаційної присутності в інформаційному середовищі.

Було встановлено, що група «Інтерпайп» являє собою впливову українську бізнес-групу, діяльність якої зосереджена на сталеливарній промисловості (зокрема, прокат), компанія також опосередковано контролює активи в різних сферах промисловості, послуг та інформації. «Інтерпайп» є глобально важливим гравцем на ринку металевих труб.

У процесі дослідження нас цікавила саме рубрика «Медіа», яка включає наступні складові: «Новини»; «ЗМІ про Нас»; «Брошури і каталоги»; «Наші медіа-ресурси»; «Медіа».

Здійснюючи аналіз підрубрики «Новини», ми прийшли до висновку, що активність та чисельність інформаційних повідомлень в даній рубриці свідчить про активність компанії у висвітленні ключових векторів діяльності. Аналіз даних повідомлень рубрики дозволив зробити висновок, що всі вони являються «нейтральними», іншими словами направлені на висвітлення інформації про компанію без оцінки її діяльності. Проаналізувавши публікації рубрики «ЗМІ про Нас», ми прийшли до висновку, що всі наведенні повідомлення представлені у формі інтерв’ю керівництва Інтерпайп з приводу поточного стану та перспектив розвитку.

Визначено, що рубрика «Наші медіа-ресурси» містить посилання на сторінки компанії в різних соціальних мережах, здійснивши аналіз яких ми прийшли до висновку, що компанія поки не має значної кількості підписників, однак активно працює в даному напрямку.

Здійснивши аналіз інформаційних повідомлень представлених на сайті інформаційного агентства Interfax, що створенні компанією «Інтерпайп» та експертами інформаційної служби. До уваги бралися повідомлення опубліковані на протязі 2020 року. Аналіз яких дозволив прийти до висновку, новини опубліковані компанію Інтерпайп містять переважно інформацію про здобутки компанії, перелік подій, зміни, однак не висвітлюють такі питання які стосуються певних недоліків в діяльності компанії. Тоді як незацікавлена сторона фіксує дані вектори та використовує наступні ключові слова: «борг», «збитки», «проблеми».

Також ми проаналізували два випадки антикризового реагування компанії «Інтерпайп», пов’язані з корупцією та монополією. Ми прийшли до висновку, що «Інтерпайп» має чітко розроблені антикризову PR-стратегію, що допомагає їм оперативно та влучно реагувати. Компанія займає активну позицію, намагається першими повідомити про кризові ситуації на підприємстві та донести свою позицію. Також «Інтерпайп» оперує своїми перевагами, які цінуються в суспільстві: статус великого роботодавця та платника податків.

Також ми розглянули комунікацію декількох компаній під час початку пандемії коронавірусу та введення локдауну в Україні. Більше уваги в цьому аспекті ми приділили компаніям ДТЕК та «Інтерпайп». З’ясували, що обидві компанії проводили активну комунікацію під час пандемії, інформували як працюють компанії в умовах карантину, також освітлювали соціальну відповідальність. Відмітимо, що компанія «Інтерпайп» взяла на себе роль координатора взаємодії між бізнесом та владою в Дніпропетровському регіоні – направляла листи до компаній області та закликала підтримувати фонд «Відродження регіону», що фінансував протистояння коронавірусу. Також «Інтерпайп» займалися благодійністю передаючи до лікарень необхідні медичні засоби. Що стосується компанії ДТЕК, вони ділились власним досвідом переходу на дистанційну роботу, звітували про зміни в компанії під час карантину, залучали міжнародних експертів для глибокого вивчення ситуації. В аспекті соціальної відповідальності ДТЕК займався поставкою тестів на COVID-19 в великих кількостях.

Також ми проаналізували декілька заяв на початку карантину від компаній «Сільпо», «Молочний альянс», «Епіцентр, «МАУ» та «SkyUp». Їхній детальний аналіз показав, комунікація яких компаній проводилася успішно, а яких – нашкодила бізнесу.

Практичні напрацювання підтвердили головні тези теоретичної частини:

1. Мінімізація репутаційних криз можливе при стабільній, систематичній роботі з репутацією ще до настання кризи;
2. Відкритість та прозорість діяльності компанії, її проактивна позиція покращують ставлення суспільства до неї;
3. Комунікаційні прорахунки можуть викликати прямі фінансові збитки для компаній.

# **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Акимова Т. А. Теория организации: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. 367 с.
2. Алексеева М.А. Планирование деятельности фирмы: учеб. Пособие. М.А. Алексеева. М.: Финансы и статистика, 2014.
3. Алексунин В.А. Маркетинг: краткий курс : уч. Пособие. 2-е изд. М.: Дашков и К, 2006. 191 с.
4. Амблер, Тим. Практический маркетинг. СПб: Издательство «Питер», 2014. 400 с.
5. Антикризисное управление / Коротков Э.М. М.: ИНФРА. М, 2000. 214 с.
6. Антикризисное управление: Учебник. - 2-e изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2007. 620 с.
7. Антикризисный PR.URL:http://www.publicitycreating.ua/img/doc/antikrizis-pr/ (Дата звернення: 21.12.2020)
8. Антикризисный менеджмент под.ред. проф. Грязновой А.Г. М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1999. 180 с.
9. Барановский С.И., Лагодич С.В. Стратегический маркетинг. Мн.: ИВЦ Минфина, 2015. 298 с.
10. Боброва, И.И. Черный PR? Белый GR! Цветной IR: менеджмент информационной культуры. М.: Вершина, 2006. 464 с.
11. Брендинг: PR-технология. СПб.: Справочники Петербурга, 2007. - 112 с.
12. Веселов С.В. Маркетинг в рекламе. Оценка рекламной деятельности. Часть 3: Учебник. М.: Междунар. ин-т рекламы, 2003. 296 с.
13. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учеб. пособие. М.: СПб: ПИТЕР, 2015. 109 с.
14. Виноградова С.Н. Коммерческая деятельность. Минск, Высшая школа, 2015. 364с.
15. Витт Ю. Управление сбытом. М: Инфра, 2012. 365с.
16. Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник-М: Гардарики, 99 с.
17. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Высшая школа, 2014. 125 с.
18. Вуйма, А.Ю. Черный PR. Защита и нападение в бизнесе и не только. СПб.: БХВ-Петербург, 2005. 224 с.
19. Германова Л.Ю. Как сделать рекламу магазина. Учебник-Мн:БЭГУ, 1996. 180 с.
20. Голубкова Е.П. Маркетинг. Выбор лучшего решения. М.: «Экономика», 2014. 381с.
21. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: учеб. Пособие. М.: Гардарика, 2013. 528 с.
22. Гончаров М.И., Лемзяков Г.А. /Консалтинг в антикризисном управлении. Теория и практика. Экономика, 2006 г. 249 с.
23. Григорьев М.Н.Маркетинг: учеб. пособие для вузов. М.: 2006. 318
24. Деминг У.Э., Адлер Ю.П., Шпер В.Л. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. Учебник 7-е изд. М.:Альпина Пабл., 2016. 417 с.
25. Дробишева О.О. Поняття, стадії та особливості криз у процесі управління промисловими підприємствами Економіка промисловості. Донецьк : Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2009. № 4.
26. ДТЕК Ахметова не платить державі за шахти через простій і кризу енергетики.URL:https://mind.ua/news/20215360-dtek-ahmetova-ne-platit-derzhavi-za-shahti-cherez-prostij-i-krizu-energetiki-pressluzhba-kompaniyi (Дата звернення: 21.12.2020)
27. ДТЕК заперечує звинувачення в організації протестів шахтарів.URL:https://www.radiosvoboda.org/a/news-dtek-protest-shahtariv-zvynuvachennya/30699133.html (Дата звернення: 21.12.2020)
28. ДТЕК заперечує звинувачення в організації протестів шахтарів.URL: <https://okrip.com/2020/0> (Дата звернення: 21.12.2020)
29. Дайан А., Ланкар Р. и др. Академия рынка: маркетинг. Пер. С фр. Научн. ред. А.Д.Худокормов. Москва: Экономика, 2015. 572 с.
30. Данченок Л.А. Маркетинговое ценообразование. М.: Эксмо, 2011. 460 с.
31. Дихтль Е., Хершген Х., Практический маркетинг, 2014. 395с.
32. ДТЕК. URL: <https://dtek.com/> (Дата звернення: 21.12.2020)
33. Доля українського вуглевидобування: коли відновиться робота вугільних об’єднань? URL: <https://www.youtube.com/watch?v=oSrMEk20qvM> (Дата звернення: 21.12.2020)
34. Дымшиц, М.К. Манипулирование покупателем. М.: Омега.Л, 2004. 252 с.
35. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление: Учебник. 4-е изд., испр. и доп. М.: Омега-Л, 2007. 368 с
36. Жих Е.М. Маркетинг: как завоевать рынок. С.-Пб.:Лениздат, 2014. 451с.
37. Зайцев Н.А. Экономика, организация и управление предприятием. М.: Инфра-М, 2013. 453 с.
38. Зайцева О.П. Антикризисный менеджмент в российской фирме.Аваль. (Сибирская финансовая школа). 1998. 312 с.
39. Закон РФ от 27 декабря 1991 г. N 2124-I "О средствах массовой информации" (с изменениями)
40. Игнатьев Д. Настольная энциклопедия Public Relations. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 240 с.
41. Имиджелогия. Как нравиться людям. / Под ред. В.М. Шепеля. - М.: Народное образование, 2002. 593 с.
42. Информационный сайт PR- бизнеса. URL: http://www.pronline.ru/
43. Інтерпайп.URL: <https://interpipe.biz/company/mission> (Дата звернення: 21.12.2020)
44. Йдіть у сраку! - шахтар з Добропілля звернувся до депутатів Верховної Ради. .URL: <https://www.youtube.com/watch?v=gENJrnr3s8I> (Дата звернення: 11.11.2020)
45. Карнаухов С. Маркетинг как система управления. РИСК. 2015. 214 с.
46. Карпенко О.В. Сучасні умови, вимоги та засоби інформаційно-аналітичного забезпечення публічного врядування. Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності публічних службовців: теорія, практика: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (22 берез. 2007 р.). Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2007. 437 с.
47. Картер Г. Эффективная реклама. Путеводитель для мелких предприятий. ПЕР.с англ. М: Прогресс, 1998. 215 с.
48. Ковалев А. Маркетинговый анализ. М: Е&М, 2015. 289 с.
49. Коммуникационный менеджмент: Рабочая кн. менеджера PR. / А. Б. Зверинцев. СПб. : Изд-во Буковского, 2006. 317 с.
50. Коноплицкий С. Введение в контент-маркетинг. Теория и практика: кн. М.: Издательские решения, 2016. 60 с.
51. Катлип С.М. Паблик рилейшенз. Теория и практика : Учебное пособие.М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. 642 с.
52. Лаптев В.Г. Маркетинговые задачи торговых предприятий// Маркетинг. 2000.
53. Лашевский Вячеслав. Антикризисный PR как способ сохранения репутации. Журнал «PR-линия», Специальный выпуск, июль 2007. 116 с.
54. Лукиева Е. Б. Теория и практика связей с общественностью. Часть I. Основы PR : уч. пособие. Томск: Изд-во ТПУ, 2006. 156 с.
55. Романов А. Н., Корлюгов Ю. Ю., Красильников С. А. и др. Маркетинг: Учебник М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. 116 с.
56. Матанцев А.Н. Эффективность рекламы. М.: Изд-во «Фин-пресс», 2002. 247 с.
57. Маховка В. М. Методологшія формування системи антикризового управління підприємством.: Інноваційна економіка. 2013. 180 с.
58. Межгосударственный стандарт. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Электронные издания. Основные виды и выходные сведения. URL: http://www.internet-law.ru/articles/smi-gost.htm (Дата звернення: 21.10.2020)
59. Мех О.В. Служби із зв'язків з громадськістю в органах виконавчої і законодавчої влади та місцевого самоврядування на сучасному етапі розвитку України. Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Ін-т журналістики, 2003. 171 с.
60. Могилевская Э.В. Типологические признаки информационных агентств в Сети. Науч.-культуролог. журн., 2007. № 13 (158). URL: <http://www.relga>. (Дата звернення: 01.12.2020)
61. Ольшевский А. Антикризисный PR и консалтинг. Питер, 2003. 347 с.
62. Власова В.М. Основы предпринимательской деятельности: маркетинг М.: Финансы и статистика, 1999. 187 с.
63. Панасюк А. Ю. Вам нужен имиджмейкер? или О том, как создавать свой имидж. М.: Филин, 2001. 346 с.
64. Пешкова Е. П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. М.: «Ось - 89», 2005. 224 с.
65. Положення про Прес-службу Президента України: Розпорядження Президента України від 8 лют. 2005 р. № 48/2005-рп. URL: www.president.gov.ua
66. Почепцов Г.Г. Паблік рилейшнз: Навч. посіб. К.: Т-во "Знання", КОО, 2000. 506 с.
67. Почепцов Г.Г., Чукут С.А. Інформаційна політика. Навч. посіб. К.: Вид-во "Знання", 2006. 665 с.
68. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. М.: «Рефл-бук», К. : «Ваклер», 2001. 656 с.
69. Романова М. А. Пресс-службы органов власти как фактор формирования и реализации политики. URL:<http://www.mediascope.ru/node/717> (Дата звернення: 17.12.2020)
70. Сайт Центра маркетинговых исследований и PR. URL:http://www.consalt-spb.ru/ (Дата звернення: 21.09.2020)
71. Смирнов, Э.А. Стратегический менеджмент, ориентированный на бренд. Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. 320 с.
72. Современный маркетинг/ Хруцкий В. Е., Корнеева И. В., Автухова Е. Э. Под ред. Хруцкого В. Е. - М.: Финансы и статистика, 2004.
73. Соловьев А.И. Политология: Политическая теория, политические технологии: Учеб. для студ. вузов. М.: Аспект Пресс, 2000. 559 с.
74. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/ Богданова Т.А., Градов А.П. и др.; Под ред. Градова А.П. и Кузина Б.И. СПб.: "Специальная литература", 2006. 511с.
75. Тарашвили Е. Связи с общественностью в государственных структурах. Международный пресс- клуб. М.,1998-2000. 478 с.
76. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов/ Базаров Г.З., Беляев С.Г. и др.; Под ред. Беляева С.Г. и Кошкина В.И. ? М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. 213 с.
77. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник. К.: КНЕУ, 2006. 552 с.
78. Чумиков А. Н. Связи с общественностью: теория и практика: уч. пособие. М.: Дело, 2006. 552 с.
79. Чухно А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання.: Економіка України. 2010. 160 с.
80. Шамин И. Управление репутацией в период кризиса. URL: <http://www.btpr.ru/articles/11> (Дата звернення: 21.12.2020)
81. Щапов Д, Технология PR-менеджмента. «Управление компаний», 2004, 218 с.
82. Fearn-Banks, Kathleen. Crisis Communications: A Casebook Approach /Lea’s Communication Series, USA, 2017.
83. Heath, Robert. Crisis management for managers and executives: business crisis, the definitive handbook to reduction, readiness, response, and recovery //London, UK: Financial Times/Pitman Pub. 2017.
84. Lukaszewski, James E. Crisis Communication Planning: A Crisis Communication Management Workbook (Executive action) / Lukaszewski Group, USA, 2015.
85. Lukaszewski, James E. The Crisis Response Template: Getting Management on Board in the Crisis Planning Process / Lukaszewski Group, USA, 2017.
86. PR в реальном времени: Тренды. Кейсы. Правила: Учебное пособие / Умаров М.Ю. - М.:Альпина Пабл., 2016. - 230 с.: ISBN 978-5-9614-5746-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/911712> (Дата звернення: 21.12.2020)
87. Seymour, M., Moore, S. Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice / Cassell, London, 2017
88. Ulmer, Robert R., Sellnow, Timothy L., Seeger, Matthew W. Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity / SAGE, 2016.
89. Seitel F.P. The Practice of Public Relations / F.P. Seitel. – Englewoods Cliffs (New Jersey): – Prentice Hall, 2017. 552 p.

Black S. The essentials of public relations / S. Black . London: Kogan Page, 2017. 192 р.