МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЖУРНАЛІСТИКИ

Кафедра соціальних комунікацій та інформаційної діяльності

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему **«Кризові комунікації та формування репутаційного капіталу АТ «Укрзалізниця» в умовах повномасштабної війни»**

Виконала студентка 4 курсу
групи 6.0612-рз
спеціальності 061 Журналістика
ОП «Реклама та зв'язки з громадськістю»
Хромих К.Є.
Керівник – д.н.із соц.ком., проф.
Ковпак В.А.
Рецензент – к.філол.н., доцент
Лебідь Н.М.

Запоріжжя – 2026

ЗМІСТ

Завдання 4

Реферат 5

Вступ 7

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи кризових комунікацій і репутаційного капіталу 11

1.1 Кризові комунікації: поняття, сутність, класифікація криз та комунікаційних стратегій реагування 11

1.2 Репутаційний капітал підприємства, стратегічні ресурси організації в умовах повномасштабної війни 21

Розділ 2. Особливості кризових комунікацій та формування репутаційного капіталу АТ «Укрзалізниця» в умовах повномасштабної війни 28

2.1 Основні кризові виклики для комунікаційної політики компанії АТ «Укрзалізниця» в умовах повномасштабної війни 28

2.2 Аналіз комунікаційних каналів АТ «Укрзалізниця»: потенціал для формування репутаційного капіталу та вдосконалення кризових комунікацій. 36

Висновки 48

Список використаних джерел 52

Додаток А.1 56

Додаток А.2 57

Додаток А.3 58

Додаток А.4 60

Додаток Б.1 61

Додаток Б.2 62

Додаток Б.3 63

Додаток Б.4 64

Додаток Б.5 65

Summary 66

Декларація академічної доброчесності 68

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет журналістики

Кафедра соціальних комунікацій та інформаційної діяльності

Рівень вищої освіти бакалаврський

Спеціальність 061 Журналістика

ОП «Реклама та зв'язки з громадськістю»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Березенко В.В.

_____

«__»_____2026 року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Хромих Катерині Євгенівні

1. Тема роботи (проєкту) «Кризові комунікації та формування репутаційного капіталу АТ "Укрзалізниця" в умовах повномасштабної війни» («Crisis Communications and the Formation of Reputational Capital of JSC "Ukrzaliznytsia" in the Context of Full-Scale War»)
керівник роботи (проєкту) Ковпак В.А., д.н.із соц.ком., професор
затверджені наказом ЗНУ від «08» грудня 2025 року № 1776-с.
2. Строк подання студентом роботи 21 травня 2026 року.
3. Вихідні дані до роботи складають провідні теорії та положення наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: Д. Гороховська, О. Гудзь, П. Корніш, П. Лагадек, Дж. Ліндлі-Френч і К. Йорк, Д. Мошківська, В. Подоляк, А. Предієн, Н. Ревуцька, Ю. Розенталь, Р. Хіт та ін.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1) охарактеризувати поняття, сутність кризових комунікацій, класифікацію криз та комунікаційних стратегій реагування; 2) висвітлити теоретичні основи репутаційного капіталу підприємства, стратегічних ресурсів організації в умовах повномасштабної війни; 3) визначити основні кризові виклики для комунікаційної політики компанії АТ «Укрзалізниця» в умовах повномасштабної війни; 4) проаналізувати комунікаційні канали АТ «Укрзалізниця», зокрема їх потенціал для формування репутаційного капіталу та вдосконалення кризових комунікацій.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) – 2 таблиці, 1 схема.

6. Консультанти розділів роботи (проєкту):

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Перший розділ	Ковпак В.А., д.н. із соц.ком., проф.	11.12.2025	12.12.2025
Другий розділ	Ковпак В.А., д.н. із соц.ком., проф.	18.02.2026	18.02.2026
Вступ, висновки	Ковпак В.А., д.н. із соц.ком., проф.	14.04.2026	20.04.2026

7. Дата видачі завдання 20.11.25 р.

8.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання	Примітка
1.	Пошук наукових джерел з теми дослідження, їх вивчення та аналіз; укладання бібліографії	Листопад 2025 р.	Виконано
2.	Збір матеріалів для аналізу	Листопад-грудень 2025 р.	Виконано
3.	Підготовка Розділу 1	Грудень 2025 р.	Виконано
4.	Написання Розділу 2	Лютий 2026 р.	Виконано
5.	Формулювання вступу, висновків, оформлення роботи	Квітень 2026 р.	Виконано
6.	Одержання відгуку та рецензії, проходження нормоконтролю	Травень 2026 р.	Виконано
7.	Захист роботи	Червень 2026 р.	Виконано

Студент_____Хромих К.Є.

Керівник роботи: _____Ковпак В.А.

Нормоконтроль пройдено:

Нормоконтролер_____Іванець Т.О.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра «Кризові комунікації та формування репутаційного капіталу АТ «Укрзалізниця» в умовах повномасштабної війни» – основний текст – 51 сторінка. Для виконання дипломної роботи опрацьовано 35 джерел.

Об'єктом дослідження є процеси кризових комунікацій та формування репутаційного капіталу підприємства в умовах повномасштабної війни на прикладі АТ «Укрзалізниця».

Предметом механізми, інструменти та канали кризових комунікацій АТ «Укрзалізниця», а також їх прагматичний потенціал у формуванні, підтриманні та розвитку репутаційного капіталу компанії в умовах повномасштабної війни.

Мета дослідження: проаналізувати механізми, інструменти та канали кризових комунікацій АТ «Укрзалізниця», а також їх прагматичний потенціал у формуванні, підтриманні та розвитку репутаційного капіталу компанії в умовах повномасштабної війни.

Для реалізації поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

1) охарактеризувати поняття, сутність кризових комунікацій, класифікацію криз та комунікаційних стратегій реагування;

2) висвітлити теоретичні основи репутаційного капіталу підприємства, стратегічних ресурсів організації в умовах повномасштабної війни;

3) визначити основні кризові виклики для комунікаційної політики компанії АТ «Укрзалізниця» в умовах повномасштабної війни;

4) проаналізувати комунікаційні канали АТ «Укрзалізниця», зокрема їх потенціал для формування репутаційного капіталу та вдосконалення кризових комунікацій.

Методи дослідження: порівняльний (компаративний) аналіз; автоматизований медіамоніторинг за допомогою платформи Brand 24; елементи дискурс-аналізу; кейс-метод.

Методологічну і теоретичну основу дослідження складають провідні

теорії та положення наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: Д. Гороховська, О. Гудзь, П. Корніш, П. Лагадек, Дж. Ліндлі-Френч і К. Йорк, Д. Мошківська, В. Подоляк, А. Предієн, Н. Ревуцька, Ю. Розенталь, Р. Хіт та ін.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що в роботі на основі застосування сучасного інструментарію медіааналітики (Brand 24) та кейс-методу комплексно досліджено архітектуру кризових комунікацій АТ «Укрзалізниця» в умовах динамічних викликів повномасштабної війни періоду 2022–2026 років. Доведено, що в умовах екстремального зовнішнього тиску ефективне управління нематеріальними стратегічними ресурсами (діловою репутацією, брендом, інформаційними каналами у Facebook та Telegram) трансформується у чинник забезпечення національної безпеки та стійкості держави.

Сфера застосування: матеріали роботи можуть бути використані комунікаційними агенціями, громадськими організаціями, підприємствами, а також навчальними закладами, що готують фахівців у галузі реклами, зв’язків із громадськістю та соціальних комунікацій. Зокрема, результати можуть бути використані для розробки та впровадження стратегій і практик кризових комунікацій, адаптованих до потреб українського суспільства.

КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ, КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА, КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ, РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ, КОНЦЕПТ ДОВІРИ, НЕ АТЕРІАЛЬНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА

ВСТУП

У сучасному науковому дискурсі та практиці зв’язків із громадськістю ділова репутація організації остаточно трансформувалася у базовий стратегічний ресурс, що безпосередньо визначає рівень суспільної довіри, ступінь інституційної стійкості до криз та спроможність функціонувати в умовах високої невизначеності. Якщо у періоди відносної стабільності репутаційний капітал формується пролонговано – шляхом класичних комунікаційних кампаній та планомірних іміджевих стратегій, то в умовах екстремальних суспільно-політичних турбулентностей вирішального значення набувають оперативність реагування, прозорість та людиноцентричність комунікацій. Кризова ситуація завжди містить у собі амбівалентну природу: вона не лише загрожує руйнацією накопиченого кредиту довіри, а й створює унікальне вікно можливостей для його зміцнення. Інституції, здатні демонструвати відкритість, емпатію та послідовність у взаємодії зі стейкхолдерами, трансформують кризу на чинник посилення власного репутаційного статусу. Відтак, системний аналіз успішних та деструктивних практик антикризового менеджменту комерційних та державних структур є теоретично значущим і практично затребуваним для розробки ефективних комунікаційних моделей у нестабільному середовищі.

В умовах повномасштабної війни репутація українських організацій перестає бути суто корпоративною категорією, набуваючи статусу маркера загальнонаціональної стійкості та ефективності державного управління. Дослідження воєнних кризових комунікацій дозволяє концептуалізувати й зафіксувати унікальний емпіричний досвід українських інституцій, який у перспективі здатний стати основою для новітніх світових наукових теорій та прикладних комунікаційних рішень.

Повномасштабна агресія проти України, що розпочалася у 2022 році, виступила безпрецедентним безпековим та комунікаційним викликом для всіх сфер життєдіяльності країни, насамперед – для транспортної інфраструктури та

стратегічних державних компаній. У цьому контексті АТ «Укрзалізниця» акумулювало ключові економічні, соціальні, гуманітарні та безпекові функції, забезпечуючи масштабну евакуацію населення, безперебійну логістику вантажів та підтримку життєздатності держави. Саме на прикладі АТ «Укрзалізниця» стає можливим комплексно простежити архітектуру викликів, з якими стикаються стратегічні підприємства в умовах перманентної кризи, та диференціювати комунікаційні стратегії, що застосовуються для їх подолання. Окремого дослідницького фокусу вимагає аналіз трансформації цифрових каналів комунікації компанії в оновленому медіасередовищі, де домінантними критеріями ефективності стають швидкість інформування, інклюзивність, доступність контенту та адаптивність до запитів цільової аудиторії.

Об'єктом дослідження є процеси кризових комунікацій та формування репутаційного капіталу підприємства в умовах повномасштабної війни на прикладі АТ «Укрзалізниця».

Предметом дослідження є механізми, інструменти та канали кризових комунікацій АТ «Укрзалізниця», а також їх прагматичний потенціал у формуванні, підтриманні та розвитку репутаційного капіталу компанії в умовах повномасштабної війни.

Мета – проаналізувати механізми, інструменти та канали кризових комунікацій АТ «Укрзалізниця», а також їх прагматичний потенціал у формуванні, підтриманні та розвитку репутаційного капіталу компанії в умовах повномасштабної війни.

Для реалізації поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

1) охарактеризувати поняття, сутність кризових комунікацій, класифікацію криз та комунікаційних стратегій реагування;

2) висвітлити теоретичні основи репутаційного капіталу підприємства, стратегічних ресурсів організації в умовах повномасштабної війни;

3) визначити основні кризові виклики для комунікаційної політики компанії АТ «Укрзалізниця» в умовах повномасштабної війни;

4) проаналізувати комунікаційні канали АТ «Укрзалізниця», зокрема їх потенціал для формування репутаційного капіталу та вдосконалення кризових комунікацій.

Для досягнення поставленої мети та розв’язання визначених завдань у роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів:

1) порівняльний (компаративний) аналіз – для зіставлення теоретичних підходів до структуризації теорії криз, репутаційного капіталу, класифікації стратегічних ресурсів, а також визначення специфіки комунікаційних каналів підприємства;

2) автоматизований медіамоніторинг за допомогою платформи Brand 24 – для визначення тональності згадувань, динаміки охоплень та вимірювання суспільного резонансу в цифровому медіапросторі;

3) елементи дискурс-аналізу – для аналізу текстових, семантичних та візуальних параметрів кризових повідомлень на офіційних сторінках компанії у Facebook та Telegram, виявлення ключових репутаційних наративів з урахуванням контекстів;

4) кейс-метод – для глибинного вивчення конкретних кризових ситуацій (кібератак, безпекових інцидентів, антикорупційних розслідувань), оцінки оперативності й ефективності реагування пресслужби компанії.

Методологічну та теоретичну основу дослідження складають провідні теорії та положення наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: П. Лагадек, Р. Хіт, Ю. Розенталь, Д. Мошківська, П. Корніш, Дж. Ліндлі-Френч та К. Йорк, В. Подоляк, О. Гудзь, А. Предієн, Н. Ревуцька, Д. Гороховська та ін.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що в роботі на основі застосування сучасного інструментарію медіааналітики (Brand 24) та кейс-методу комплексно досліджено архітектуру кризових комунікацій АТ «Укрзалізниця» в умовах динамічних викликів повномасштабної війни періоду 2022–2026 років. Доведено, що в умовах екстремального зовнішнього тиску ефективне управління нематеріальними стратегічними ресурсами (діловою

репутацією, брендом, інформаційними каналами у Facebook та Telegram) трансформується у чинник забезпечення національної безпеки та стійкості держави.

Практичне значення: матеріали роботи можуть бути використані комунікаційними агенціями, громадськими організаціями, підприємствами, а також навчальними закладами, що готують фахівців у галузі реклами, зв'язків із громадськістю та соціальних комунікацій. Зокрема, результати можуть бути використані для розробки та впровадження стратегій і практик кризових комунікацій, адаптованих до потреб українського суспільства.

Апробація кваліфікаційної роботи: Хромих К., Ковпак В. Репутаційні ризики АТ «Укрзалізниця» в умовах війни: кризові виклики та комунікаційні стратегії. *Матеріали Міжнародної науково практичної конференції «Європейська журналістика миру і рішень: українська перспектива»,* 28–29 травня 2026 року, [відповідальний редактор В. А. Ковпак]. Запоріжжя : ЗНУ, факультет журналістики, 2026. (прийнято до друку).

Творчий доробок (Додаток Б):

1) 3 місце у 12 Міжнародному фестивалю соціальної реклами «Інший погляд» (Додаток Б.4).

2) рекламні матеріали (32):

30 дописів для акаунту факультету журналістики ЗНУ Instagram @znu_zhurfak (Додаток Б.1).

Плакати та аудентика (Додаток Б.2, Б.3).

– сертифікати та дипломи (Додаток Б.5).

Структура дипломної роботи складається зі вступу, двох розділів та загальних висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок, з них – 51 сторінка основного тексту, 2 таблиці, 1 схема та 8 малюнків з дослідження. Список використаних джерел налічує 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ І РЕПУТАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ

1.1 Кризові комунікації: поняття, сутність, класифікація криз та комунікаційних стратегій реагування

Організації дедалі частіше стикаються з кризовими ситуаціями, що супроводжуються високим рівнем невизначеності, інформаційного тиску та суспільної уваги. Політичні конфлікти, воєнні дії, економічні потрясіння, техногенні аварії та інформаційні атаки суттєво впливають на стабільність функціонування як приватних, так і державних організацій.

У своєму посібнику М. Зубарєва узагальнила термін кризи як «стан функціонування системи під дією негативних факторів, який передбачає зміну однієї або кількох її суттєвих характеристик зі збереженням хоча б частки життєздатності цієї системи» [12]. Цей термін узагальнює психологію, філософію, політологію, економіку та комунікації. Однак цей термін не охоплює особливостей кризи у сфері комунікації з громадськістю.

Французький дослідник та професіонал у галузі управління кризами П. Лагадек у своїх роботах фокусується на здатності організацій виживати та адаптуватися в умовах хаосу [34]. Він описує термін кризи як надзвичайну ситуацію, коли відбувається зіткнення з проблемами та діяти необхідно в умовах відсутності орієнтирів. Весь цей процес супроводжується дестабілізацією [5]. Дослідник Ю. Розенталь у своїй термінології зазначає, що криза – це обставини, виникнення яких пов'язано з високою небезпекою та є невідкладними. У термінах, які сформували П. Лагадек та Ю. Розенталь, спільною рисою кризи є те, що це умови втрати яскравості, мети та розуміння напрямку дій [14].

Американський дослідник зв’язків із громадськістю Р. Хіт розглядає кризу як подію або процес, що створює серйозну загрозу для організації, її

репутації, стабільності та взаємин із ключовими аудиторіями. У його підході криза виступає як раптова ситуація та результат накопичення проблем, які за відсутності належного управління переходять у гостру фазу. Р. Хіт підкреслює, що кризові ситуації супроводжуються дефіцитом часу для прийняття рішень і значним суспільним резонансом [30]. Особливу увагу Р. Хіт приділяє комунікаційному виміру кризи. Ефективне управління кризою неможливе без стратегічних комунікацій, спрямованих на збереження довіри, мінімізацію репутаційних втрат і формування зрозумілої позиції організації. На його думку, своєчасна, відкрита та чесна комунікація є ключовим інструментом подолання кризових ситуацій.

Порівняльний аналіз зазначених підходів дозволяє констатувати, що європейська (П. Лагадек, Ю. Розенталь) та американська (Р. Хіт) дослідницькі школи мають відмінні акценти у дефініціюванні криз. Якщо європейські науковці фокусуються переважно на онтологічних характеристиках хаосу – дезорієнтації суб’єкта, дестабілізації системи та втраті базових смислових орієнтирів, то представники американської PR-школи переносять вектор уваги у прагматичну площину. Зокрема, криза трактується не просто як стан невизначеності, а як конкретна загроза матеріальним та нематеріальним активам організації (першочергово – репутаційному капіталу). Поєднання цих поглядів уможливлює комплексне розуміння кризи як багаторівневого процесу, де дестабілізація внутрішнього середовища вимагає негайного застосування зовнішніх стратегічних комунікацій для нівелювання суспільного резонансу. Для системного зіставлення сутнісних параметрів кризових явищ за концепціями авторів сформовано узагальнену матрицю (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Компаративний аналіз структури поняття кризи у наукових підходах

Автор	**Джерело / Природа кризи**	**Специфіка умов діяльності**	**Наслідки / Загрози**
П. Лагадек [5; 34]	Надзвичайна ситуація, хаос, зіткнення з комплексними проблемами	Відсутність чітких орієнтирів, дезорієнтація суб'єкта	Загальна дестабілізація системи, загроза виживанню організації
Ю. Розенталь [14]	Раптові обставини високої небезпеки	Умови втрати ясності, мети; брак розуміння напрямку дій	Високий рівень загрози, необхідність невідкладного реагування
Р. Хіт [30]	Накопичення невирішених проблем, що переходять у гостру фазу	Дефіцит часу для прийняття рішень, раптовість	Серйозна загроза для репутації, стабільності та взаємин з аудиторіями; суспільний резонанс

Джерело: авторське узагальнення на основі джерел [5; 14; 30; 34]

Класифікація кризи може охоплювати практично всі сфери суспільного життя. У наукових дослідженнях О. Тур розглядаються питання стратегічного управління. Вона сформувала комплексну класифікацію кризових явищ, яка дозволяє систематизувати різноманітні види криз за кількома ключовими ознаками. Такий підхід дає можливість глибше аналізувати природу криз, визначати джерела їх виникнення та оцінювати масштаби впливу на діяльність підприємств і організацій. Класифікація О. Тур охоплює вісім основних критеріїв, що дозволяє розглядати кризу як багатофакторне явище, яке формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [28].

Критерії класифікації за місцем, рівнем і сферою виникнення, а також станом протікання, дозволяють комплексно схарактеризувати кризові явища, визначити їх походження, масштаб поширення та динаміку розвитку.

Правильна та детальна класифікація вплине на вибір механізмів антикризового управління та прогнозуванню можливих наслідків для підприємства чи ширших соціально-економічних систем.

За рівнем виникнення кризи можуть бути мікроекономічними, мезоекономічними, макроекономічними та міжнародними. Мікроекономічні охоплюють окреме підприємство, мезоекономічні проявляються в межах певної галузі, макроекономічні охоплюють економіку держави, а міжнародні виходять за межі однієї країни та пов’язані з глобальними процесами. За місцем виникнення кризи поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні кризи виникають у межах окремого підприємства, галузі або держави внаслідок помилок управління, нестачі ресурсів чи організаційних проблем. Зовнішні кризи формуються поза межами підприємства у зовнішньому економічному, політичному і соціальному середовищі та впливають на його діяльність.

За станом протікання О. Тур розрізняє латентні та руйнівні кризи. Латентні характеризуються поступовим накопиченням негативних факторів і повільним проявом наслідків, що створює можливість для своєчасного реагування. Руйнівні кризи, навпаки, розвиваються стрімко та супроводжуються швидким наростанням негативних явищ, що ускладнює процес управління.

Останнім критерієм класифікації є сфера виникнення кризи, відповідно до якої відокремлюють економічні, фінансові, політичні, екологічні, демографічні та інші види криз. Такий підхід дозволяє конкретизувати характер кризового явища та обрати відповідні інструменти антикризового управління. Отже, класифікація криз, запропонована О. Тур, є універсальним аналітичним інструментом, який сприяє глибшому розумінню кризових процесів і формуванню ефективних стратегій запобігання та подолання кризових явищ на різних рівнях управління.

Зокрема, фінансова криза часто розглядається як компонент економічної або навіть загальної суспільної кризи, однак у діяльності підприємств вона потребує окремого аналізу. Це пояснюється тим, що фінансовий стан є ключовим показником стабільності функціонування суб’єкта господарювання.

Фінансова криза підприємства – це глибоке порушення його фінансової рівноваги, яке виникає та може повторюватись впродовж життєвого циклу під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Такий стан свідчить про накопичення проблем у системі управління, неефективне використання ресурсів або несприятливі умови зовнішнього середовища [27].

Класифікація криз на підприємстві, запропонована Д. Мошківською [цит. За 14, с.33], базується на функціональному підході та охоплює ключові сфери діяльності організації. Згідно з цим підходом, кризи можуть виникати у сфері управління, управління персоналом, збуту, організації, виробництва, логістики та постачання, досліджень і розробок, інвестицій, фінансів, а також у сферах контролю та планування (відсутність стратегічного бачення або помилки прогнозування). Такий підхід дозволяє локалізувати джерело кризи та визначити конкретний напрям антикризового управління.

Альтернативний погляд на типологію кризових явищ представлено у науковому доробку О. Тур [28], де пропонується багатовимірний та системно-структурний підхід. Авторка не обмежується лише внутрішньогосподарськими процесами підприємства, а виносить аналітичний фокус на рівень взаємодії суб'єкта господарювання із зовнішнім середовищем. У межах цієї концепції класифікація криз здійснюється за декількома фундаментальними критеріями, серед яких простір (місце) виникнення, масштаб та рівень прояву деструктивних чинників, а також безпосередня специфіка сфери їхнього зародження. Такий підхід є важливим для стратегічного менеджменту, оскільки дозволяє диференціювати кризи на ті, що спричинені внутрішніми прорахунками організації, та ті, що виникли внаслідок глобальних макроекономічних чи геополітичних трансформацій.

Порівнюючи ці два підходи, можна зробити висновок, що класифікація Д. Мошківської є більш прикладною та практично орієнтованою, оскільки вона безпосередньо пов’язана з внутрішніми функціональними сферами підприємства і спрямована на оперативне виявлення проблем. Водночас класифікація, розроблена О. Тур, має більш універсальний і багатовимірний

характер та ширший аналітичний потенціал і дозволяє розглядати кризу в контексті зовнішніх впливів. Вона охоплює ширший спектр критеріїв – від місця виникнення та рівня прояву до причин, масштабів і сфер виникнення криз. У сукупності ці підходи доповнюють один одного, забезпечуючи менеджмент як інструментами оперативного реагування, так і матрицею стратегічного моніторингу загроз (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація криз за О. Тур О. та Д. Мошківською

Автор	**Типізація кризових явищ**
О. Тур	Екологічні, економічні, політичні, фінансові, демографічні
Д. Мошківська	Кризи у сферах управління, в управлінні людьми, у сфері збуту, у сфері досліджень і розробок, в організації, у логістиці та постачанні, у сфері фінансів, контролю та планування, у виробництві, у зв'язку з інвестиціями
О. Тур	Мікроекономічні, мезоекономічні, макроекономічні та міжнародні
О. Тур	Внутрішні, зовнішні

Джерело: авторське упорядкування згідно з джерелами [14, 28.]

Отже, криза вимагає від підприємства негайної трансформації, реалізації антикризового управління та нестандартних рішень в умовах відсутності орієнтирів. Дестабілізація, що виникає в результаті кризи, нормальне явище, однак саме вчасні та правильні дії допоможуть уникнути негативних наслідків або повного руйнування системи. Завдяки активній та швидкій роботі ЗМІ та медіа, дуже швидко потрапляє в інформаційний простір, а причетні до події компанії та організації відразу стають центром уваги громадськості [10].

Такі кризи можуть мати наслідки для компанії або навіть загрожувати майбутньому її існуванню. Особливого значення у таких умовах набувають кризові комунікації, що використовується як інструмент управління інформаційними потоками та взаємодії з громадськістю. Саме через комунікацію формується сприйняття подій, дій та рішень у свідомості суспільства. Від якості, своєчасності та правдивості комунікаційних повідомлень залежить рівень довіри з боку аудиторії й стейкголдерів, репутаційна стійкість організації та її здатність подолати кризу з мінімальними втратами. Особливої актуальності це питання набуває в умовах масштабних криз, зокрема воєнного стану, коли інформація стає важливим ресурсом суспільної безпеки [31].

Роль кризових комунікацій полягає передусім у забезпеченні ефективного інформаційного реагування на кризову ситуацію. Вони спрямовані на оперативне інформування громадськості, зменшення рівня невизначеності та запобігання поширенню чуток і дезінформації. У кризових умовах суспільство очікує від організацій чітких, зрозумілих і правдивих повідомлень, що дозволяють оцінити реальний стан справ і спрогнозувати подальший розвиток подій. Функція, яку має виконувати кризові комунікації, збереження або відновлення довіри. Саме в кризовий період формується емоційне ставлення аудиторії до організації, яке надалі трансформується у репутаційний капітал або, навпаки, у репутаційні втрати. Відкрита позиція, готовність до діалогу, визнання проблем та відповідальність за прийняті рішення сприяють зміцненню позитивного іміджу навіть за наявності об’єктивних труднощів. Також кризові комунікації виконують функцію координації між працівниками, партнерами, державними органами, засобами масової інформації та громадськістю. Узгодженість повідомлень і єдина комунікаційна позиція дозволяють уникнути інформаційного хаосу та посилюють відчуття контролю над ситуацією [3].

Компанія змушена оперативно реагувати на кризові події, часто в режимі надзвичайної ситуації, що ускладнює стратегічне планування комунікацій.

Однак недостатньо структурований підхід до кризових комунікацій може призводити до неоднозначного трактування подій у медіа, репутаційних втрат у довгостроковій перспективі. Таким чином, виникає суперечність між об'єктивною необхідністю швидких кризових комунікацій та потребою у стратегічному управлінні репутаційним капіталом.

Комунікаційні стратегії мають розроблятися заздалегідь, з метою розгляду можливих сценаріїв, детальних цілей, цільових аудиторій, ключових повідомлень, інструментів або каналів і планів дій [8]. Ефективність реагування на кризові ситуації значною мірою залежить від своєчасності, послідовності та змістовності комунікаційних дій. У своєму дослідженні П. Корніш, Дж. Ліндлі-Френч та К. Йорк узагальнюють три основні стратегії кризових комунікацій, які відповідають ключовим етапам розвитку кризи: передкризову, кризову та посткризову. Такий поділ дозволяє системно підійти до управління інформаційними процесами та мінімізувати негативні наслідки для організації [33].

Передкризова стратегія спрямована на попередження або мінімізацію потенційних кризових ситуацій. Вона передбачає системний аналіз ризиків, ідентифікацію можливих сценаріїв розвитку подій та оцінку їхнього впливу на діяльність організації. На цьому етапі здійснюється розробка комплексного плану кризових комунікацій, який включає алгоритми дій, розподіл відповідальності, визначення спікерів і підготовку ключових повідомлень.

Важливим компонентом передкризової стратегії є формування довіри до організації. Це досягається через послідовну та прозору комунікацію із зацікавленими сторонами – клієнтами, партнерами, працівниками, засобами масової інформації та лідерами громадської думки. Налагоджені комунікаційні канали та позитивна репутація значно полегшують взаємодію у разі виникнення кризи. Крім того, на цьому етапі доцільним є проведення навчань, симуляцій кризових ситуацій та підготовка персоналу до роботи в умовах стресу. Кожна криза є унікальною за своїм характером, масштабом і наслідками, однак у

більшості випадків вона розвивається поетапно. Відповідно, комунікаційні стратегії повинні змінюватися синхронно з перебігом кризи.

Кризова стратегія реалізується безпосередньо під час виникнення та розвитку кризової ситуації. Її основним завданням є оперативне реагування, збереження довіри та мінімізація репутаційних втрат. Ключовим принципом на цьому етапі є швидкість і точність комунікації. Організація повинна якомога раніше надати громадськості перевірену інформацію про події, їх причини та можливі наслідки, уникаючи інформаційного вакууму.

Особливу роль відіграє управління інформаційним порядком денним. Це передбачає активну взаємодію зі ЗМІ, громадськістю та бізнес-партнерами, а також постійний моніторинг інформаційного простору. У разі появи недостовірної або маніпулятивної інформації необхідно оперативно її спростовувати та надавати перевірені дані. Важливо також демонструвати емпатію, відповідальність і готовність до розв'язання проблеми. Узгодженість повідомлень, єдиний голос організації та чіткість позиції сприятиме якісній реалізації кризової стратегії [21].

Посткризова стратегія спрямована на аналіз та відновлення після завершення гострої фази кризи. На цьому етапі здійснюється оцінка ефективності прийнятих рішень, аналіз сильних і слабких сторін реагування, а також визначення ключових уроків. Важливо не лише внутрішньо проаналізувати ситуацію, але й донести до громадськості інформацію про вжиті заходи, результати подолання кризи та подальші кроки організації. Суттєвим елементом посткризової стратегії є підготовка аналітичного або критичного звіту, який дозволяє систематизувати досвід і ввести необхідні зміни до планів кризових комунікацій. Це сприяє підвищенню готовності організації до майбутніх викликів. Також на цьому етапі відбувається відновлення репутації, зміцнення довіри та налагодження довгострокових відносин із зацікавленими сторонами.

У сучасних умовах діяльність організацій в Україні відбувається під впливом низки специфічних факторів, які складно передбачити та які не

повною мірою відображені у класичних міжнародних підходах до кризового менеджменту. Насамперед йдеться про безпекові загрози, зокрема обстріли, ризики для життя і здоров'я працівників. Додатковим чинником, що ускладнює роботу, є нестабільність інфраструктури, що проявляється у перебоях електропостачання та зв'язку.

Високий рівень емоційної напруги в суспільстві, підвищує чутливість до будь-яких комунікаційних помилок і може спричиняти швидке поширення негативної реакції в інформаційному просторі. Паралельно посилюється вплив інформаційних операцій, спрямованих на дискредитацію шляхом поширення дезінформації. Водночас зберігають актуальність і традиційні види криз, зокрема репутаційні конфлікти, помилки в комунікації, фінансові труднощі, внутрішні організаційні проблеми та кіберзагрози [7].

Підсумовуючи теоретико-методологічні основи кризових комунікацій і репутаційного капіталу, можна ствердити, що сучасні організації функціонують у середовищі постійних ризиків, невизначеності та інформаційного тиску. Кризові явища охоплюють широкий спектр сфер від політичних і економічних до інформаційних та репутаційних, і мають тенденцію до повторення, впливаючи як на приватні, так і на державні структури. Вивчення різних підходів до визначення кризи, її типології та класифікації дозволяє системно аналізувати джерела та масштаби впливу, а також ефективно формувати антикризові стратегії управління.

Кризові комунікації забезпечують оперативне реагування, збереження довіри та мінімізацію репутаційних втрат. В умовах масштабних криз, зокрема воєнного стану, якість комунікації визначає репутаційну стійкість організації та здатність до виживання та подальшого розвитку. Таким чином, теоретичні основи кризових комунікацій і репутаційного капіталу є фундаментом для формування ефективних механізмів подолання кризових ситуацій, забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств у складному соціально-економічному середовищі.

1.2 Репутаційний капітал підприємства, стратегічні ресурси організації в умовах повномасштабної війни

Репутаційний капітал забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та стійкість організації до зовнішніх впливів. Постійні зміни, зростання інформаційної взаємодії та збільшення вимог з боку суспільства і стейкголдерів формують нові умови функціонування бізнесу, в яких репутація набуває статусу важливого чинника довіри, інвестиційної привабливості та ефективної кооперації з партнерами, клієнтами й державними інституціями.

Особливої значущості набуває питання формування та збереження репутаційного капіталу в умовах повномасштабної війни, коли організації змушені діяти у ситуаціях підвищених ризиків, інформаційних атак, економічної нестабільності та соціальної напруги. Вказані фактори суттєво трансформують традиційні підходи до управління стратегічними ресурсами підприємств. У таких умовах репутація виступає фундаментальним елементом системи антикризового менеджменту, що сприяє формуванню довіри, отриманню підтримки та підвищенню адаптивності організації до нових викликів зовнішнього середовища.

Поняття репутаційного капіталу підприємства та підходи до його трактування, дозволяє сформувати чітке розуміння сутності цього стратегічного ресурсу та його ролі у забезпеченні стійкості підприємства. Багато дослідників трактують репутаційний капітал як нематеріальний актив, що є основою репутаційної системи суб’єктів підприємництва та забезпечує їм прибуток [23].

Оскільки репутаційний капітал є складовою нематеріального капіталу, доцільно проаналізувати його структуру та його взаємозв’язок із соціальним капіталом підприємства. У науковій літературі соціальний капітал традиційно поділяють на три основні складові: структурну, реляційну та когнітивну. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити як формальні, так і неформальні аспекти взаємодії між суб’єктами. Кожна з цих складових виконує окрему функцію, але

водночас вони тісно взаємопов’язані та взаємодоповнюють одна одну [35]. Крім того, соціальний капітал сприяє формуванню кооперативної та соціально орієнтованої поведінки, забезпечуючи ефективну співпрацю між особами з різними інтересами для досягнення зростання виробництва, більш раціонального використання ресурсів і справедливого їх розподілу [19].

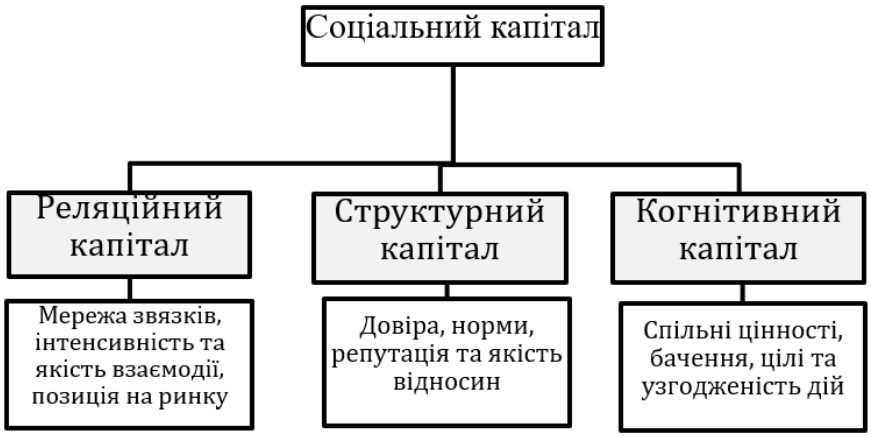


Рис. 1.1. Складові компоненти соціального капіталу [19].

Хоч репутаційний капітал переважно відносять до реляційної складової, він інтегрує елементи всіх трьох компонентів соціального капіталу. Наприклад, з когнітивним компонентом, оскільки базується на спільних уявленнях, цінностях і інтерпретаціях діяльності організації. Також опосередковано він залежить від структурного компонента, адже широка та якісна мережа зв’язків сприяє поширенню інформації про організацію і впливає на формування її репутації. Відтак роль репутаційного капіталу у формуванні соціального капіталу є вагомою, а втрата репутації суттєво впливає на якісні характеристики соціального капіталу організації. Таким чином, репутаційний капітал слугує своєрідним стратегічним ресурсом, використання якого дозволяє організації адаптуватися до змінних обставин та забезпечувати стабільний розвиток.

Коли підприємство набуває довгострокової конкурентоспроможності, стійкості до зовнішніх чинників та здатності ефективно реагувати на кризові ситуації значною мірою залежить від належного управління стратегічними ресурсами. Вони створюють унікальні можливості для формування та розвитку

майбутнього лідерства підприємства на ринку. Крім того, формування таких ресурсів значною мірою залежить від інвестиційної привабливості підприємства [2].

У своїх дослідженнях Н. Ревуцька та Д. Гороховська сформулювали визначення стратегічних ресурсів підприємства як «частину ресурсів підприємства, які можуть функціонувати у вигляді активів, організаційних здатностей, … які є цінними, рідкісними, незамінними, складно копіюються, відтворюються та становлять основу формування стійких конкурентних переваг» [26]. Вони охоплюють сукупність матеріальних, фінансових і нематеріальних ресурсів, які використовуються для досягнення стратегічних цілей організації. Різновиди стратегічних ресурсів зазвичай не відрізняються між підприємствами та не залежать від сфери діяльності.

А. Предієн класифікує ресурси наступним чином:

– Енергетичні ресурси визначають рівень енергозабезпеченості підприємства, вартість споживання енергії та доступ до джерел енергопостачання.

– Матеріально-сировинні ресурси включають забезпеченість підприємства необхідною сировиною, матеріалами, їхню вартість і стабільність постачання. В умовах нестабільності ці ресурси будуть використані для безперервності виробничого процесу.

– Комерційні ресурси охоплюють систему ділових зв’язків підприємства, включаючи постачальників, партнерів, а також ефективність виконання контрактів.

– Маркетингові ресурси гуртують мережі збуту, бренд, торговельні марки, рекламні технології та взаємодію з клієнтами.

– Технічні ресурси характеризують виробничі потужності, обладнання та інші матеріальні засоби виробництва.

– Технологічні ресурси включають сучасні технології, наукові розробки, інноваційні рішення та конкурентоспроможні ідеї.

– Інформаційні ресурси відображають обсяг, якість і доступність інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище, що є основою для прийняття управлінських рішень. Такий вид ресурсу є об'єднуючим елементом між компонентами системи підприємства у процесі набуття нових знань, тобто у процесі навчання організації.

– Трудові ресурси характеризуються кваліфікаційним рівнем персоналу, його мотивацією, здатністю до навчання та розвитку, а також інтелектуальним капіталом.

– Організаційні ресурси включають ефективність системи управління, організаційну структуру, швидкість прийняття рішень і рівень розвитку корпоративної культури.

– Фінансові ресурси визначають можливості підприємства щодо фінансування діяльності, його ліквідність і доступ до капіталу.

– Просторові ресурси охоплюють розміщення підприємства, його інфраструктуру та можливості розширення.

– Інноваційні ресурси включають патенти, ноу-хау та співпрацю з інноваційними структурами.

– Товарні ресурси характеризують асортимент, якість і обсяги продукції, кількість споживачів і рівень задоволення їх потреб.

– Часові ресурси визначають швидкість прийняття рішень і реагування на зміни середовища [25].

У сучасній економіці підприємство вже давно перестало бути лише сукупністю виробничих потужностей і матеріальних активів. Конкурентоспроможність підприємства формується через складну взаємодію матеріальних, фінансових і нематеріальних ресурсів [20]. Стратегічні ресурси підприємства, що було перераховано раніше, доцільно узагальнити у три великі групи.

Матеріальні ресурси забезпечують фізичне існування підприємства: виробничі потужності, обладнання, сировина, енергетичні ресурси та інфраструктур. Без належної матеріальної бази неможливе стабільне

функціонування жодної організації. Водночас у сучасних умовах ці ресурси дедалі більше втрачають статус єдиного джерела конкурентної переваги, адже їх можна відносно швидко відтворити або придбати.

Фінансові ресурси є універсальним інструментом, що забезпечує можливість залучення матеріальних ресурсів, інвестування в розвиток, підтримку операційної діяльності та подолання кризових ситуацій. Однак, фактори кризового стану економіки мають великий негативний вплив на ефективність використання фінансових ресурсів та існують незалежно від дій підприємства [4].

О. Гудзь визначає поняття фінансового ресурсу як «сукупність усіх високоліквідних наявних активів, які перебувають у розпорядженні підприємства» [9]. Обсяг і структуру цих активів дослідник безпосередньо пов’язує з платоспроможністю підприємства.

Найбільш складною та водночас найціннішою категорією є нематеріальні ресурси. До них належать знання, інформація, репутація, бренд, організаційна культура, ділові зв’язки та інтелектуальний капітал. Саме ці ресурси формують унікальність підприємства, яку неможливо легко скопіювати. Вони визначають рівень довіри з боку клієнтів і партнерів, здатність до інновацій і швидкість адаптації до змін. Нематеріальні ресурси – це складові потенціалу підприємства, які не мають фізичної форми, але здатні приносити економічну вигоду протягом тривалого періоду. До них належать об’єкти інтелектуальної власності, зокрема корисні моделі, патенти, товарні знаки, промислові зразки, а також інші результати інноваційної діяльності. Вони формують основу інтелектуального капіталу організації та забезпечують її унікальність на ринку.

Окрім цього, до нематеріальних ресурсів відносять бренд, ділову репутацію, ноу-хау, інформаційні ресурси, організаційну культуру, управлінські технології та знання персоналу. Саме ці елементи створюють довгострокові конкурентні переваги, оскільки їх складно відтворити або скопіювати конкурентам. У сучасних умовах розвитку економіки значення нематеріальних ресурсів постійно зростає, адже вони стають ключовим

фактором інноваційності, гнучкості та стійкості підприємства. У сучасній економіці нематеріальні ресурси часто стають головним джерелом довгострокових конкурентних переваг [1].

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що репутаційний капітал, як нематеріальний актив, забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, стійкість до зовнішніх впливів і формує основу для довіри, інвестиційної привабливості та ефективної співпраці з партнерами, клієнтами й державними інституціями. Теоретичні підходи до репутаційного капіталу підкреслюють його взаємозв'язок із соціальним капіталом, який складається зі структурної, реляційної та когнітивної складових. Репутаційний капітал інтегрує елементи кожного компонента, сприяючи формуванню кооперативної та соціально орієнтованої поведінки в організації. Стратегічні ресурси підприємства охоплюють матеріальні, фінансові та нематеріальні активи, кожен із яких має свою специфіку та значення для забезпечення конкурентних переваг.

Матеріальні ресурси забезпечують фізичне існування підприємства, фінансові ресурси універсальну підтримку діяльності та інвестицій, а нематеріальні формують унікальність організації, її здатність до інновацій та швидкої адаптації до змін. Останні стають головним джерелом довгострокових конкурентних переваг у сучасній економіці. Особливо під час повномасштабної війни, репутаційний капітал підприємства виступає фундаментальним елементом системи антикризового менеджменту. Його формування та збереження є запорукою стабільності, довіри стейкголдерів і здатності організації адаптуватися до нових викликів зовнішнього середовища. Стратегічні ресурси, особливо нематеріальні, забезпечують унікальність та конкурентоспроможність підприємства, а їх ефективне управління дозволяє створювати стійкі переваги та лідерські позиції на ринку.

Матеріальні, фінансові та нематеріальні ресурси утворюють єдину систему, в якій кожен компонент підсилює інший, забезпечуючи комплексний розвиток та стабільність підприємства. Успішне управління репутаційним і

стратегічними ресурсами дозволяє організації не лише виживати в умовах кризи, а й розвиватися, зміцнювати позиції та закладати основу для майбутнього лідерства.

РОЗДІЛ 2
ОСОБЛИВОСТІ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

2.1 Основні кризові виклики для комунікаційної політики компанії АТ «Укрзалізниця» в умовах повномасштабної війни

У розвинених країнах світу транспортна система здійснює пасажироперевезення, експорт та імпорт товарів і послуг, що сприяє економічному розвитку. Однією зі галузей транспортної системи виступає залізничний транспорт, як недорогий та швидкий вид перевезення, що є інструментом у формуванні торгових відносин країни з іншими державами, створенні валового внутрішнього продукту, виконанні посередницької функції між вітчизняними підприємствами та багато іншого [11]. Український залізничний транспорт забезпечує внутрішні та зовнішні транспортно-економічні зв'язки, а також закриває потреби населення у перевезеннях.

АТ «Укрзалізниця» є національним оператором залізничних перевезень і елементом критичної інфраструктури України. Як найбільше стратегічне підприємство з близько 187 тисячами працівників, компанія забезпечує перевезення пасажирів і вантажів у внутрішньому та міжнародному сполученні, тим самим підтримуючи мобільність населення та стійкість національної економіки. Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році АТ «Укрзалізниця» поєднала функції пасажирського перевізника, гуманітарного та логістичного хабу, а також символу державної стійкості. Водночас діяльність відбувається в умовах постійних ризиків, що безпосередньо впливають на комунікаційну політику компанії. До таких викликів належать:

– Порушення графіків руху та необхідність пояснювати рішення щодо безпеки пасажирів, що підвищує вимоги до оперативності й точності повідомлень.

– Фізичні загрози інфраструктурі та персоналу внаслідок системних атак.

– Кіберзагрози й збої цифрових сервісів, зокрема атаки на онлайн-системи.

– Інформаційні атаки та поширення дезінформації.

З огляду на ці фактори кризові комунікації Укрзалізниці мають своєчасно інформувати про зміни в роботі, зменшувати невизначеність для пасажирів і партнерів, підтримувати відчуття контролю та відповідальності, а також зберігати довіру до компанії як до інституції, що гарантує безперервність перевезень навіть у надзвичайних умовах. Практика воєнного часу демонструє, що сталість, надійність та прозорість повідомлень стають важливими компонентами формування репутаційного капіталу.

Повномасштабна війна лише загострила ті внутрішні кризи, з якими АТ «Укрзалізниця» стикалася ще до 2022 року. Йдеться про накопичені управлінські та структурні дисбаланси, мінімальне оновлення інфраструктури й рухомого складу, складну фінансову модель, кадрові проблеми та періодичні конфлікти довкола якості сервісу й прозорості рішень. Особливо чутливим напрямом таких конфліктів є дискусії та підозри щодо корупції, насамперед у сфері закупівель і доступу до ресурсів. За даними публічних повідомлень антикорупційних органів, у різні періоди фіксувалися кримінальні провадження та розслідування щодо можливого завдання збитків компанії через постачання продукції за завищеними цінами.

У період з 2014 до початку 2016 у ДП «Управління промислових підприємств Державної адміністрації залізничного транспорту України» (наразі «Центр управління промисловістю» ПАТ «Укрзалізниця») детективами Національного антикорупційного бюро України було розкрито схему заволодіння державними коштами на суму 13,65 мільйона гривень [13]. Напередодні повномасштабного вторгнення продовжувались розслідування 29 кримінальних проваджень, в яких повідомлено про підозру 12 особам. Загальна сума встановлених збитків у цих справах – 420 млн грн. 30 жовтня 2020 року Національне антикорупційне бюро України та АТ «Укрзалізниця» посилюють

співпрацю для запобігання та протидії корупції. Представники цих двох організацій підписали Меморандум про взаєморозуміння та співробітництво, що передбачає обмін інформацією між сторонами, подання відомостей про кримінальні корупційні правопорушення та взаємодію в інших організаційних питаннях.

У воєнних умовах питання корупції стає ще актуальнішим, а для критичної інфраструктури будь-які підозри в непрозорості безпосередньо трансформуються у репутаційні втрати. Суспільство очікує від державної компанії максимальної підзвітності, а міжнародні партнери та донори пов'язують підтримку відбудови й модернізації з дотриманням принципів доброчесності та контролю. У 2024 році Національне антикорупційне бюро України та Спеціалізована антикорупційна прокуратура, скерували до суду обвинувальний акт щодо осіб, яких підозрюють у заволодінні коштами підприємства під час закупівлі силових трансформаторів у період повномасштабної війни. За даними слідства, упродовж червня – грудня 2022 року представники внутрішнього підрозділу компанії забезпечили перемогу в тендері наперед визначеної фірми, підконтрольної громадянину Республіки Білорусь та мав зв'язки з росією.

Надалі компанія-переможець через афілійовану фірму, зареєстровану в Болгарії, закупила трансформатори в узбецького виробника та реалізувала їх АТ «Укрзалізниця» за ціною, штучно завищеною майже удвічі. Унаслідок реалізації цієї схеми протягом 2022–2024 років підприємству було завдано збитків на суму близько 95 млн грн. Викриття корупційної схеми відбулося у квітні 2024 року, що стало прикладом активізації антикорупційного контролю у сфері функціонування стратегічної державної інфраструктури в умовах воєнного стану [17].

Отже, корупційні скандали є одним із найбільш небезпечних кризових викликів для комунікаційної політики АТ «Укрзалізниця». Вони безпосередньо впливають на рівень суспільної довіри до компанії та її репутацію як стратегічного державного підприємства. В умовах повномасштабної війни,

коли «Укрзалізниця» виконує критично важливі транспортні, гуманітарні та безпекові функції, будь-які повідомлення про зловживання чи неефективне використання коштів викликають значний суспільний резонанс і можуть формувати негативне ставлення громадськості до діяльності компанії загалом. Компанія змушена реагувати на факт правопорушення, оперативно пояснювати свої дії, забезпечувати прозорість інформації та демонструвати готовність до співпраці з правоохоронними органами. За відсутності ефективної комунікаційної стратегії існує ризик поширення дезінформації, репутаційних втрат і зниження довіри з боку пасажирів, партнерів та міжнародної спільноти.

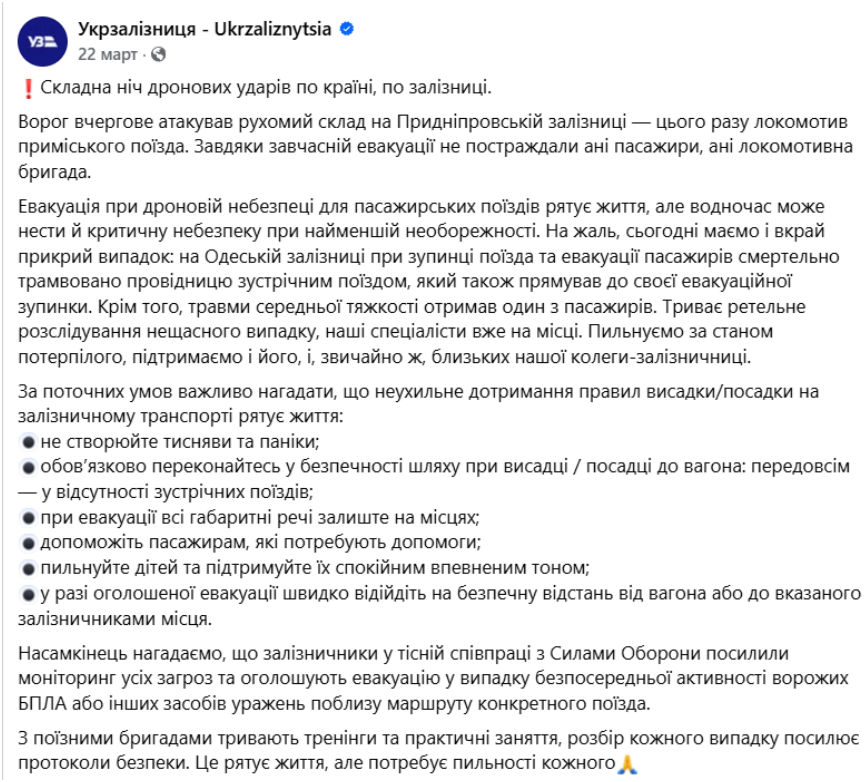
Одним із найсерйозніших внутрішніх кризових викликів для АТ «Укрзалізниця» є кадрова криза. Саме працівники компанії забезпечують безперервність роботи стратегічної транспортної системи держави. Вимушене переміщення населення, міграцію спеціалістів за кордон та втрату частини персоналу на тимчасово окупованих територіях. Особливо гостро проблема проявляється у сфері технічних професій, де для обслуговування інфраструктури та рухомого складу необхідні висококваліфіковані фахівці з відповідним досвідом роботи, де завжди є загроза життю.

Особливо небезпечною є робота співробітників, які займаються відновленням інфраструктури після атак. Аварійні бригади, машиністи, провідники, енергетики та диспетчери часто працюють у регіонах, наближених до зон бойових дій, де існує ризик повторних ударів. За перші 2 роки (на листопад 2023 року) від початку широкомасштабної війни в Україні 530 залізничників загинули. З них 23 людини загинули при виконанні своїх професійних обов'язків, 112 в наслідок російських обстрілів та бомбардувань цивільних об'єктів. За цей період на фронті загинули 395 воїнів-залізничників, що долучились до лав ЗСУ на початку вторгнення. На травень 2026 року число загиблих залізничників збільшилось до 1090.

Загроза безпеці стосується також пасажирів, оскільки залізничний транспорт під час війни став одним із головних засобів евакуації населення та

пересування між регіонами. Тільки за перші 8 днів евакуювала більше ніж 1 мільйона людей, а за два роки війни залізницею евакуювали понад 4 мільйони людей [24]. Пошкодження вокзалів, колій, мостів, тягових підстанцій і рухомого складу створює ризики для безпечного перевезення людей та функціонування транспортної системи загалом. Деколи через перебої з електропостачанням після масованих обстрілів на окремих ділянках перевезення переважно забезпечується автобусними трансферами. Велике скупчення людей на вокзалах, затримки рейсів через повітряні тривоги та зміни маршрутів унаслідок пошкодження інфраструктури створюють додаткові ризики для громадян. Російські війська систематично посилюють удари по залізничній інфраструктурі, розглядають її як елемент логістики та критичної інфраструктури України. У різних областях фіксувалися атаки дронів на пасажирські потяги, вокзали та ремонтну техніку, а працівники залізниці отримували поранення під час виконання службових обов'язків [32].

У березні 2026 року АТ Укрзалізниця запровадила нові правила безпеки під час повітряних тривог, що стало реакцією на зміну характеру російських атак проти залізничної інфраструктури України. Відповідно до нових заходів, поїзди можуть тимчасово зупинятися, а пасажири – евакуйовуватися у випадках фіксації активності російських дронів поблизу маршрутів руху. Такі рішення спрямовані на мінімізацію ризиків для життя громадян та працівників залізниці. Однак 22 березня стався нещасний випадок на Одеській залізниці фатальні обставини привели до загибелі 19-річної провідниці Ілони Вовк, яка якраз проводила евакуацію. У той же день на офіційній сторінці у Facebook було опубліковано допис з інформування про цю подію та застереженням для пасажирів [18].



Укрзалізниця - Ukrzaliznytsia
22 март ·

❗ Складна ніч дронових ударів по країні, по залізниці.

Ворог вчергове атакував рухомий склад на Придніпровській залізниці — цього разу локомотив приміського поїзда. Завдяки завчасній евакуації не постраждали ані пасажири, ані локомотивна бригада.

Евакуація при дроновій небезпеці для пасажирських поїздів рятує життя, але водночас може нести й критичну небезпеку при найменшій необережності. На жаль, сьогодні маємо і вкрай прикрий випадок: на Одеській залізниці при зупинці поїзда та евакуації пасажирів смертельно трамвовано провідницю зустрічним поїздом, який також прямував до своєї евакуаційної зупинки. Крім того, травми середньої тяжкості отримав один з пасажирів. Триває ретельне розслідування нещасного випадку, наші спеціалісти вже на місці. Пильнуємо за станом потерпілого, підтримаємо і його, і, звичайно ж, близьких нашої колеги-залізничниці.

За поточних умов важливо нагадати, що неухильне дотримання правил висадки/посадки на залізничному транспорті рятує життя:
- не створюйте тисняви та паніки;
- обов'язково переконайтесь у безпечності шляху при висадці / посадці до вагона: передовсім — у відсутності зустрічних поїздів;
- при евакуації всі габаритні речі залиште на місцях;
- допоможіть пасажирам, які потребують допомоги;
- пильнуйте дітей та підтримуйте їх спокійним впевненим тоном;
- у разі оголошеної евакуації швидко відійдіть на безпечну відстань від вагона або до вказаного залізничниками місця.

Насамкінець нагадаємо, що залізничники у тісній співпраці з Силами Оборони посилили моніторинг усіх загроз та оголошують евакуацію у випадку безпосередньої активності ворожих БПЛА або інших засобів уражень поблизу маршруту конкретного поїзда.

З поїзними бригадами тривають тренінги та практичні заняття, розбір кожного випадку посилює протоколи безпеки. Це рятує життя, але потребує пильності кожного🙏

Рис. 2.1. Допис про евакуацію при дроновій небезпеці на офіційній сторінці АТ «Укрзалізниця» у Facebook

За оцінкою старшого аналітика Українського центру безпеки та співпраці Земляного А., росія змінила тактику ударів по залізничній системі України. Якщо на початку повномасштабної війни основними цілями були вузлові станції, депо та інші стаціонарні об'єкти інфраструктури, то згодом акцент було перенесено на рухомий склад, зокрема пасажирські поїзди. Особливо небезпечними залишаються маршрути, що проходять поблизу лінії фронту або мають важливе стратегічне значення для внутрішньої логістики держави. Така зміна тактики свідчить про прагнення росії дестабілізувати транспортну систему України та створити атмосферу постійної небезпеки для цивільного населення.

У липні 2022 року за підтримки АТ «Укрзалізниця» була створена ініціатива «Залізна родина». Її діяльність спрямована на допомогу залізничникам, які постраждали внаслідок бойових дій, а також родинам загиблих працівників компанії. За офіційними даними, від початку

повномасштабного вторгнення понад 1560 працівників залізниці отримали поранення під час виконання професійних обов'язків або внаслідок воєнних дій. Фонд «Залізна родина» виконує соціальну функцію, забезпечуючи матеріальну, психологічну та гуманітарну підтримку постраждалим працівникам і їхнім сім'ям. Зібрані кошти спрямовуються на лікування та реабілітацію поранених залізничників, підтримку сімей загиблих, а також відновлення житла, зруйнованого внаслідок бойових дій. Таким чином, ініціатива виходить за межі традиційної корпоративної допомоги та фактично стає елементом системи соціального захисту працівників критичної інфраструктури. Підтримка працівників у кризових умовах формує позитивний імідж «Укрзалізниці» як соціально відповідального роботодавця, який піклується про своїх співробітників навіть у надзвичайно складних обставинах [29]. Таким чином, загроза життю працівників і пасажирів є безпековим та серйозним кризовим викликом для АТ «Укрзалізниця». Компанія повинна поєднувати забезпечення безперервності та безпечності перевезень із реалізацією заходів безпеки, підтримки персоналу та постійного інформування громадськості.

Безперервність перевезень забезпечує цифрова система, однак в умовах цифровізації та повномасштабної війни є загроза кібератак, що є кризовим викликом для АТ «Укрзалізниця». Оскільки компанія є об'єктом критичної інфраструктури держави, її цифрові системи стають потенційною ціллю для хакерських атак, спрямованих на дестабілізацію транспортної системи, порушення логістики та створення паніки серед населення. Особливу небезпеку становлять атаки на онлайн-сервіси продажу квитків, внутрішні системи управління перевезеннями, інформаційні ресурси та канали зв'язку між структурними підрозділами компанії.

Для зменшення наслідків кібератак необхідно забезпечити захист цифрової інфраструктури, створювати резервні канали інформування пасажирів та підтримувати постійну взаємодію з державними органами у сфері кібербезпеки. Важливим елементом є і підготовка персоналу до дій у випадку

кібератак, оскільки ефективне реагування на цифрові інциденти значною мірою залежить від швидкості внутрішньої комунікації та координації між підрозділами.

У ніч із 22 на 23 березня 2025 року АТ «Укрзалізниця» зазнала масштабної таргетованої кібератаки, яка стала одним із найбільших цифрових інцидентів для компанії в умовах повномасштабної війни. Унаслідок атаки було порушено роботу онлайн-сервісів, зокрема мобільного застосунку, сайту та системи онлайн-продажу квитків. Пасажири не могли придбати або повернути квитки через цифрові сервіси, що спричинило значне навантаження на залізничні каси та утворення черг на вокзалах [6].

У пресслужбі компанії зазначили, що кібератака мала складний багаторівневий характер і була спрямована на інформаційно-телекомунікаційні системи перевізника. Попри це, рух поїздів не був зупинений: усі операційні процеси вдалося перевести у резервний формат роботи, а поїзди продовжували курсувати без суттєвих затримок. Для стабілізації ситуації «Укрзалізниця» співпрацювала з кібердепартаментом Служби безпеки України та фахівцями з кібербезпеки, які займалися відновленням систем і ліквідацією наслідків атаки.

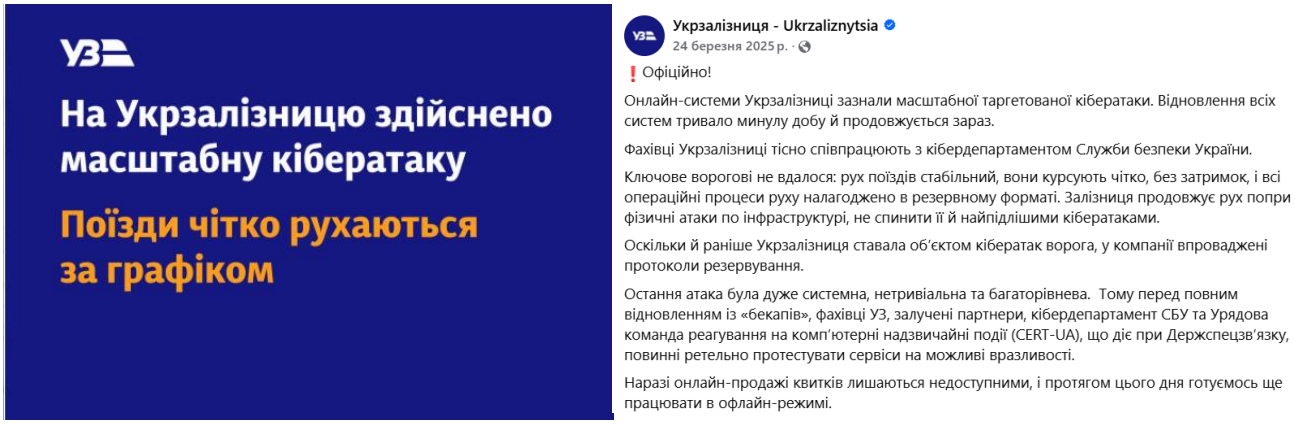


Рис 2.2 Офіційне звернення про кібератаку на офіційній сторінці АТ «Укрзалізниця» у Facebook

Через збій онлайн-продажу квитків компанія була змушена тимчасово повернутися до офлайн-механізмів обслуговування пасажирів. Особливі

труднощі виникли з міжнародними рейсами, квитки на які зазвичай реалізовуються виключно онлайн. Компанія регулярно інформувала громадськість через офіційні канали комунікації, пояснювала причини збою та повідомляла про етапи відновлення систем. Наприкінці березня 2025 року частину цифрових сервісів вдалося відновити у резервному форматі, а в компанії наголосили, що витоку персональних даних пасажирів чи інформації про військові вантажі не відбулося.

Таким чином, кібератаки є технічною проблемою та суттєвим комунікаційним ризиком для АТ «Укрзалізниця». Вони можуть впливати на стабільність роботи транспортної системи, рівень суспільної довіри та інформаційну безпеку держави, тому потребують комплексного підходу до захисту цифрових сервісів і кризового інформування громадськості.

Отже, в умовах воєнного стану діяльність компанії перебуває під постійним тиском кризових факторів, серед яких фізичні загрози інфраструктурі та пасажирам, перебої в роботі, інформаційні атаки, поширення дезінформації, а також високі очікування суспільства та медіа щодо швидких і зрозумілих пояснень. Усе це формує складне становище, у якому ефективні кризові комунікації стають важливими для підтримання довіри та позитивної репутації.

2.2 Аналіз комунікаційних каналів АТ «Укрзалізниця»: потенціал для формування репутаційного капіталу та вдосконалення кризових комунікацій

Комунікаційна політика розпочала свій активний розвиток в умовах цифровізації та перетворилась в інструмент, що сприяє стабільному функціонуванню великих державних компаній. Для АТ «Укрзалізниця» комунікаційні канали виконують інформаційну функцію та формує суспільну довіру, підтримує репутацію та забезпечує взаємодію з пасажирами, працівниками, державними органами та міжнародними партнерами. У

комунікаційній політиці національний перевізник використовує широкий спектр комунікаційних каналів, серед яких офіційний вебсайт, соціальні мережі, мобільний застосунок, засоби масової інформації та інші методи комунікації. Кожен із цих каналів має власну специфіку, цільову аудиторію та функціональне призначення. Соціальні мережі забезпечують оперативність та емоційний контакт із суспільством, офіційний сайт виконує роль основного джерела перевіреної інформації, а мобільний застосунок став елементом цифрової взаємодії з пасажирами. У кризових умовах компанія значно посилила роль цифрових платформ для оперативного інформування та координації дій.

Офіційний вебсайт АТ «Укрзалізниця» забезпечує взаємодію компанії з пасажирами, працівниками, державними органами, бізнес-партнерами, засобами масової інформації та виконує функцію основного цифрового джерела офіційної інформації. Структура офіційного сайту Укрзалізниці є досить масштабною та охоплює декілька основних напрямів діяльності компанії. Одним із розділів є сервіс пасажирських перевезень, який дозволяє користувачам придбати квитки онлайн, перевірити розклад руху поїздів, отримати інформацію про міжнародні маршрути, пільги та правила перевезення.

Значну частину сайту займає інформаційний блок, де регулярно публікуються новини компанії, офіційні заяви, пресрелізи та повідомлення щодо надзвичайних ситуацій. Протягом місяця на сайті публікується від 7 до 16 інформаційних дописів. Окреме місце у структурі сайту займають корпоративні та адміністративні розділи. Тут розміщуються фінансові звіти, тендерна документація, інформація для інвесторів, нормативні документи, антикорупційна політика та вакансії. Крім того, сайт виконує функцію платформи для взаємодії зі ЗМІ через спеціальний пресцентр, де журналісти можуть отримати офіційні коментарі та актуальну інформацію.

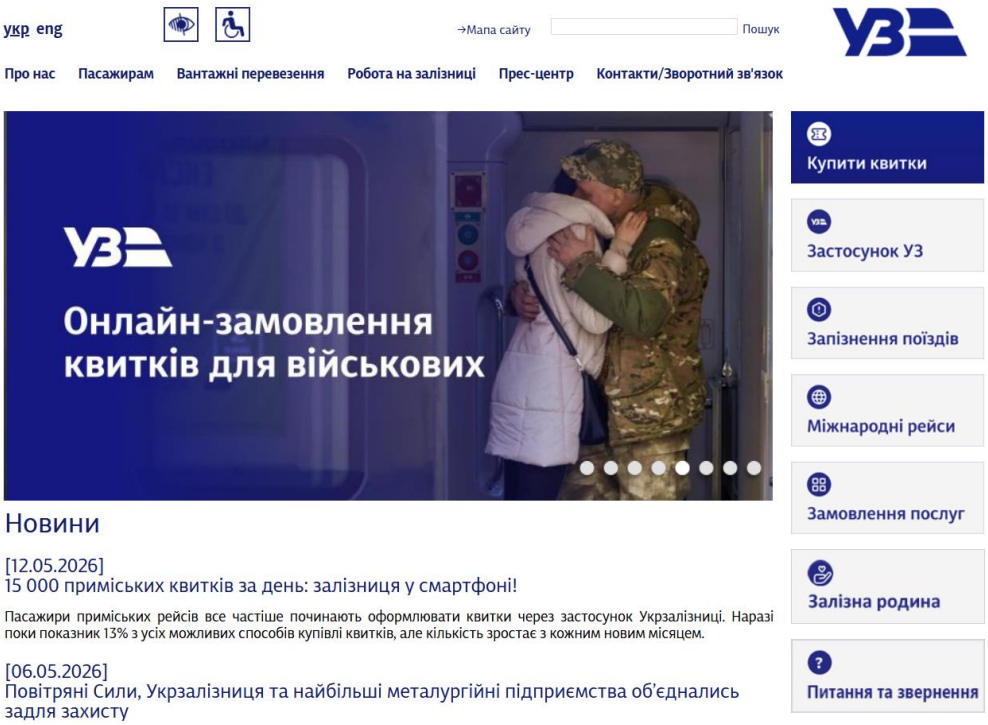


Рис 2.3 Інтерфейс офіційного вебсайту АТ «Укрзалізниця»

Офіційний сайт АТ «Укрзалізниця» поєднує сервісні можливості, офіційне інформування та елементи репутаційної політики. Попри окремі технічні та структурні недоліки, сайт залишається цифровим майданчиком взаємодії компанії з громадськістю та одним із найбільш авторитетних джерел інформації про діяльність Укрзалізниці.

Сторінка Укрзалізниці у Facebook була створена ще у 2012 році та використовується для інформування пасажирів, взаємодії з аудиторією та висвітлення соціальних ініціатив компанії. Наповнення сторінки є різноплановим та охоплює декілька основних напрямів. Значну частину контенту складають оперативні повідомлення про рух поїздів, затримки, зміни маршрутів та запуск нових рейсів, а також публікації про евакуаційні перевезення, міжнародну співпрацю, модернізацію рухомого складу та відновлення інфраструктури після обстрілів. Крім того, Facebook компанія активно публікує історії працівників, волонтерські ініціативи, матеріали про залізничників та соціальні проєкти. Саме через Facebook АТ «Укрзалізниця» формує образ компанії як символу стійкості та національної єдності в умовах

війни. Важливою перевагою Facebook є можливість двосторонньої комунікації з аудиторією, де користувачі можуть залишати коментарі, ставити запитання та отримувати відповіді від представників компанії.

Telegram-канал Укрзалізниці є основним каналом швидкого інформування населення про зміни руху поїздів, затримки, наслідки обстрілів та організацію евакуаційних рейсів. Офіційний канал містить інформацію щодо роботи компанії, руху поїздів та інших важливих подій залізниці. Публікації мають лаконічний формат та орієнтовані насамперед на швидкість передачі інформації. Канал активно використовується для повідомлень про затримки поїздів через ракетні атаки, зміни маршрутів, роботу вокзалів та безпекові заходи. Головною перевагою Telegram є висока оперативність.

Інформація поширюється практично миттєво, що дозволяє швидко охоплювати сотні тисяч користувачів, а система сповіщень забезпечує швидке отримання важливих повідомлень. Якщо Facebook переважно виконує репутаційну та іміджеву функцію, то Telegram орієнтований насамперед на оперативну кризову комунікацію. Використання цих платформ дозволяє компанії підтримувати постійний зв’язок із суспільством, забезпечувати прозорість діяльності та ефективно реагувати на виклики воєнного часу.

Поряд із соціальними мережами окреме місце в комунікаційній екосистемі АТ «Укрзалізниця» посідає мобільний застосунок, який поєднує оперативне інформування із практичними сервісами для пасажирів і забезпечує безпосередню цифрову взаємодію компанії з аудиторією. Його запуск став одним зі значних етапів цифровізації послуг та переходу до більш мобільної, швидкої та персоналізованої взаємодії з користувачами. Основу функціоналу застосунку складає система онлайн-продажу квитків на поїзди далекого сполучення та частково приміські маршрути. Користувачі можуть здійснювати пошук рейсів, бронювати місця, оплачувати квитки онлайн, повертати їх у разі зміни планів, а також зберігати електронні квитки без необхідності друку паперових документів. Додаток дозволяє зберігати персональні дані пасажирів, історію подорожей та швидко повторювати попередні замовлення.

Наповнення застосунку постійно оновлюється та розширюється. Компанія поступово додає нові функції, серед яких онлайн-табло вокзалів, оформлення пільгових квитків, автовикуп квитків, інтеграція з сервісом «Дія. Підпис», а також купівля квитків на приміські потяги в окремих регіонах України. Серед основних переваг застосунку варто виділити зручність користування, високу швидкість доступу до сервісів та персоналізований характер комунікації.

Таким чином, мобільний застосунок АТ «Укрзалізниця» є сервісним інструментом та каналом щоденної комунікації з пасажирами. Водночас комунікаційна діяльність компанії не обмежується лише цифровими сервісами для користувачів, а і взаємодіє зі засобами масової інформації, через які Укрзалізниця формує публічний порядок денний, пояснює свої рішення та підтримує суспільну довіру.

Основою комунікації Укрзалізниці зі ЗМІ є офіційний пресцентр компанії, через який поширюються пресрелізи, офіційні заяви, коментарі керівництва та повідомлення щодо роботи залізничної інфраструктури. Компанія регулярно інформує медіа про запуск нових маршрутів, модернізацію рухомого складу, міжнародне співробітництво, фінансові показники та соціальні ініціативи. Крім того пояснювання суспільству рішення компанії та коментування кризових ситуацій відбувається через публічні виступи керівництва Укрзалізниці, інтерв'ю, пресконференції та брифінги.

Для оцінки ефективності комунікації АТ «Укрзалізниця» із засобами масової інформації доцільно звернутися до аналізу статистики медіазгадок. Кількість публікацій, їхня динаміка та потенційне охоплення аудиторії дають змогу простежити рівень присутності компанії в інформаційному просторі, а також визначити інтенсивність суспільної та медійної уваги до її діяльності. У період з 20 квітня по 20 травня 2026 року про АТ «Укрзалізниця» згадувалось понад 521 раз, з них 254 новинних публікацій. Загальна кількість охоплення аудиторії через новинні публікації становила 2,7 мільйона. Найчастіше про АТ

«Укрзалізниця» писали такі ЗМІ: 5 Канал, ТСН Україна, 24 Канал, Суспільне Новини та NV.UA.

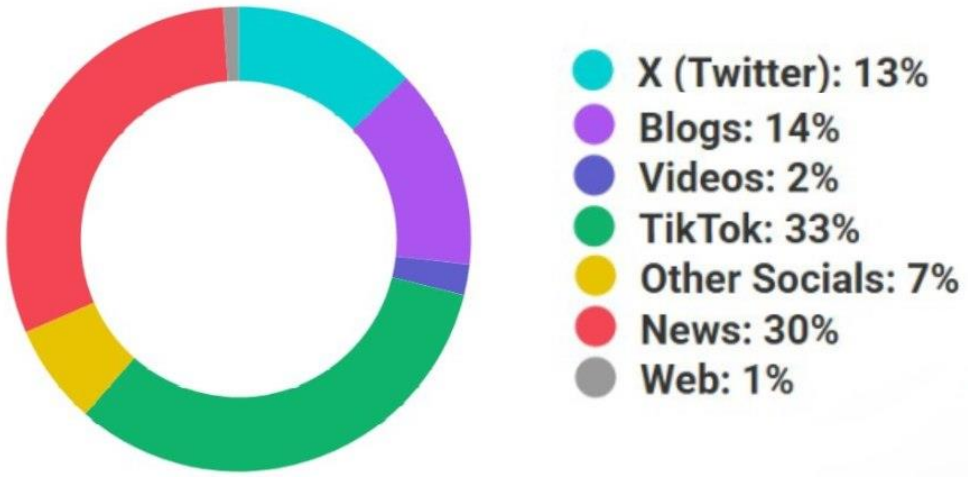


Рис 2.4 Інфографіка розподілу згадок у джерелах інформації АТ «Укрзалізниця». Джерело: https://brand24.com/

Найвищий рівень інформаційної уваги спостерігається під час масових ракетних атак на об’єкти інфраструктури, перебоїв у роботі та зміни у розкладі. У такі періоди кількість згадок у медіа різко зростала, а інформаційний порядок денний формувався навколо оперативних заяв компанії, коментарів керівництва та повідомлень про безпекові заходи.

За цей період найбільше новинних дописів було 13 травня , а саме 32 новини про зміни в розкладі через масовані ракетні удари по залізничній інфраструктурі в кількох областях України. Через офіційний пресцентр, публічні виступи керівництва, інтерв’ю та брифінги компанія формує інформаційний порядок денний, оперативно реагує на кризові ситуації та забезпечує суспільство перевіреною інформацією. Аналіз медіазгадок засвідчує високий рівень присутності компанії в інформаційному просторі, особливо в періоди загострення безпекових ризиків і змін у роботі залізничної інфраструктури.

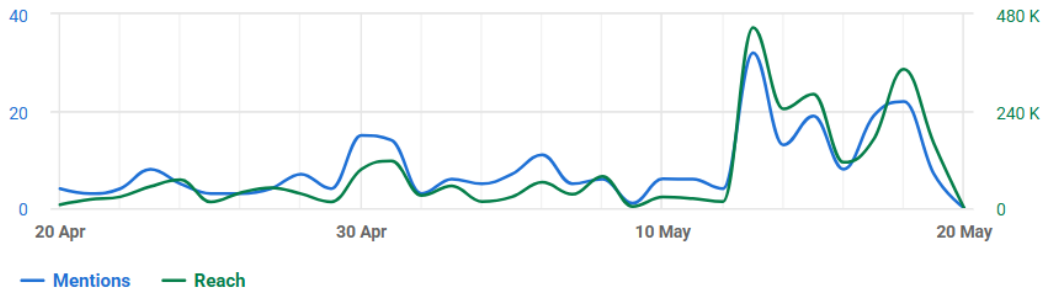


Рис 2.5 Діаграма згадок АТ «Укрзалізниця» в українських ЗМІ у період з 20 квітня по 20 травня 2026 року. Джерело: https://brand24.com/

Крім звичайних джерел комунікації АТ «Укрзалізниця» використовує соціальні ініціативи, культурні проєкти, благодійні кампанії та спеціальні медіапроєкти, що можна розглядати як окремий інструмент комунікації, але не як класичні комунікаційні канали у вузькому значенні. Наприклад книга «Потяг прибуває за розкладом. Історії людей і залізниці» є прикладом іміджевого та репутаційного комунікаційного проєкту.

Авторка книги «Потяг прибуває за розкладом. Історії людей і залізниці» М. Паплаускайте – відома українська журналістка, яка заради створення цього документального дослідження проїхала понад 8 000 кілометрів дорогами воюючої країни та провела 40 глибоких, емоційних інтерв'ю з працівниками різних ланок – від машиністів та провідників до топменеджерів та диспетчерів [16]. У своїй праці вона детально з'ясувала й зафіксувала унікальний соціокультурний та управлінський феномен: як залізниці в умовах повного колапсу традиційних логістичних систем вдалося трансформуватися у «головну артерію життя» та ключовий національний символ спротиву.

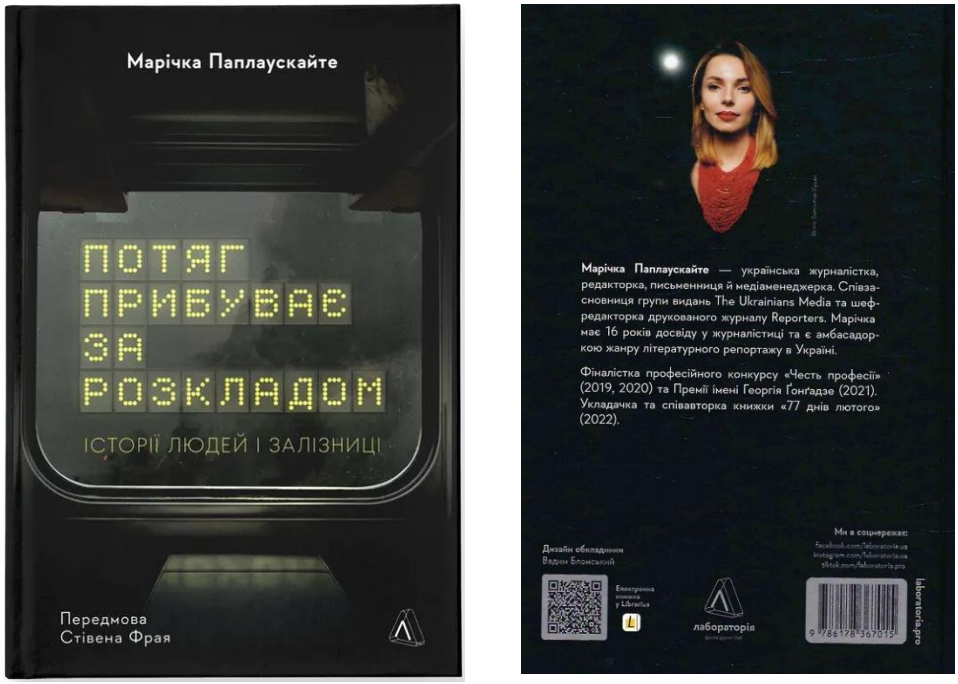


Рис 2.6 Обкладинка книги «Потяг прибуває за розкладом. Історії людей і залізниці» авторки М. Паплаускайте [16]

Описуючи досвід людей, які приймали перші надважкі виклики вторгнення, евакуйовували мільйони громадян під обстрілами та відновлювали зруйновані колії за лічені години, книга перетворюється на важливий інструмент сторітелінгу. Через такі масштабні видавничі ініціативи АТ «Укрзалізниця» не просто здійснює одностороннє інформування, а формує глибокий, довгостроковий емоційний зв’язок із суспільством. Проєкт виносить на перший план людиноцентричний, гуманітарний вимір щоденної роботи залізничників, перетворюючи знеособлену державну структуру на близький і зрозумілий кожному образ. Це дозволяє суттєво підсилити бренд компанії, конвертуючи операційну надійність у високий рівень морального авторитету та солідарності з боку громадськості.

Фільм «Потяг до життя» це українська повнометражна документальна стрічка режисера О. Тіменко, присвячена героїзму працівників Укрзалізниця під час повномасштабного вторгнення росії. Прем’єра фільму в українському прокаті відбулася 14 листопада 2024 року. Стрічка розповідає про реальні історії залізничників, які у перші дні війни стали частиною масштабної рятувальної місії. Під постійними обстрілами вони евакуйовували цивільних із

гарячих точок, перевозили гуманітарні вантажі, підтримували безперервний рух поїздів та робили усе можливе аби не допустити просування російських військ до Києва, а також брали участь у відверненні техногенних катастроф.

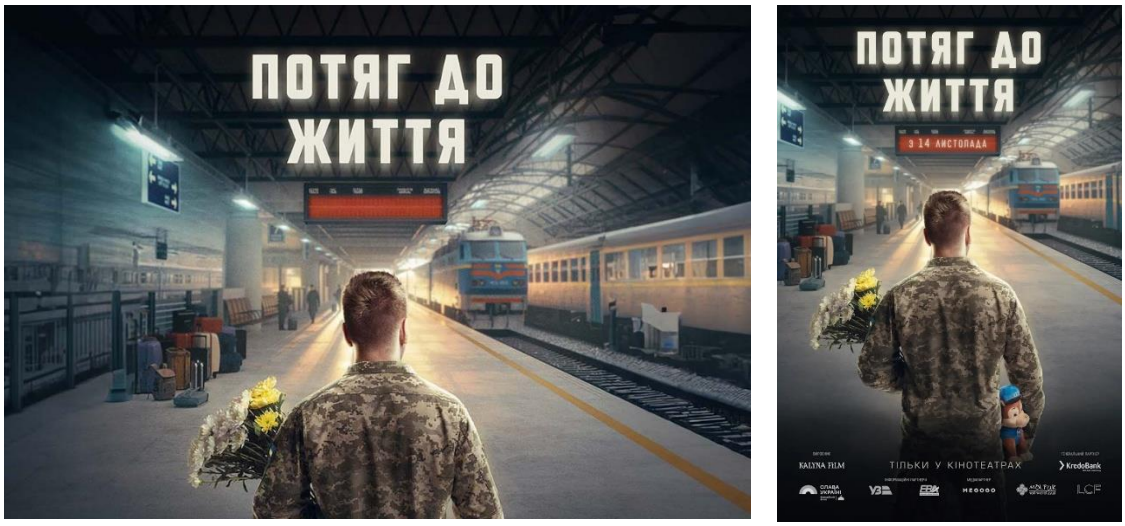


Рис 2.7 Афіша фільму «Потяг до життя».
Джерело:https://planetakino.ua/movie/potag-do-zitta-uk/

Стрічка підсилює корпоративну ідентичність працівників, формує відчуття гордості за професію та приналежність до спільної місії. У контексті сучасних комунікаційних стратегій цей фільм є прикладом сторітелінгу – методу, коли бренд чи організація доносить свої цінності через людські історії. Укрзалізниця через фільм транслює ключові цінності: відповідальність, незламність, жертовність та служіння суспільству. «Потяг до життя» став елементом міжнародної комунікації України. Завдяки участі відомих світових діячів і демонстрації історій евакуації цивільних. Він показує іноземній аудиторії роль української інфраструктури у воєнний час та підсилює міжнародну підтримку України. Саме тому «Потяг до життя» є культурним продуктом та важливим елементом формування репутаційного капіталу компанії.

Зазначені художньо-документальні та мультимедійні проєкти демонструють перехід АТ «Укрзалізниця» від реактивної моделі інформування (повідомлення про затримки рейсів, руйнування чи графіки евакуації) до

проактивного конструювання стратегічних наративів національної стійкості. Інтеграція таких інструментів у загальну комунікаційну матрицю підприємства дозволяє трансформувати суху корпоративну ідентичність у живий, емоційно насичений бренд-наратив «залізних людей». У такий спосіб книга М. Паплаускайте та кінострічка О. Тіменка виконують функцію реляційного менеджменту, де головним об'єктом комунікації стає не технологічний процес перевезень, а людський капітал – інституційна пам’ять про героїзм залізничників, яка капіталізується у довгострокову суспільну довіру.

З погляду теорії репутаційного менеджменту, подібні культурні та медіаініціативи виступають потужним інструментом формування символічного та когнітивного складників репутаційного капіталу. Вони працюють на випередження потенційних репутаційних криз: створюючи стійкий позитивний емоційний базис та легітимізуючи статус компанії як «опори нації», Укрзалізниця формує так звану «подушку репутаційної безпеки». У майбутньому, під час виникнення гострих техногенних, кадрових чи корупційних викликів, суспільство, когнітивно інтегроване у наратив про «залізну стійкість», виявляє вищий рівень емпатії та лояльності до організації, інтерпретуючи локальні кризи як тимчасові деструктивні чинники, а не як системний провал менеджменту. Відтак, залучення інструментів арт-PR та документального сторітелінгу є не просто елементом іміджевої політики, а стратегічною інвестицією у життєздатність та антикризову тривкість критичної інфраструктури в умовах тривалого воєнного стану.

Одним з яскравих прикладів креативного інструменту формування репутації є вихід АТ «Укрзалізниця» на ринок власного офіційного мерчу та створення лінійки брендованої продукції. Відкриття сайту для онлайн продажу брендованої та сувенірної продукції «Залізна крамниця» став потужним інструментом капіталізації бренду. Компанія перетворила символічні речі на знакові елементи масової культури, які транслюють іронію, стійкість та емоційну підтримку.



Рис 2.8 Брендована продукція АТ «Укрзалізниця».

Джерело: zalizna-kramnytsia.com

Окрім текстильних виробів, бренд активно інтегрувався у повсякденний побут через випуск фірмових шкарпеток із впізнаваними залізничними принтами, брендованого шоколаду, чаю в автентичних підстаканниках та листівок. Такий прагматичний крок у сфері креативного PR дозволив компанії вийти за межі традиційного образу монополіста критичної інфраструктури, перетворивши корпоративну атрибутику на бажаний сувенір, який гуманізує організацію та матеріалізує концепт «залізної стійкості» у щоденних дрібницях.

Отже, аналіз комунікаційних каналів АТ «Укрзалізниця» засвідчує, що в умовах повномасштабної війни комунікаційна система компанії виконує інформаційну та репутаційну функцію. Офіційний вебсайт, соціальні мережі, мобільний застосунок і взаємодія із засобами масової інформації формують цілісну багатоканальну модель комунікації, яка забезпечує оперативне інформування, підтримку суспільної довіри та координацію взаємодії з різними цільовими аудиторіями. Найбільший потенціал у кризових умовах демонструють цифрові платформи, насамперед Telegram і Facebook, які дозволяють швидко реагувати на зміни безпекової ситуації, тоді як офіційний сайт і мобільний застосунок забезпечують стабільність сервісної та офіційної комунікації. Водночас взаємодія зі ЗМІ, а також реалізація культурних і

соціальних проєктів, сприяють посиленню емоційного зв’язку з громадськістю та зміцненню репутаційного капіталу компанії. Таким чином, ефективне поєднання традиційних, цифрових і іміджевих каналів комунікації є основою вдосконалення її кризових комунікацій у воєнний період.

ВИСНОВКИ

Кризові комунікації в сучасних наукових підходах розглядаються як компонент антикризового управління, що охоплює економічні, організаційні аспекти та комунікаційний вимір діяльності організації. Криза постає як ситуація високої невизначеності, дефіциту часу, втрати стабільності та посиленої суспільної уваги, що потребує оперативного реагування та адаптації до змін зовнішнього середовища. У такому контексті осмислення сутності кризи становить теоретичну основу для побудови ефективної системи антикризового управління. Класифікація криз у науковій літературі дає можливість поглибити розуміння природи кризових явищ, джерел їх виникнення та можливих наслідків для організації. Підходи, запропоновані різними дослідниками, демонструють, що кризи відрізняються за рівнем виникнення, місцем прояву, характером перебігу та сферою впливу. Сукупність цих підходів формує аналітичне підґрунтя для прогнозування ризиків, оцінювання масштабів загроз і вибору механізмів реагування.

Кризові комунікації функціонують як інструмент подолання кризових ситуацій, оскільки саме через них організація взаємодіє з громадськістю, зменшує рівень невизначеності та формує власну інформаційну позицію. Оперативність, точність, відкритість і узгодженість комунікаційних дій впливають на рівень довіри до організації, її репутаційну стійкість і здатність мінімізувати негативні наслідки кризи. У цьому зв’язку кризові комунікації доцільно розглядати як невіддільну частину стратегічного управління. У структурі комунікаційної стратегії виокремлюються передкризовий, кризовий і посткризовий етапи. Такий поетапний підхід забезпечує системність кризового менеджменту та дозволяє організаціям діяти відповідно до продуманої комунікаційної логіки.

В умовах повномасштабної війни роль кризових комунікацій суттєво посилюється, оскільки вони реалізуються в середовищі підвищених безпекових ризиків, інформаційних атак, емоційної напруги та дезінформації. Це зумовлює

потребу у прозорих, своєчасних і правдивих повідомленнях, здатних забезпечувати стабільність сприйняття організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Кризові комунікації та репутаційний капітал формують взаємопов'язаний комплекс елементів сучасного антикризового управління. Комунікаційна діяльність організації сприяє подоланню кризових викликів, а також створює підґрунтя для зміцнення довіри, збереження соціальної легітимності та формування довгострокових конкурентних переваг. У цьому контексті теоретичне осмислення кризових комунікацій є важливою передумовою для аналізу практик їх реалізації в діяльності АТ «Укрзалізниця» в умовах повномасштабної війни.

Узагальнення результатів дослідження особливостей кризових комунікацій та специфіки формування репутаційного капіталу АТ «Укрзалізниця» в умовах повномасштабної війни дозволяє виокремити такі механізми:

1. **Диференціація функціоналу комунікаційних каналів.** Екосистема комунікацій національного перевізника має чітко виражену архітектоніку, де кожен цифровий майданчик адаптований під конкретну кризову задачу:

- Офіційний вебсайт функціонує як базовий верифікований репозиторій нормативно-довідкової, корпоративної та антикорупційної інформації (зокрема, звітів про взаємодію з НАБУ);

- Соціальна мережа Facebook виступає головним інструментом реляційного та емоційного менеджменту, орієнтованим на публікацію людиноцентричного контенту, сторітелінгу про героїзм персоналу та запуск репутаційних проєктів;

- Telegram-канал оптимізовано виключно під оперативний антикризовий моніторинг і миттєве сповіщення аудиторії (інформування про зміни маршрутів через безпекові загрози, дронові атаки чи затримки рейсів);

- Мобільний застосунок забезпечує пряму сервісну взаємодію із пасажирами, інтегруючи інструменти зворотного зв’язку в єдине цифрове середовище.

2. **Специфіка воєнно-кризових викликів.** Комунікаційна політика підприємства критичної інфраструктури розгортається в умовах перманентного тиску гібридних загроз. Визначено, що ефективність комунікації безпосередньо впливає на когнітивну безпеку суспільства. Ключовими викликами для репутаційного капіталу у досліджуваний період визначено:

- фізичні та безпекові ризики (масовані обстріли вокзалів, руйнування колій, посилення дронових атак на рухомий склад у 2026 році), які вимагають негайної зміни правил безпеки та оперативного менеджменту паніки;

- технологічні кризи (зокрема, масштабна таргетована кібератака у березні 2025 року), що паралізують цифрові сервіси й змушують пресслужбу терміново розгортати резервні офлайн- і онлайн-канали інформування;

- соціально-репутаційні загрози, спричинені публічним резонансом навколо кадрового дефіциту через загрозу життю працівників, а також розслідуваннями антикорупційних органів (НАБУ, САП) щодо тендерних закупівель.

3. **Капіталізація репутації через арт-PR та соціальні ініціативи.** Доведено, що важливим елементом захисту репутаційного капіталу АТ «Укрзалізниця» є вихід за межі стандартного інформування через інструменти кросмедійного сторітелінгу (документальна книга М. Паплаускайте «Потяг прибуває за розкладом», кінострічка О. Тіменка «Потяг до життя», корпоративний фонд «Залізна родина»). Ці проєкти забезпечують гуманізацію бренду, конструюють стратегічний наратив «залізної стійкості» та створюють тривкий когнітивний буфер («подушку репутаційної безпеки»), який мінімізує негативні наслідки для іміджу компанії під час виникнення локальних операційних чи корупційних криз.

4. **Системні деструктивні чинники та вразливості.** Попри високу адаптивність комунікаційної системи, аналіз виявив низку критичних уразливостей:

- надмірне інформаційне перевантаження каналів Telegram під час пікових криз, що ускладнює сприйняття ключових повідомлень пасажирами;

- висока чутливість цифрових сервісів продажу квитків до кіберінцидентів;

- репутаційна вразливість у коментарях Facebook, де відсутність системного модераційного супроводу іноді призводить до неконтрольованого поширення дезінформації або маніпулятивних фейкових хвиль.

Загалом, комунікаційна політика АТ «Укрзалізниця» продемонструвала унікальний для світової практики рівень адаптації до умов повномасштабної війни. Поєднання оперативності інформаційного потоку, діджиталізації сервісів та емоційного PR-супроводу дозволяє компанії утримувати високі показники суспільної довіри, конвертуючи операційну діяльність у репутаційний капітал загальнонаціонального значення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абушов Т. Сутність та зміст нематеріальних ресурсів сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-45.

2. Балковська В. В. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства для забезпечення підвищення конкурентоспроможності. *Економіка і суспільство*. 2017. Т. 13. С. 345–350.

3. Богашко О., Космідайло І. Ризик-менеджмент у системі функціонального управління: роль лідерства, кризових комунікацій та прийняття рішень в умовах організаційних змін. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 329–335. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-45.

4. Бражник Л. В. Фінансові ресурси підприємства: їх формування та використання. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 778–783.

5. Бровко Л. І., Сірко А. Ю., Крюкова Г. В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. *Modern economics*. 2019. № 15(2019). С. 36–40. URL: https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-05.

6. Буянова П. Не збій: онлайн-системи Укрзалізниці зазнали масштабної таргетованої кібератаки. *24 Канал*. URL: https://24tv.ua/kiberataka-ukrzaliznitsyu-vona-sprichinila-masshtabniy-zbiy-onlayn_n2782652?utm= (дата звернення: 05.05.2026).

7. Від блекаутів до інформаційних атак: путівник із кризових комунікацій для українських НУО. *Громадський Простір*. URL: https://www.prostir.ua/?kb=vid-blekautiv-do-informatsijnyh-atak-putivnyk-iz-kryzovyh-komunikatsij-dlya-ukrajinskyh-nuo (дата звернення: 12.03.2026).

8. Грабовець І., Черноус Л. Стратегія кризової комунікації у системі «влада-громадськість» в умовах воєнного стану в Україні: етапи, чинники,

характерні риси. *Науково-теоретичний альманах Грані*. 2025. Т. 28, № 1. С. 216–222. URL: https://doi.org/10.15421/172526.

9. Гудзь О. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств: монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2007. 578 с.

10. Єжижанська Т. С. Корпоративні комунікації в умовах кризи. *Масова комунікація: історія, сьогодення, перспективи*. 2012. С. 5–10.

11. Зоріна О. І., Фадєєнко В. Ю. Роль залізничного транспорту в економічному розвитку України; Role of railway transport in the economic development of Ukraine. *Науковий журнал економічний вісник національного гірничого університету; научный журнал экономический вестник национального горного университета; scientific journal economic bulletin of the national mining university*. 2017. С.27-32.

12. Зубарєва М. Прикладні антикризові PR-технології: навчальний посібник. Острог : Вид-во Нац. ун-ту "Острозька акад.", 2014. 214 с.

13. Ймовірного організатора розкрадання коштів філії «Укрзалізниці» взято під варту. *НАБУ офіційний вебсайт*. URL: https://nabu.gov.ua/news/novyny-ymovirnogo-organizatora-rozkradannya-koshtiv-filiyi-ukrzaliznycі-vzyato-pid-vartu/ (дата звернення: 01.05.2026).

14. Іванченко К., Біловодська О. Концептуальні підходи до визначення та класифікації кризу діяльності суб’єктів господарювання. *Вісник київського національного університету імені Тараса Шевченка. економіка*. 2024. Т. 1, № 224. С. 28–36. URL: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/4.

15. Ключові аспекти комунікації та створення контенту під час воєнного стану. URL: https://logincasino.ua/article/klychovi-aspekti-komunikaciiy-ta-stvorennya-kontentu-pid-chas-voennogo (дата звернення: 22.01.2026).

16. Книга про Укрзалізницю. Потяг прибуває за розкладом – уривок. *Forbes.ua*. URL: https://forbes.ua/lifestyle/urok-iz-krizovogo-menedzhmentu-yak-kamishin-ta-shche-5-lideriv-ukrzaliznitsi-zberegli-kontrol-u-pershi-dni-vtorgnennya-urivok-iz-knigi-potyag-pribuvae-za-rozkladom-20042024-20663 (дата звернення: 02.05.2026).

17. Корупція на закупівлі трансформаторів під час війни: скеровано до суду. *НАБУ офіційний вебсайт*. URL: https://nabu.gov.ua/news/koruptciia-na-zakupivli-transformatoriv-pid-chas-viiny-skerovano-do-sudu/ (дата звернення: 13.05.2026).

18. Кривіцька О. «Поїзд може стати пасткою». В «Укрзалізниці» наполягають на евакуації під час тривог. *Радіо Свобода*. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/ukrzaliznytsya-evakuatsiya-bezpeka/33716384.html (дата звернення: 11.05.2026).

19. Кроль В. Концепція управління соціальним капіталом підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-52.

20. Мєшкова В. С. Особливості управління стратегічними ресурсами підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 625–629.

21. Михайлова О. Г. Сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. № 5. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-03.

22. Парахонський Б., Яворська Г. Породження війни з безсилля миру: смислова логіка війни. 2023. URL: https://niss.gov.ua/news/statti/porodzhennya-viyny-z-bezsyllya-myru-smyslova-lohika-viyny (дата звернення: 22.01.2026).

23. Подоляк В. Репутаційний капітал в структурі нематеріальних активів. *Молодий вчений*. 2023. Т. 55, № 3. С. 362–366.

24. «Посилено працюємо над евакуацією населення» – в «Укрзалізниці» доповіли про поточну ситуацію. *Радіо Свобода*. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/ukrzaliznytsia-evakuatsiya-viyna-donbas/31721621.html (дата звернення: 03.05.2026).

25. Предєін А. М. Роль ресурсів у стратегічному управлінні підприємствами. *Бізнес інформ*. 2012. № 9. С. 318–326. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000041998.

26. Ревуцька Н. В., Гороховська Д. В. Ідентифікація та оцінювання стратегічних ресурсів підприємства. *Формування ринкової економіки: зб. наук. Праць*. Ред. А. Ф. Павленко. К., 2010. Т. 2. С. 127–133.

27. Ткаченко А. М., Калюжна Ю. В. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Т. 2, № 1. С. 122–126.

28. Тур О. В. Визначення та класифікація криз. *Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України : матеріали ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених*. Київ, 2012. С. 104–105.

29. Укрзалізниця презентувала платформу «Залізна родина». *Прес-центр АТ «Укрзалізниця»*. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/585682/ (дата звернення: 10.05.2026).

30. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників. Київ : Наук. думка, 2002. 566 с.

31. Як організувати ефективні кризові комунікації?. URL: http://practicum.space/crisis_communications (дата звернення: 22.01.2026).

32. At least five hurt in Russian strikes on railway infrastructure in southern Ukraine. *Reuters*. URL: https://www.reuters.com/world/europe/russian-drone-hits-empty-passenger-train-ukraines-south-deputy-pm-says-2026-03-04/ (date of access: 11.05.2026).

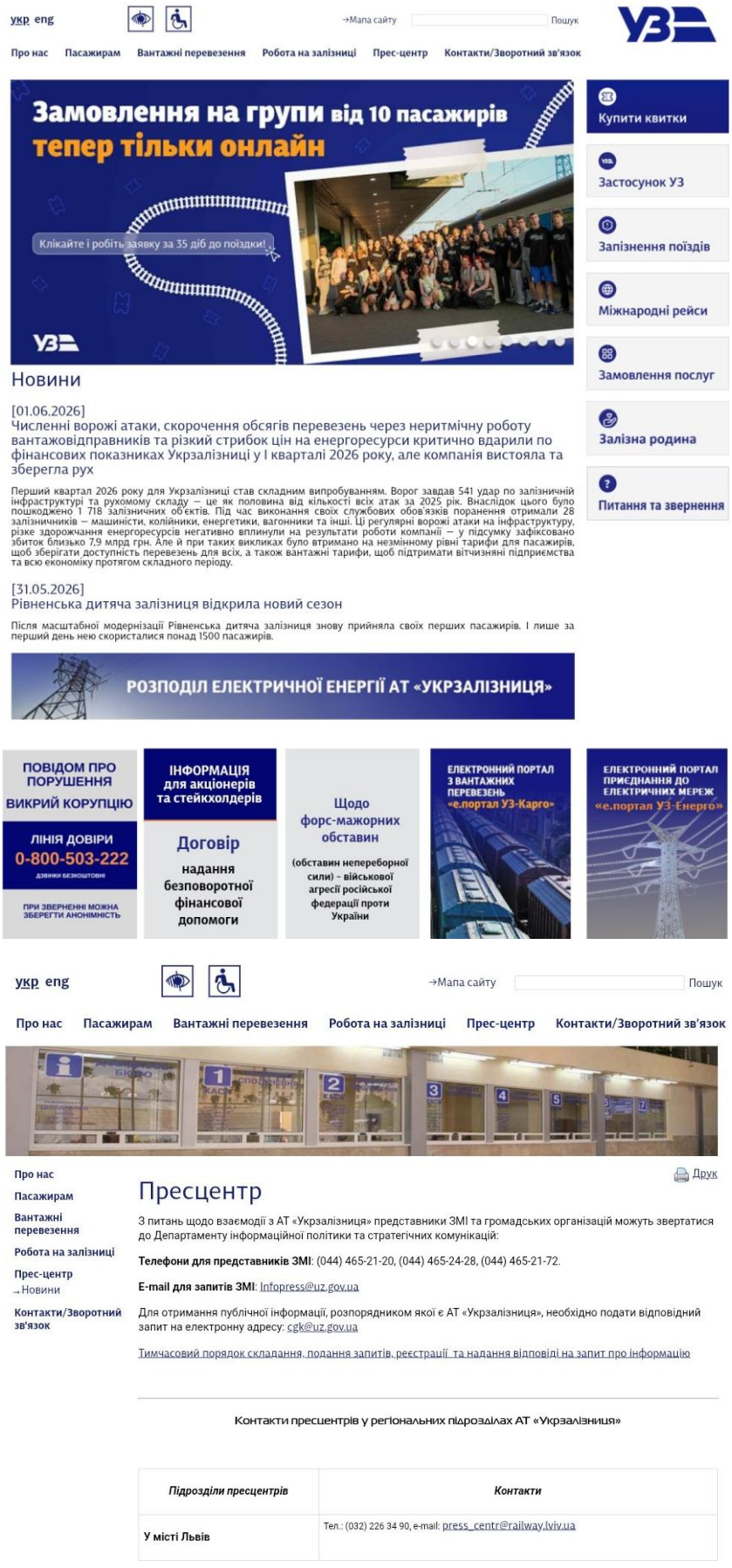
33. Cornish P., French J. L., Yorke C. Strategic communications and national strategy: a chatham house report. London : Chatham House, 2011. 42 p.

34. Lagadec P. Un nouveau champ de responsibilit\'e pour les dirigeants. *Rev. francaise de gestion*. 1996. Vol. 108.

35. Nahapiet J., Ghoshal S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The academy of management review*. 1998. Vol. 23, no. 2. P. 242–266. URL: https://www.jstor.org/stable/259373.

ДОДАТОК А.1

Оформлення Офіційного сайту АТ «Укрзалізниця»



ДОДАТОК А.2

Загальний вигляд сайту платформи «Залізна родина»



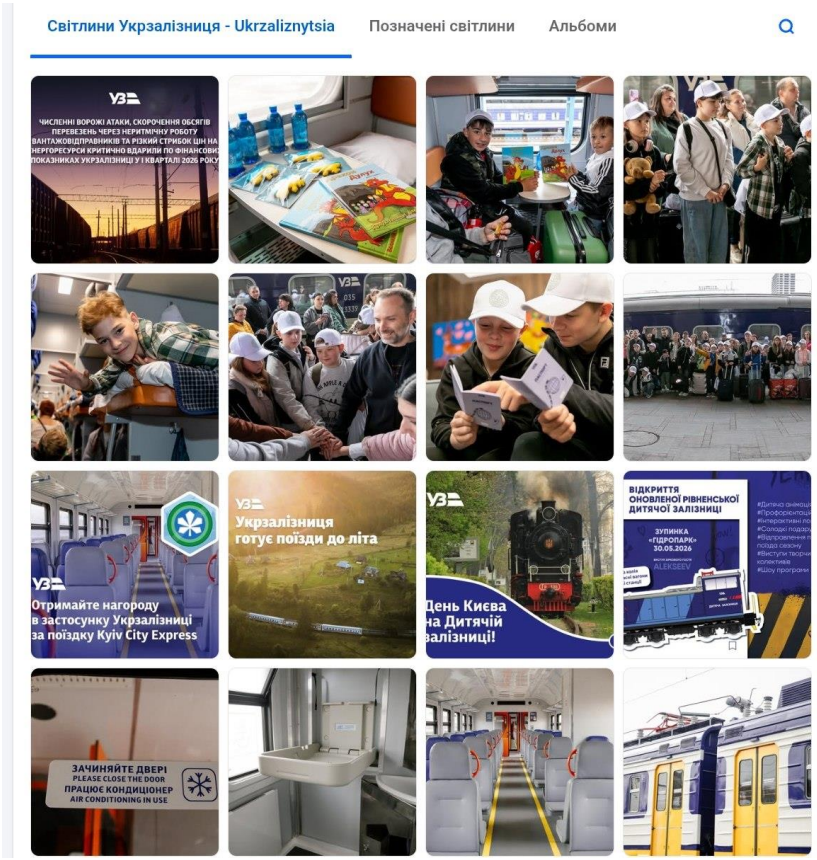
ДОДАТОК А.3

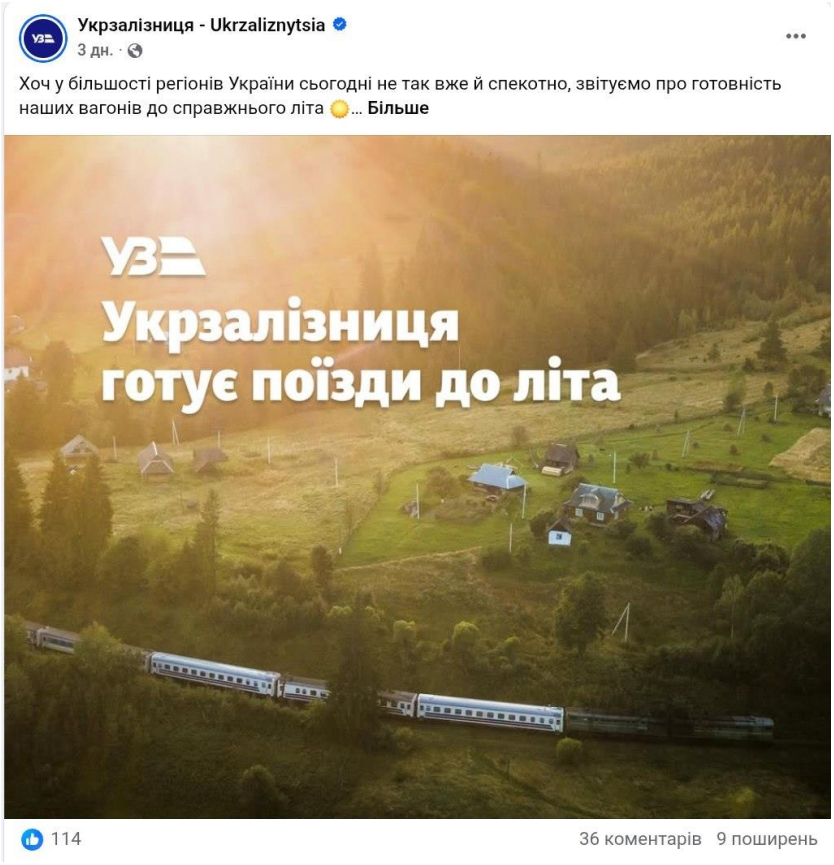
Оформлення соціальних сторінок АТ «Укрзалізниця»

Офіційна сторінка у Facebook

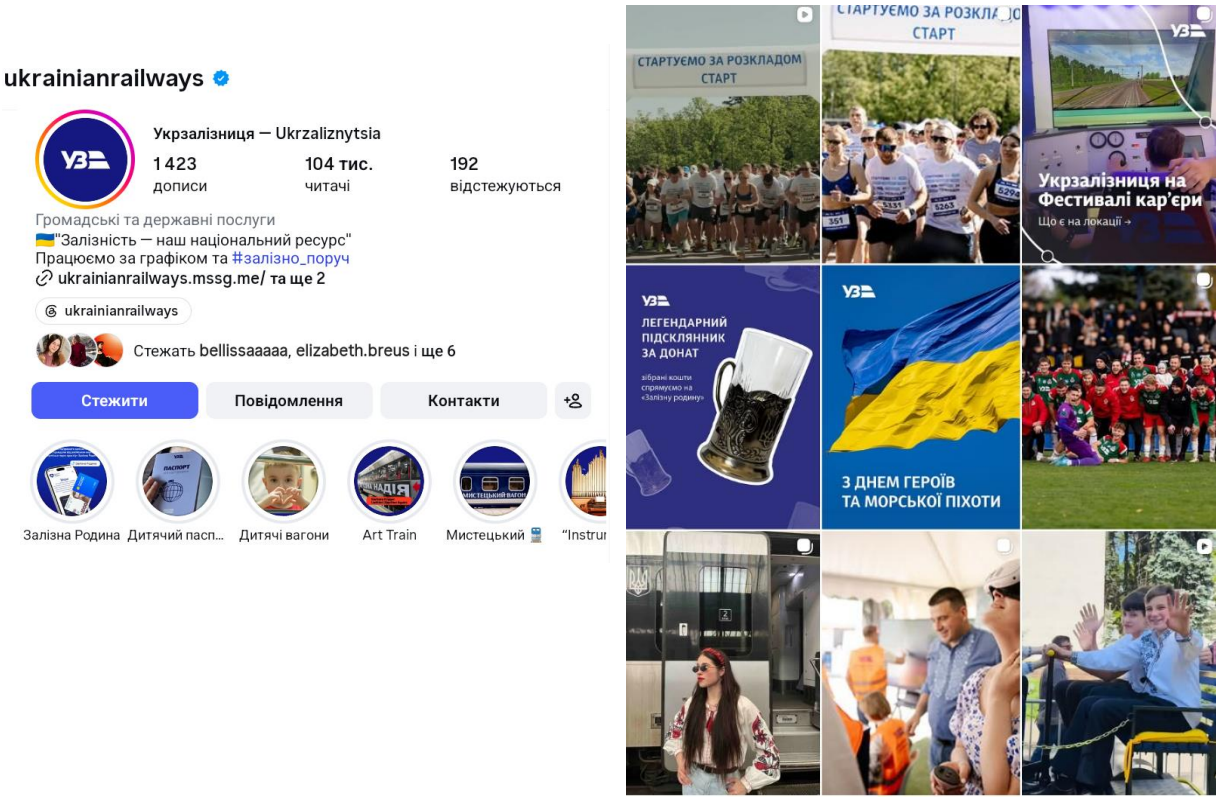






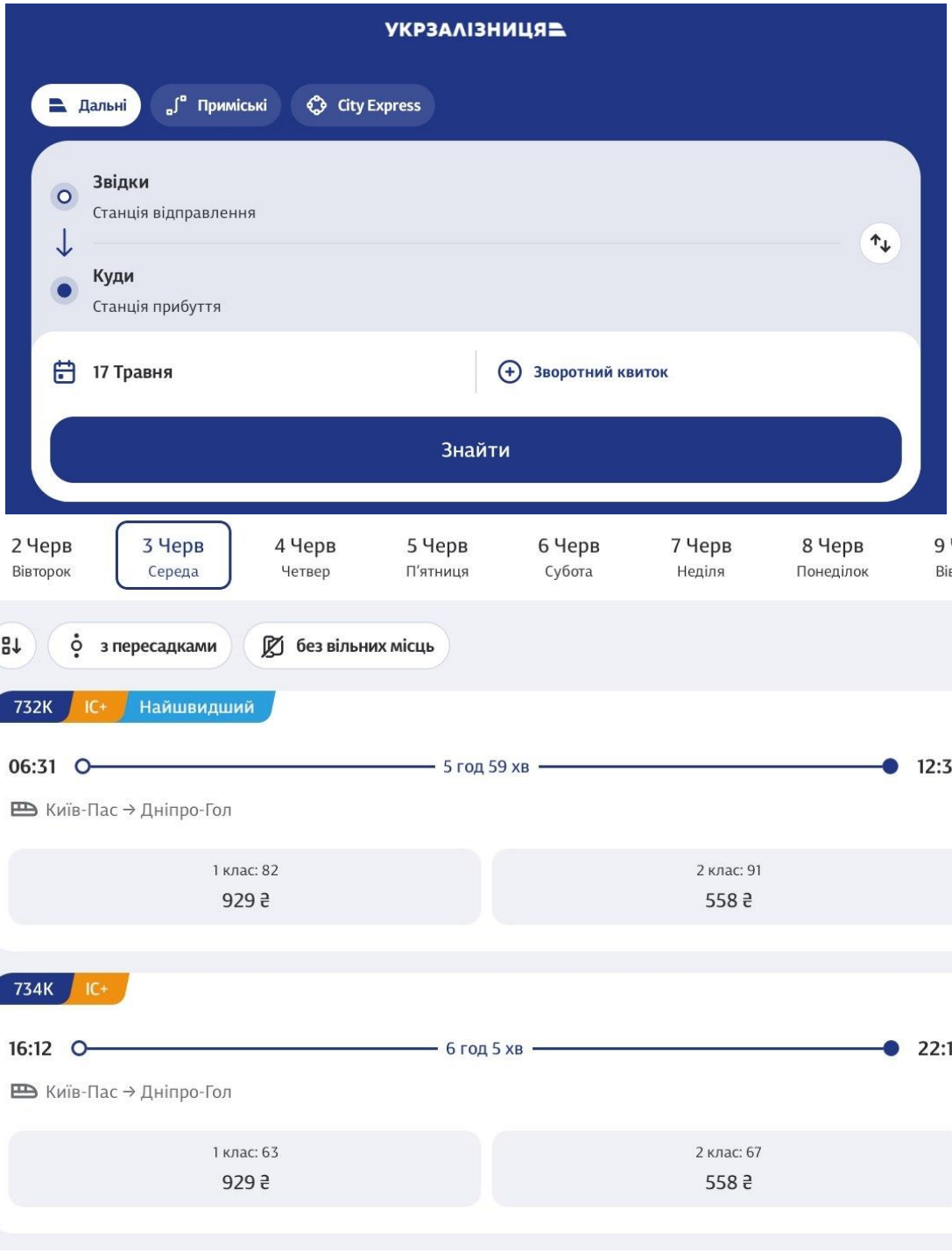


Офіційна сторінка в Instagram



ДОДАТОК А.4

Вигляд застосунку АТ «Укрзалізниця»



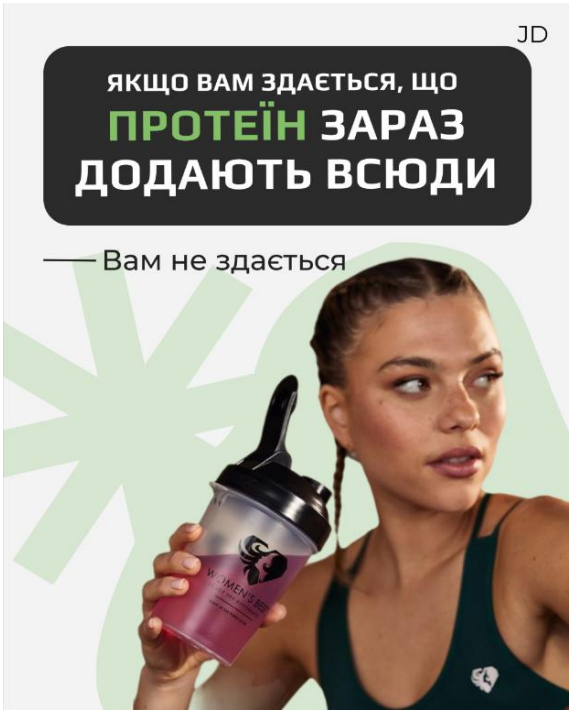
Оцінка застосунку у Google Play



ДОДАТОК Б.1

Власне творче портфоліо

30 дописів для акаунту факультету журналістики ЗНУ Instagram @znu_zhurfak









ДОДАТОК Б.2

Аудентика для бренду «Мечі Сергія Руденко»



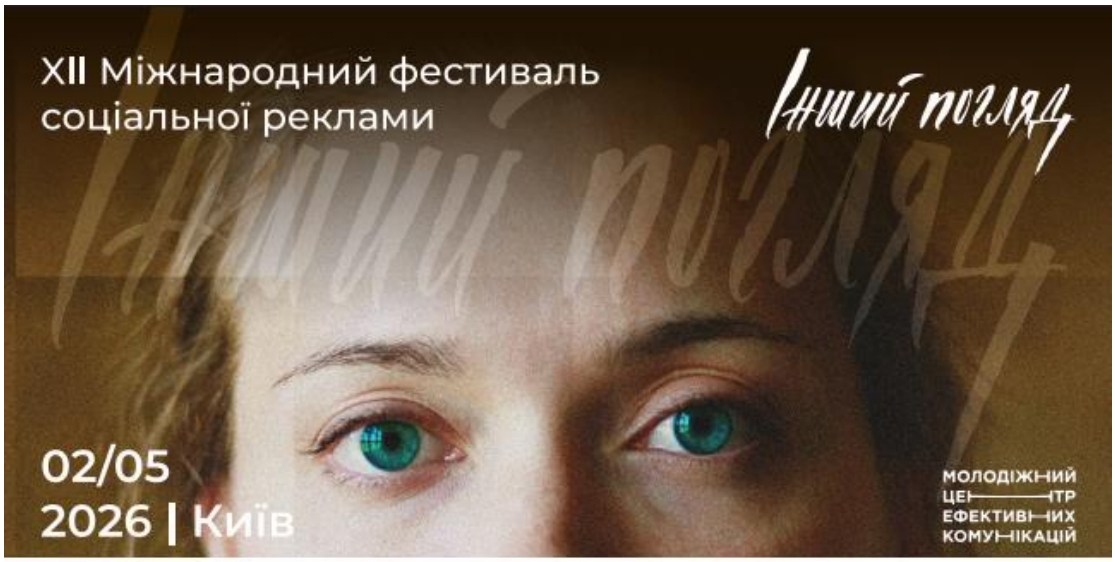
ДОДАТОК Б.3

Плакат «Наша стійкість – знаходити сили рухатися далі після вимушеної зупинки» для конкурсу «Інший погляд»



ДОДАТОК Б.4

Диплом переможця в XII Міжнародному фестивалю соціальної реклами «Інший погляд»



Диплом

переможця Конкурсу соціальної реклами

ІІІ місце в номінації «Зовнішня реклама» з роботою «Незламність у повсякденності»

Нагороджується

Хромих Катерина

Тетяна Кузнєцова
Голова оргкомітету



ДОДАТОК Б.5

Сертифікати





SUMMARY

Khromykh K.Y. Crisis Communications and the Formation of Reputational Capital of JSC “Ukrzaliznytsia” in the Context of Full-Scale War, 2026. 69 p.

The object of the research is the processes of crisis communications and the formation of corporate reputation capital under conditions of full-scale war, using JSC Ukrzaliznytsia as a case study.

The subject of the research is the mechanisms, tools, and channels of crisis communications employed by JSC Ukrzaliznytsia, as well as their pragmatic potential in the formation, maintenance, and development of the company’s reputation capital during the full-scale war.

The purpose of the study is to analyze the mechanisms, tools, and channels of crisis communications of JSC Ukrzaliznytsia and to assess their pragmatic potential in forming, maintaining, and developing the company’s reputation capital under conditions of full-scale war.

To achieve this purpose, the following objectives were defined:

To characterize the concept and essence of crisis communications, as well as the classification of crises and communication response strategies.

To examine the theoretical foundations of corporate reputation capital and strategic organizational resources under conditions of full-scale war.

To identify the key crisis challenges affecting the communication policy of JSC Ukrzaliznytsia during the full-scale war.

To analyze the communication channels of JSC Ukrzaliznytsia, particularly their potential for reputation capital formation and the improvement of crisis communication practices.

Research methods include comparative analysis, automated media monitoring using the Brand24 platform, elements of discourse analysis, and the case study method.

The methodological and theoretical basis of the research is formed by leading theories and scientific studies of both foreign and Ukrainian scholars, including D.

Horokhovska, O. Hudz, P. Cornish, P. Lagadec, J. Lindley-French and K. York, D. Moshkivska, V. Podoliak, A. Prediien, N. Revutska, Yu. Rosenthal, R. Heath, and others.

The scientific novelty of the obtained results lies in the fact that, through the application of modern media analytics tools (Brand24) and the case study method, the thesis provides a comprehensive examination of the crisis communication architecture of JSC Ukrzaliznytsia amid the dynamic challenges of the full-scale war during the period 2022–2026. The study demonstrates that under conditions of extreme external pressure, effective management of intangible strategic resources (business reputation, brand identity, and information channels on Facebook and Telegram) becomes a significant factor in ensuring national security and state resilience.

Practical significance. The findings of this study may be used by communication agencies, non-governmental organizations, enterprises, and educational institutions that train specialists in advertising, public relations, and social communications. In particular, the results can contribute to the development and implementation of crisis communication strategies and practices adapted to the needs of Ukrainian society.

Crisis communications, communication policy, communication strategies, reputation capital, trust concept, intangible strategic resources of an enterprise.

Декларація академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Хромих Катерина Євгенівна, студентка 4 курсу, форми навчання денної, факультету журналістики, спеціальність С7 журналістика, освітня програма «Реклама і зв'язки з громадськістю», адреса електронної пошти katerinaevgenevna745@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Кризові комунікації та формування репутаційного капіталу АТ "Укрзалізниця" в умовах повномасштабної війни»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом якихознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата 10.06.2026 Підпис_____ПІБ (студент) Хромих К.Є.

Дата_____Підпис_____ПІБ(науковий керівник) Ковпак В.А.