

DOI: 10.20535/2522-1078.2021.1(9).240614

УДК 316.77

Надходження до редакції: 25.01.2021

Прийняття до друку: 07.02.2021

### Фісенко Т. В.

*канд. наук із соц. комунікацій, доц. кафедри  
видавничої справи та редагування  
Видавничо-поліграфічного інституту,  
КПІ ім. Ігоря Сікорського, м. Київ, Україна,  
tfisenko@gmail.com*

ORCID: 0000-0003-1837-0117

### Fisenko T.

*PhD of Social Communications, Associate  
Professor at the Department of Publishing  
and Editing, Publishing and Printing Institute  
of Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv,  
Ukraine, tfisenko@gmail.com*

ORCID: 0000-0003-1837-0117

## **ЗМІНА ПАРАДИГМИ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID-19 (НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНИ)** CHANGING THE PARADIGM OF CRISIS COMMUNICATIONS IN COVID-19 PANDEMIC PERIOD (ON THE EXAMPLE OF UKRAINE)

Пандемія COVID-19 спричинила низку змін в усіх галузях економіки та у життєдіяльності населення всіх країн світу. Впровадження різного типу обмежень (повсякденних карантинних та так званих локдаунів, коли діяльність великої кількості бізнесів фактично була паралізована) та зростання кількості хворих спричинили неминучу кризу, в якій опинилися як державні установи, так і комерційні організації. Вимоги сучасності стали каталізатором до адаптації компаній до нових умов, у тому числі пристосування маркетингово-комунікаційних стратегій до змін на ринку. У статті на прикладі кейсів двох українських мережевих компаній із найбільш постраждалих від пандемії галузей («Епіцентр» — непродовольчий ритейлер та заклади громадського харчування Дмитра Борисова — ресторанный бізнес, сегмент сфери HoReCa (Hotel, Restaurant, Catering/Cafe) розглянуто кризові реакції з використанням різних комунікаційних прийомів. У дослідженні використано такі спеціальні методи, як контент-аналіз та вейвлет-аналіз. За допомогою контент-аналізу було визначено найбільш уражені пандемійною кризою галузі та вагомих ньюзмейкерів. Вейвлет-аналіз (математичне моделювання інформаційних хвиль за результатами пошуку) було здійснено за допомогою системи Attack Index, що автоматично будує графіки коливальності та дає можливість визначати пікові точки сплесків, а також надає можливість переглядати джерела та найчастіше репліковані повідомлення.

© Автор(и), 2021.

Видавець КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021.

За результатами розгляду кейсів було виділено кілька найтипівіших кризових схем реакцій компаній на заходи, пов'язані з пандемією: агресивний маркетинг, благодійність, маркетинг відносин та медійність лідера. Кожен із зазначених напрямів може бути перспективним для подальших досліджень, адже сучасні компанії перебувають в умовах постійних змін, які потребують актуалізації звичних комунікаційних рішень та розвитку нових напрямів.

**Ключові слова:** кризові комунікації, антикризовий PR, COVID-19, соціальні медіа, масові комунікації, маркетинг.

The COVID-19 pandemic has caused a number of changes in all sectors of the economy and in the lives of people around the world. The introduction of various types of restrictions (daily quarantine and so-called "lockdowns", when a large number of businesses were virtually paralyzed) and an increase in the number of patients caused an inevitable crisis in which both government agencies and commercial organizations found themselves. Modern requirements have become a catalyst for companies to adapt to new conditions, including the adaptation of marketing and communication strategies to changes on the market. The article examines the crisis reactions using various cases of the two Ukrainian network companies from the most affected by the pandemic industry (Epicenter — non-food retailer and catering establishments Dmytro Borisov — restaurant business, HoReCa segment (Hotel, Restaurant, Catering/Cafe). The study used special methods such as content analysis and wavelet analysis, with the help of content analysis to identify the most affected by the pandemic crisis industry and important newsmakers, and wavelet analysis (mathematical modeling of information waves by search results). Attack Index system, which automatically plots fluctuations and allows you to determine the peak points of bursts, as well as the ability to view sources and frequently replicated messages.

The case studies identified some of the most common crisis response patterns of companies responding to pandemic activities: aggressive marketing, philanthropy, relationship marketing, and media leadership. Each of these areas can be promising for further research, because modern companies are in a state of constant change, which requires updating the usual communication solutions and the development of new areas.

**Keywords:** crisis communications, anti-crisis PR, COVID-19, social media, mass communications, marketing.

**Вступ.** Світова криза, пов'язані з пандемією COVID-19, торкнулася всіх галузей людської життєдіяльності. У медіа та з вуст представників державних органів влади почало звучати поняття «коронакриза». У щорічній доповіді Міжнародної організації праці зазначається про безпрецедентний від часів Великої депресії рівень безробіття — торік було знищено 225 млн робочих місць, а робочий час скоротився на

8,8 % [20]. Серед українських урядовців слово «коронакриза» часто звучало у зверненнях міністрів та голови Національного банку на позначення комплексного впливу пандемії коронавірусу на різні галузі економіки.

Комунікаційна галузь також зазнала неминучих трансформацій. Порядок денний випусків новин та звернень політичних лідерів до громадян практично завжди формується, виходячи з пандемійної кризи. А демонстрація позицій та реакція комерційних компаній на обмеження та їх дотримання стала важливим іміджетворчим елементом, що в остаточному підсумку має пролонгований ефект впливу на репутацію компанії.

Отже, **актуальність теми** зумовлена трансформаціями як у суспільстві та різних сферах буття людей, пов'язаними з пандемією COVID-19, так і у відображенні цих трансформацій на масовокомунікаційному рівні.

**Огляд літератури.** Дослідження поняття кризових комунікацій та тісно пов'язаного з ними антикризового піару в українській науці інтенсифікувалися за останні 20 років. Підвалини ж цього комунікаційного напрямку на початку 2000-х рр. було закладено в роботах А. Ольшевського («Антикризовий PR і консалтинг» [10]), І. Альшиної («Паблік рілейшнз для менеджерів» [1]), А. Ротовського («Системний PR» [14]), в яких акцентується здебільшого на менеджерській функції зв'язків з громадськістю під час кризи — тобто яким чином піар допомагає керівництву організації виконувати свої обов'язки та брати кризу під контроль. Схожий контекст простежується і в дослідженні О. Приятельчук та Ю. Ковальчук, присвяченому інструментам та комунікаційним технологіям управління репутаційним капіталом [12].

Політичний дискурс навколо питання кризових комунікацій розгорнувся у 2010-х рр. і лишається провідним у цьому напрямку і на сьогодні. Це зумовлено значною мірою стрімкими змінами, які переживає як світ у цілому, так і Україна зокрема. Так, учена Т. Черпак у своїй статті «Особливості кризових комунікацій у політичному дискурсі в сучасній Україні» зазначає, що «держава приречена на періодичне переживання криз, які справляють потужний вплив на подальше розгортання політичного процесу» [17]. А дослідник П. Олещук [9] акцентує передусім на політичному складнику кризового дискурсу, а саме — що питання політики виходять на перший план обговорень під час загальнодержавних криз. Крім того, зазначається, що важливим джерелом стають не офіційні канали новин, а чутки і плітки, що їх заміщують, навіть за умов повноцінного інформування суспільства

представниками державних органів. Слід зауважити, що в умовах теперішньої пандемії це твердження також лишається актуальним.

В. Ковалевський [8] пропонує широке трактування поняття кризових політичних комунікацій — і як процесу передачі інформації, і як системи ітеративних дій політиків у процесі комунікативного акту. Розуміння кризових явищ науковець укладає у фінансові категорії — зниження купівельної спроможності населення, його достатку.

Ближчими до власне масовокомунікаційного підходу є роботи О. Гусак («Етичні аспекти кризової комунікації» [6] та Х. Юськів («Комунікації у кризових ситуаціях: катастрофа боїнга МАУ в Тегерані» [18]). У першій окреслюються засади діяльності комерційних організацій під час взаємодії з медіа в умовах кризи, у другій — описано процес реплікації контенту в медіа під час кризи та процесуальність окремої кризи, що розгортається в інформаційному середовищі, з точки зору медіа різних країн.

Дотичним до теми статті є також дослідження О. Скорук («Кризові комунікації під час пандемії COVID-19» [15]), однак воно проведено з точки зору економічних наук. Учена у своїй роботі акцентує увагу на роз'яснювальній, популяризаторській роботі державних органів із громадянами, яка здійснювалася за допомогою найрізноманітніших каналів комунікації — від загальнонаціональних медіа до дрібних поліграфічних різновидів реклами (листівки, флаєри тощо).

Також у науковій розвідці Н. Васильців [3] продемонстровано вузькоспеціалізований маркетинговий підхід до кризових комунікацій в умовах пандемії. Дослідниця окреслює зміни на ринку реклами та зазначає нові тренди, зокрема участь торгових марок у благодійності, мода на випуск антисептиків та масок відомими торговими марками тощо.

Отже, огляд досліджень кризових комунікацій в українській науці загалом та під час пандемії COVID-19 зокрема дав можливість зробити висновок про необхідність розгляду цієї проблеми з точки зору масових комунікацій, зокрема зв'язків з громадськістю, особливо в українських реаліях.

**Метадослідження** — окреслити основні тенденції кризових комунікацій в українському інформаційному просторі в період пандемії COVID-19.

**Методи.** У дослідженні використано як загальнонаукові методи (аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, описовий метод — для викладення сутності повідомлень з новин), а також спеціальні методи. Зокрема, це контент-аналіз, здійснений за результатами автоматизованого пошуку ключових медіаповідомлень та слів у них, а також вейвлет-

аналіз — математичний метод, який дає змогу виявити закономірності використання різних слів-маркерів у спланованих інформаційних кампаніях, що допомагають побудувати графік коливань інформаційних хвиль [5, с. 112]. Для контент-аналітичного дослідження та побудови вейвлетів використано аналітичну систему Attack Index, яка дозволяє здійснювати автоматизований моніторинг інформаційного простору.

**Результати.** Під впливом пандемії COVID-19 та пов'язаних з нею соціальних змін звичні комунікаційні стратегії комерційних компаній вимушено були пристосовані піар-фахівцями під нові умови. Тож протягом 2020 р., починаючи з березня, можна було спостерігати піки інтенсифікації комунікаційного поля з боку бізнесу, що припадали на періоди локдауну навесні (березень-травень) та карантину вихідного дня (друга половина листопада). Вони пов'язані з реакцією компаній на обмеження, що діяли в зазначені періоди, та перешкоджали здійсненню їхньої звичної діяльності. У звіті Громадської організації «Центр прикладних досліджень» Представництва Фонду Конрада Аденауера в Україні «Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України» за липень 2020 р., зокрема, зазначається, що «карантин обрушив споживчі настрої, майже зупинив декілька галузей — роздрібну торгівлю, готельний та ресторанний бізнес, авіап перевезення. Зменшилися обсяги надходжень до бюджету. Внаслідок введення карантину українські компанії заморозили інвестиції та виробничі ланцюжки» [4].

Під час кризових комунікацій у періоди обмежень компанії використовують обмежений спектр засобів маркетингових комунікацій — рекламу, піар, SMM (social media marketing — маркетинг у соціальних мережах), інтегровані маркетингові комунікації, тощо. Зміни у стратегіях побудови відносин зі споживачами вимагали від бізнесу шукати нових форм комунікаційних звернень та форматів співпраці для зменшення збитків, спричинених карантинними обмеженнями.

Для дослідження було обрано дві компанії з найбільш постраждалих від пандемії галузей — мережа торгових центрів «Епіцентр» (один з лідерів непродовольчого рітейлу) та мережа ресторанів Дмитра Борисова.

Повідомлення про численні порушення в різних магазинах «Епіцентру» звучали як під час весняного локдауну, так і на початку заходів карантину вихідного дня. Крім того, маркетингова політика компанії коливалася — від акцентів на благодійних заходах для лікарень до агресивного тролінгу дій влади.

За ключовими словами «карантин» та «Епіцентр» (період — березень-грудень 2020 р.) система Attack Index оцінила індекс інформаційної атаки у 7 балів (є всі ознаки присутності штучного впливу і наявності інформаційної операції; відхилення від середнього рівня інформаційного потоку свідчать про інтенсивну інформаційну атаку). З 7654 матеріалів 2308 (близько 30 %) є пропагандистськими (причому генерованими російськомовними джерелами), тобто сама компанія безпосередньо впливає на поширювану про неї інформацію (рис. 1). Хоча варто зазначити, що кількість відносно об'єктивних джерел — ідентична.

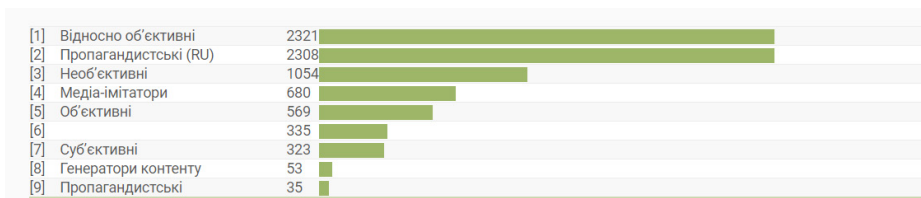


Рис. 1. Розподіл джерел за результатами пошукового запиту «карантин», «Епіцентр»

Пікові точки інформаційних сплесків припадають на 4 травня та 12 листопада 2020 р. (рис. 2). Ці дати збігаються з медійною активністю компанії через локдаун та карантин вихідного дня, про які згадувалося вище.

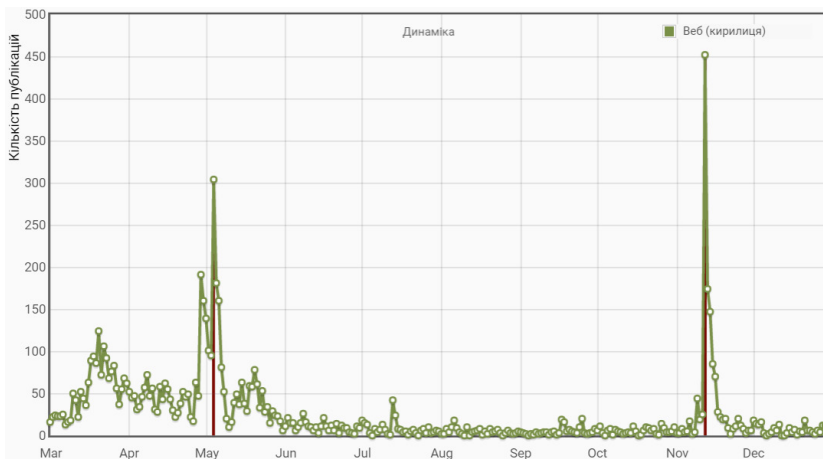


Рис. 2. Результати системи Attack Index за пошуком «карантин», «Епіцентр» в українському сегменті інтернету та соціальних мережах

Отже, 4 травня 2020 р. головним інформаційним приводом, що спричинив сплеск медіаактивності, стала заява Міністра внутрішніх справ Арсена Авакова щодо 29 протоколів про порушення карантинних вимог співробітниками магазинів «Епіцентр» (близько 200 реплікацій новин на цю тему). Попередні невеликі сплески теж пов'язані з порушенням вимог локдауну цією торговою мережею (20 березня і 29 квітня), хоча великого резонансу не викликали.

Новини про благодійність та нативна реклама у вигляді журналістських матеріалів (досить часто — з відповідним маркуванням) про допомогу лікарням від власників ритейлу не виконали функцію «перетягування» уваги від новин, що негативно позначилися на репутації компанії. Хоча «Епіцентр» гучно анонсував створення оперативного штабу з допомоги країні в протидії епідемії, а його засновники Олександр та Галина Герєги наголошували на допомозі держави від бізнесу, ці комунікаційні заходи загалом не вплинули на інформаційну картину. Судячи з даних на сайті компанії [7], благодійні заходи протривали достатньо недовго — до кінця квітня. Навіть залучення медійної особи — ведучого Дмитра Комарова, який приєднався до допомоги лікарням у Кагарлику та Переяславі, не підвищила інтерес до соціальної діяльності «Епіцентру».

Другий сплеск 12 листопада 2020 р. пов'язаний з реакцією на агресивну маркетингову комунікацію компанії у відповідь на запровадження карантину вихідного дня, згідно з правилами якого всі магазини мережі мали бути зачинені протягом 6 вихідних днів з 14 по 29 листопада. На Facebook-сторінці мережі було розміщено рекламне звернення під слоганом «Увага! Вводимо 72-годинну п'ятницю» із текстовим доповненням «Продукти у нас є, вироби медичного призначення, ліки — є, корм для тварин — є. Завозимо пальне» (рис. 3). Крім того, розсилки з таким же зверненням були розіслані учасникам програми лояльності за допомогою месенджерів Viber та Telegram.

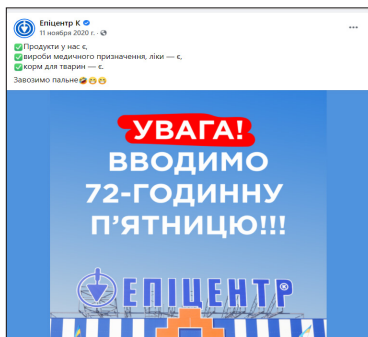


Рис. 3. Допиc на Facebook-сторінці мережі «Епіцентр» від 11 листопада 2020 р.

Таке рекламне звернення містить усі ознаки тролінгу, який у словнику «Стратегічні комунікації» визначається також як «умисна поведінка в інтернеті, яка містить у собі глузування, залякування, образу, явну брехню, провокацію, будь-яку дискримінацію або інше провокування конфліктів [11, с. 377]. Таким зверненням, що явно демонструвало зневагу до владних структур та провокацію, компанія створила ефект чорного самопіару — тобто по суті цілеспрямовано поширила інформацію, що негативно вплинула на репутацію компанії та довіру до неї. Підписники Facebook-сторінки згенерували близько 2,5 тис. коментарів переважно обурливого змісту. Наступного дня після поширення допису у відповідь на нього прозвучала заява від Міністра охорони здоров'я Максима Степанова: «Хочете покуражитися? Хочете робити фарс на здоров'ї людей? То якщо хочете покуражитися — поїхали зі мною в реанімацію! [...] Я впевнений, що мої колеги по уряду, які відповідають за контроль, дадуть відповідь на цей фарс і цинізм» [16].

Отже, маркетингова комунікаційна стратегія мережі «Епіцентр» протягом 2020 р. змінювалася від спроб продемонструвати соціальну відповідальність, яка б відволікла увагу аудиторії від новин про порушення, до використання відвертого тролінгу та провокації, що негативно вплинуло на репутацію компанії. Про це свідчать також заміри тональності публікацій системою Attack Index — в обох пікових точках кількість негативних публікацій перевищує кількість позитивних майже вдвічі (рис. 4).

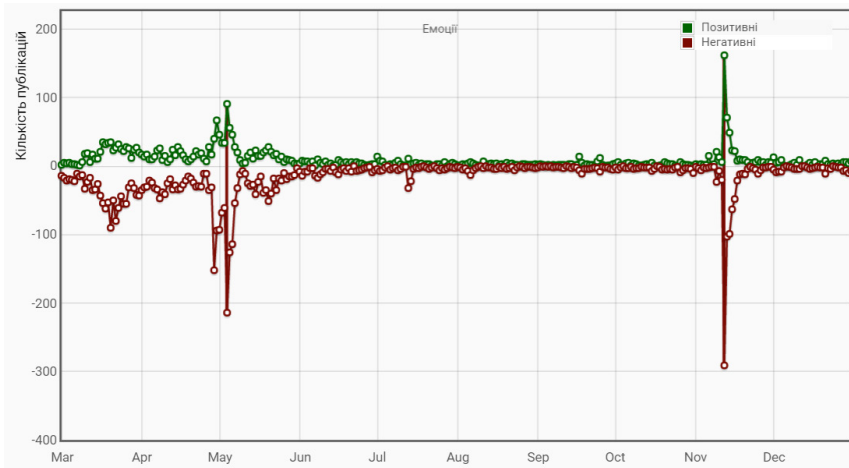


Рис. 4. Тональність публікацій про мережу «Епіцентр»



Діаметрально протилежною є маркетингова комунікаційна стратегія мережі ресторанів Дмитра Борисова. Загалом її можна охарактеризувати за допомогою поняття «маркетинг відносин» [2]. По суті це клієнтоорієнтований підхід, який є чільним у реалізації місії компанії. Тож у відповідь на карантинні обмеження «Сім'я ресторанів Дмитра Борисова» запустила відразу кілька нових і зручних форматів, які стали альтернативою для їхніх клієнтів, — власна доставка 1 euro delivery, «Борисова їжа КОЛО тебе» (улюблені страви від закладів Борисова в мережі магазинів «КОЛО») та анонсована співпраця із заправками WOG та мережею «Епіцентр». Крім того, у межах 1 euro delivery ресторатор розвинув достатньо нову для українського ринку ідею так званих Cooking BOX (набір делікатесних продуктів, розрахований на кілька страв для 1–4 людей з додаванням детального рецепта). Основними каналами для маркетингових звернень є сторінки закладів та самого ресторатора на Facebook (сумарно близько 40 тис. підписників) та в Instagram (загальна кількість підписників у подружжя Борисових — близько 80 тис.).

Для налагодження комунікацій компанія найбільш активно використовує SMM, рекламу в інтернеті, піар. Крім того, співвласники мережі, Дмитро та Олена Борисови, часто виступають експертами в різних популярних українських медіа. Слід зазначити, що, незважаючи на активне просування нових послуг та форматів, інформаційні сплески, пов'язані зі згадуванням прізвища засновника, були спричинені саме виступами в медіа (рис. 5).

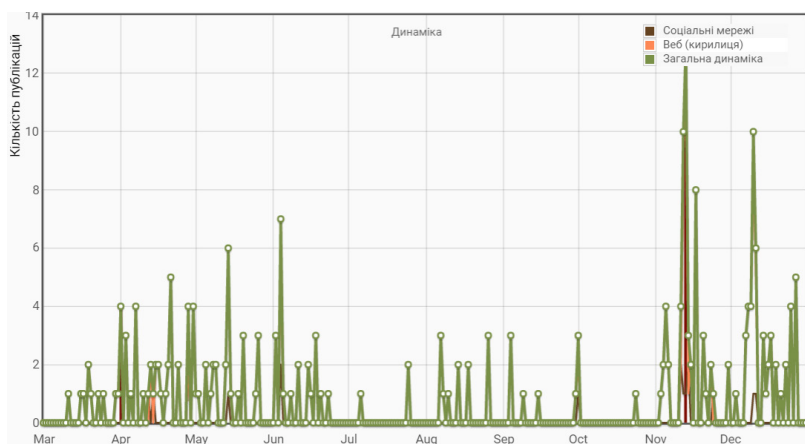


Рис. 5. Результати системи Attack Index за пошуком «карантин», «Дмитро Борисов» в українському сегменті інтернету та соціальних мережах

Піки активності припадають на 4 червня, 13 листопада та 10 грудня 2020 р. Перший з них пов'язаний з новиною про можливе закриття кількох закладів ресторатором, другий — із цитуванням реакції ресторатора на обмежувальні заходи в листопаді 2020 р. («Карантин вихідного дня» — це виклик, на який у бізнесу немає відповіді [13]). Третій сплеск активності був спровокований розповіддю Дмитра Борисова про неможливість отримати допомогу від держави для підприємців та зауваження про те, що суми компенсації у 8 тис. грн вкрай недостатньо навіть для малого бізнесу. В іншому інтерв'ю він також зробив прогноз, що у 2021 р. близько половини ресторанів у країні вимушені будуть зачинитися.

Система Attack Index виявила найбільший збіг графіка із шаблоном інформаційної операції 10 листопада 2020 р. (рис. 6). Підготовча фаза операції зазвичай пов'язана із залежними від ініціатора контент-майданчиками або спікерами. Подальший типовий інформаційний удар зазвичай задіює незалежні ресурси, що спеціалізуються на конкретній галузі діяльності. У випадку з резонансом від оголошення карантину вихідного дня та реакції на нього репліковані повідомлення були опубліковані в низці популярних інтернет-медіа: «Гордон», Телеграф.com.ua, JetSetter.ua, «Україна24», «Факты», що і вплинуло на збільшення швидкості поширення новини.

Прогноз поширення інформаційних хвиль стосовно досліджуваних ключових слів («карантин», «Дмитро Борисов») за показниками системи дає привід говорити про нестабільність, оскільки графік коливань за показником Херста дає відхилення від одиниці і складає 0,78 наприкінці 2020 р. Показник ступеня Херста, показник Херста або коефіцієнт Херста — міра, яка використовується в аналізі часових рядів. Ця величина зменшується, коли затримка між двома однаковими парами значень в часовому ряді збільшується [19, 770]. Значення коефіцієнта Херста, близькі до 0,5, говорять про хаос процесу. Чим ближче значення до 1 — тим стабільніший процес, майбутнє повторює минуле. Різкі стрибки коефіцієнта свідчать про наявність дуже різних неоднорідних процесів. На сьогодні такі стрибки графіків у дослідженні дестабілізованих галузей є закономірними, оскільки передбачити потенційні обмеження чи заборони через пандемію є фактично нереальним завданням. Отже, для комерційних компаній важливим кроком стає як співпраця з медіа, так і використання усіх можливих за нинішніх умов засобів маркетингових комунікацій.

**Висновки.** На прикладі кризових кейсів українських компаній з найбільш постраждалих від пандемії COVID-19 галузей було розглянуто поширені комунікаційні реакції на зміни в суспільстві та економіці. Підсумовуючи результати дослідження, виділимо такі з них:

1. Агресивний маркетинг: тролінг, відкрите ігнорування дій влади, або доведення їхньої абсурдності. Така стратегія є потенційно шкідливою як для іміджу компанії, так і для іміджу країни в цілому, оскільки відкрите та безкарне зневажання обмежень виконавчої влади свідчить про можливість беззаконня в країні.
2. Благодійні ініціативи. Цей комунікаційний напрям є ефективним лише в довгостроковій перспективі та в разі постійного, тривалого використання. Одноразові або короткострокові благодійні ініціативи не впливають на імідж компанії.
3. «Маркетинг відносин». Це дружній до споживачів підхід, який є особливо ефективним у кризові періоди. У свідомості аудиторії закріплюється образ лояльної та клієнтоорієнтованої компанії, послугами якої будуть користуватися і надалі.
4. Медійне «обличчя» компанії. Знеособлені бізнеси мають набагато нижчі шанси на виживання у кризові часи, ніж ті, які мають відомого всім засновника. Для покращення пізнаваності компанії/бренда та постійного нагадування ефективною є стабільна присутність такої особи в медіапросторі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алешина И. В. Паблик рилейшнз для менеджеров. Москва : ЭКМОС, 2004. 480 с.
2. Болотна О. В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу / Траектория науки. Электронный научный журнал. 2015. № 2–3. С. 241–256.
3. Васильців Н. М. Застосування маркетингових комунікацій у період пандемії COVID-19 // Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 47. С. 71–75.
4. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України. Кабінетне дослідження, Липень 2020 // Konrad-Adenauer-Stiftung : в еб-сайт. URL: <https://www.kas.de/uk/web/ukraine/einzeltitel/-/content/vpliv-covid-19-ta-karantinnih-obmezen-na-ekonomiku-ukraini> (дата звернення: 01.02.2021).

5. Горбулін В., Додонов О., Ланде Д. Інформаційні операції та безпека суспільства: загрози, протидія, моделювання : монографія. Київ : Інтертехнологія, 2009. 164 с.
6. Гусак О. П. Етичні аспекти кризової комунікації // Вісник Харківської державної академії культури. 2012. Вип. 35. С. 188–195.
7. Епіцентр протидії коронавірусу // epicentrk.ua : веб-сайт. URL: <https://epicentrk.ua/news/epitsentr-protidii-koronavirusu.html> (дата звернення: 01.02.2021).
8. Ковалевський В. О. Політична комунікація як інструмент подолання кризових явищ // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Питання політології». 2010. № 912. С. 144–151.
9. Олещук П. Кризові комунікації у політичному дискурсі // Український науковий журнал «Освіта регіону». 2010. № 3. С. 161–165.
10. Ольшевский А. С. Антикризисный PR и консалтинг. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 432 с.
11. Попова Т. В., Ліпкан В. А. Стратегічні комунікації : словник / за заг. ред. В. А. Ліпкана. Київ, 2016. 416 с.
12. Приятельчук О. А., Ковальчук Ю. С. Основні інструменти та комунікаційні технології управління репутаційним капіталом в умовах кризи // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2014. № 3. С. 124–133.
13. Ресторатор Борисов: «Карантин вихідного дня» — це виклик, на який у бізнесу немає відповіді // Гордон : веб-сайт. URL: <https://gordonua.com/ukr/news/money/restorator-borisov-karantin-vihidnogo-dnja-tse-viklik-na-jakij-u-biznesu-nemaje-vidpovidi-1527200.html> (дата звернення: 01.02.2021).
14. Ротовский А. А. Системный PR. Київ : Баланс Бизнес Букс, 2006. 256 с.
15. Скорук О. Кризові комунікації під час пандемії COVID-19 // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. №59. С. 118–123.
16. Степанов — «Епіцентру»: Хочете покуражитися — поїхали в реанімацію // Українська правда : веб-сайт. URL: <https://www.prawda.com.ua/news/2020/11/12/7273266/> (дата звернення: 01.02.2021).
17. Черпак Т. Особливості кризових комунікацій у політичному дискурсі в сучасній Україні // Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського : зб. наук. пр. 2018. Вип. 49. С. 48–58.

18. Юськів Х. В. Комунікації у кризових ситуаціях: катастрофа боїнга МАУ в Тегерані // 16-та Відкрита наукова конференція Інституту прикладної математики та фундаментальних наук (ІМФН): збірник матеріалів конференції (6–7 лютого 2020 року). Львів, 2020. С. 22–23.
19. Hurst H. E. Long-term storage capacity of reservoirs // Transactions of American Society of Civil Engineers. 1951. Т. 116. pp. 770–799.
20. ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Seventh edition. Updated estimates and analysis // International Labour Organization (ILO): веб-сайт. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_767028.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf) (дата звернення: 01.02.2021).

## REFERENCES

1. Aleshyna, Y. (2004). *Pablyk ryleishnz dlia menedzherov* [Public relations for managers]. Moscow, Russia: ECMOS.
2. Bolotna, O. (2015). Marketynh vidnosyn yak suchasna kontseptsia marketynhu [Relationship marketing as a modern marketing concept]. *Traektoriya nauky. Electronic scientific journal*, Vol. 2–3, pp. 241–256.
3. Vasylytsiv, N. (2020). Zastosuvannia marketynhovoykh komunikatsii u period pandemii COVID-19 [Application of marketing communications during the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, Vol. 47, pp. 71–75.
4. Konrad-Adenauer-Stiftung. (n.d.). *Vplyv COVID-19 ta karantynnykh obmezhen na ekonomiku Ukrainy. Kabinetne doslidzhennia* [Impact of COVID-19 and quarantine restrictions on the economy of Ukraine. Office study]. Retrieved 1 February 2020 from <https://www.kas.de/uk/web/ukraine/einzeltitel/-/content/vpliv-covid-19-ta-karantinnih-obmezen-na-ekonomiku-ukraini>.
5. Horbulin, V., Dodonov, O., Lande, D. (2009). *Informatsiini operatsii ta bezpeka suspilstva: zahrozy, protydiia, modeliuвання* [Information operations and security of society: threats, counteraction, modeling: monograph]. Kyiv, Ukraine: Інтертехнологія.
6. Husak, O. (2012) Etychni aspekty kryzovoi komunikatsii [Ethical aspects of crisis communication]. *Visnyk Kharkivskoi derzhavnoi akademii kultury*, Vol. 35, pp. 188–195.

7. epicentrk.ua. (n.d.). *Epitsentr protydii koronavirusu* [Epicenter of coronavirus resistance]. Retrieved 1 February 2020 from <https://epicentrk.ua/news/epitsentr-protidii-koronavirusu.html>.
8. Kovalevskiy, V. (2010). Politychna komunikatsiia yak instrument podolannia kryzovykh yavlyshch [Political communication as a tool for overcoming crisis phenomena]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Seriya «Pytannia politolohii»*, Vol. 912, pp. 144–151.
9. Oleshchuk, P. (2010) Kryzovi komunikatsii u politychnomu dyskursi [Crisis communications in political discourse]. *Ukrainskyi naukovyi zhurnal «Osvita rehionu»*, Vol. 3, pp. 161–165.
10. Olshevskiy, A. (2003). *Antikrizisnyj PR i konsalting* [Anti-crisis PR and consulting]. Saint Petersburg, Russia: Piter.
11. Popova, T., Lipkan, V. (2016) *Stratehichni komunikatsii : slovnyk* [Strategic communications: a dictionary]. Kyiv, Ukraine.
12. Pryiatelchuk, O., Kovalchuk, Yu. (2014) *Osnovni instrumenty ta komunikatsiini tekhnolohii upravlinnia reputatsiinym kapitalom v umovakh kryzy* [The main tools and communication technologies of reputational capital management in a crisis]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, Vol. 3, pp. 124–133.
13. Gordon. (n.d.). *Restorator Borysov: «Karantyn vykhidnoho dnia» — tse vyklyk, na yakij u biznesu nemaie vidpovidi* [Restaurateur Borisov: “Weekend Quarantine” is a challenge to which business has no answer]. Retrieved 1 February 2020 from <https://gordonua.com/ukr/news/money/restorator-borisov-karantin-vihidnogo-dnja-tse-viklik-na-jakij-u-biznesu-nemaje-vidpovidi-1527200.html>.
14. Rotovskiy, A. (2006). *Systemnyi PR* [System PR]. Kyiv, Ukraine: Balans Byznes Buks.
15. Skoruk, O. (2020). Kryzovi komunikatsii pid chas pandemii COVID-19 [Crisis communications during the COVID-19 pandemic]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, Vol. 59, pp. 118–123.
16. *Ukrainska pravda*. (n.d.). *Stepanov — «Epitsentru»: Khochete pokurazhytysia — poikhaly v reanimatsiiu* [Stepanov to «Epicenter»: If you want to swagger — let’s go to the intensive care unit of a hospital]. Retrieved 1 February 2020 from <https://www.pravda.com.ua/news/2020/11/12/7273266/>.

17. Cherpak, T. (2018). Osoblyvosti kryzovykh komunikatsii u politychnomu dyskursi v suchasni Ukraini [Features of crisis communications in political discourse in modern Ukraine]. *Nauk. pr. Nats. b-ky Ukrainy im. V. I. Vernadskoho : zb. nauk. pr.*, Vol. 49, pp. 48–58.
18. Yuskiv, Kh. (2020). V. Komunikatsii u kryzovykh sytuatsiiakh: katastrofa boinha MAU v Teherani [Crisis Communications: UIA Boeing Catastrophe in Tehran]. *16th Open Scientific Conference of the Institute of Applied Mathematics and Basic Sciences (IMFN): Proceedings of the Conference* (pp. 22–23). Lviv, Ukraine.
19. Hurst, H. E. (1951). Long-term storage capacity of reservoirs. *Transactions of American Society of Civil Engineers*, Vol. 116, pp. 770–799.
20. International Labour Organization (ILO). (n.d.). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Seventh edition. Updated estimates and analysis* . Retrieved 1 February 2020 from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefing-note/wcms\\_767028.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefing-note/wcms_767028.pdf).