

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-139>

УДК 005.57:005.42:339.13

КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСІБ УНИКНЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

COMMUNICATION STRATEGY OF THE ENTERPRISE AS INSTRUMENT OF AVOIDING CONFLICT SITUATIONS IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENTS

Андрощук Ілона Олександрівнакандидат економічних наук, доцент,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2232-8061>**Пітел Наталія Сергіївна**кандидат економічних наук, доцент,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4003-4219>**Липчанський Володимир Олександрович**кандидат педагогічних наук, доцент,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8525-512X>**Androshchuk Ilona, Pitel Nataliia, Lypchanskyi Volodymyr**
Central Ukrainian National Technical University

У статті досліджено роль комунікаційної стратегії як ефективного інструменту уникнення конфліктних ситуацій у сучасному бізнес-середовищі, зокрема в умовах BANІ-парадигми, яка характеризується крихкістю, тривожністю, нелінійністю та незрозумілістю. Автори здійснили порівняльний аналіз існуючих підходів до визначення поняття «комунікаційна стратегія», на основі чого сформовано авторське трактування, що інтегрує бізнес-цілі, управління інформаційними потоками та запобігання репутаційним ризикам. Стаття містить кейс-аналіз кризових ситуацій у діяльності міжнародних компаній (United Airlines, Nike, Facebook), який демонструє вплив неефективної комунікаційної стратегії на фінансові втрати, зниження довіри та іміджеві ризики. Запропоновано адаптацію стратегій кризової комунікації та підходів до відновлення довіри як альтернативу стандартним комунікаційним реакціям. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження інтегрованих, адаптивних і етичних комунікаційних стратегій у діяльність підприємств.

Ключові слова: комунікаційна стратегія, конфлікти, BANІ-середовище, кризова комунікація, довіра, імідж, фінансові втрати.

The paper is devoted to explore the role of communication strategy as an effective tool for avoiding conflict situations in the modern business environment, in particular in the conditions of the BANІ paradigm, which is characterized by fragility, anxiety, nonlinearity and ambiguity. The authors have carried out a comparative analysis of existing approaches to defining the concept of "communication strategy", on the basis of which the author's interpretation was formed, integrating business goals, information flow management and prevention of reputational risks. The paper presents a case analysis of the most resonant crisis situations that have arisen in the activities of leading international companies - United Airlines, Nike, Facebook. Communication errors that caused significant financial losses, loss of customer trust and image losses are analyzed. Special attention is paid to the analysis of the reactions of company management, their correspondence to the type of violations (competence or ethical) and the effectiveness of the tools used to restore trust according to the Trust Repair Framework. Based on the identified patterns, practical recommendations have been formed for the development and implementation of adaptive, transparent and value-oriented communication strategies in the BANІ environment: institutionalization of the communication strategy, implementation of a constant audit of internal and external communications, application of the trust-building model, application of the theory of situational crisis communication, continuous training of crisis

communication personnel, implementation of digital tools for reputation monitoring and feedback, and dissemination of an open dialogue policy. A communication strategy model is proposed that combines preventive anti-crisis tools, transparency, emotional intelligence, and cultural sensitivity, which ensures increased business resilience and the ability to recover from crises of any scale.

Keywords: communication strategy, conflicts, BANI environment, crisis communication, trust, image, financial losses.

Постановка проблеми. Комунікаційна діяльність підприємств як ключових гравців у сучасному бізнес-середовищі є, з однієї сторони, досить важливим процесом на підприємстві, а з іншої ресурсом для виникнення можливих конфліктних ситуацій, що вкрай актуалізувалося в умовах посилення BANI-світу, в якому зміни відбуваються досить швидко, нелінійно та незрозуміло.

З огляду на це, використання ефективних комунікаційних стратегій стає ключовим інструментом, який дає змогу попередити конфлікт, сформувані довірливі відносини та передумови для нових партнерств, а також зменшити ризик непорозумінь.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення проблематики комунікаційної стратегії на рівні підприємства з метою запобігання та уникнення конфліктних ситуацій виступає об'єктом наукового пошуку як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, зокрема: Орел В. та Краля В. акцентують увагу на важливій ролі комунікацій в процесі управління сучасним підприємством [9], поряд із тим автори підкреслюють, що комунікація, в першу чергу, є основною технологією без якої процес управління стає неможливим. Досить актуальним із точки зору поширення концепції BANI, яка найкраще відображає потребу в ефективних комунікаціях задля уникнення конфліктів у сучасному крихкому, тривожному та незрозумілому світі є науковий пошук Лисенко О. М. та Кримова Н. О., які стверджували, що конфлікт є наслідком неадекватної відповіді на комунікативний акт, але сам конфлікт є ресурсом комунікативної еволюції суспільства [8]. У підсумку, варто відзначити наукову працю Лавриненко С., Зелінської А. та Бездітко О., які констатували, що відсутність компетентності в одній із сфер діяльності організації вплине на всі інші сфери і приведе до виникнення конфліктних ситуацій в результаті [7].

Загалом, ефективна комунікація є вкрай важливою для успішного управління персоналом, оскільки вона допомагає досягати високого рівня продуктивності, задоволеності

роботою, знижувати рівень стресу і конфліктів, а також підтримувати позитивний клімат в організації [12].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на актуальність вивчення питання комунікаційної стратегії підприємства як засобу уникнення конфліктних ситуацій для підприємств усіх форм та розмірів, дане питання є малодослідженим з точки зору можливості отримання фінансових збитків у разі виникнення таких конфліктів.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті виступає обґрунтування ролі та значення комунікаційної стратегії підприємства як ефективного інструменту запобігання конфліктним ситуаціям в сучасних бізнес-умовах шляхом аналізу кращих практик застосування комунікаційних стратегій на сучасних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж перейти до дослідження комунікаційної стратегії підприємства в контексті ефективного засобу уникнення конфліктних ситуацій, вважаємо за доцільне, проаналізувати особливості трактування дефініції «комунікаційна стратегія» та її трансформацію у кризових ситуаціях.

Для здійснення аналізу, на нашу думку, доречно сформувати узагальнену таблицю із ключовими підходами до трактування визначення комунікаційної стратегії.

Аналізуючи таблицю 1 із існуючими підходами варто відзначити, що всі вищеподані підходи мають спільні риси, а саме: комунікаційна стратегія визначена організаційним документом підприємства, зфокусована на цільову аудиторію (зовнішню та внутрішню), є інтегрованою у загальну стратегію, містить конкретні інструменти та заходи, сприяє формуванню позитивного іміджу та обов'язково є послідовною та системною. З огляду на вищесказане, вважаємо за доцільне сформувати авторське визначення комунікаційної стратегії підприємства, що являє собою системний плановий документ, який інтегрує цілі, завдання та бізнес-стратегію підприємства з

Таблиця 1

Основні підходи до дефініції «комунікаційна стратегія»

Автор	Трактування
Васильців Н. [1]	частина комунікативної взаємодії чи комунікативної поведінки, яка дозволяє інтегрувати цілі, завдання та бізнес-стратегію підприємства з набором конкретних дій у сфері комунікацій підприємства
Гліненко Л., Дайновський Ю. [3]	внутрішній документ, який має слугувати орієнтиром для будь-якої діяльності, що пов'язана з інформуванням цільових аудиторій, спілкування з засобами масової інформації тощо
Демченко М. [4]	короткий опис політики по досягненню поставлених цілей і завдань, інакше кажучи «яким чином» ці цілі повинні бути досягнутими
Кириченко С., Цвях П. [5]	процес інтегрованої комунікації підприємства з цільовими аудиторіями (споживачі, партнери, інвестори, державні органи влади, професійні асоціації та спілки)
Котлер Ф., Келлер К. [6]	сукупність дій, що передбачають планування, реалізацію та контроль комунікаційних програм для ефективного впливу на цільові аудиторії
Кутліп С., Центер А., Брум Дж. [17]	систематизована програма управління публічними комунікаціями організації для досягнення взаєморозуміння та сприятливого іміджу серед громадськості
Побережна М. [10]	комплексна взаємодія організації з внутрішнім і зовнішнім середовищем з метою створення сприятливих умов для стабільної прибуткової діяльності на ринку
Пушкар З., Пушкар Б. [11]	план або набір заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей у взаємодії з аудиторією чи співрозмовниками
Ухаліна Н. [13]	план-документ на певний проміжок часу, відповідно до якого компанія контактує зі своєю цільовою аудиторією; фундамент взаємодії з аудиторією; гнучкий інструмент, який в залежності від обставин треба змінювати/коригувати та адаптувати
Гавловська Н., Захарчук Н., Рудніченко Є. [2]	комплексний підхід до управління взаємодією підприємства із внутрішнім та зовнішнім середовищем, що включає інтеграцію бізнес-цілей, завдань і політики підприємства у конкретні дії в сфері комунікацій»

Джерело: сформовано авторами на основі [1-6; 10; 11; 13; 17]

конкретними заходами у сфері комунікацій, спрямованими на ефективну взаємодію із внутрішніми та зовнішніми цільовими аудиторіями, управління інформаційними потоками, формування позитивного іміджу та запобігання конфліктним ситуаціям у сучасному бізнес-середовищі.

Далі, вважаємо за доцільне, навести приклад яким чином відсутність ефективної комунікаційної стратегії негативно вплинуло на фінансову результативність відомих підприємств, таких як американська авіакомпанія United Airlines [15], транснаціональна американська компанія, виробник спортивних товарів Nike [18], компанія Facebook Inc [14].

Так, наприклад, американська авіакомпанія United Airlines у квітні 2017 року потрапила на шпальти світових мас-медіа через інцидент із пасажиром літака Д. Дао, якому було

продано квиток на рейс, але місця в літаку не вистачило через продаж квитків over-booking. Як наслідок, Д. Дао силоміць змусили залишити рейс. Більше того, пасажиру було нанесено фізичних травм.

В результаті гучного розголосу, компанія зазнала втрат ринкової капіталізації обсягом майже в 1 млрд. дол. США ринкової вартості; падіння довіри та неочікувані фінансові витрати на виплату відповідної компенсації. Такі наслідки, на нашу думку, доречно пояснити, в тому числі неефективною комунікаційною стратегією, яку обрало керівництво компанії, зокрема концепцію кризових комунікацій, авторства Вільяма Бенуа, фокусом якої є заперечення факту [16].

Ще одним прикладом може слугувати компанія Nike, яка обрала у 2018 році обличчям рекламної кампанії колишнього гравця NFL

К. Каперника, який на той період активно протестував проти расової несправедливості, що викликало політичну і соціальну полеміку. Як наслідок, в соціальних мережах завирилося відео, на якому відбувалося спалення взуття Nike. Більше того, консервативні покупці почали проводити антирекламу бренду та бойкотувати його, що, в результаті, негативно відзначилося на фінансових показниках компанії в перші дні через падіння акцій. Поряд із тим, після завершення рекламної компанії, яка була досить ризиковою з огляду на її початок та концептуальний зміст, фінансовий результат повністю виправдав себе, з огляду на зростання продаж на 31% та приріст ринкової капіталізації.

Ще одним прикладом застосування комунікаційної стратегії слід вважати конфлікт, який стався з компанією Facebook у 2021 році. Суть якого полягав в оприлюдненні внутрішніх документів компанії Ф. Хауген, які містили дані про шкідливий вплив Instagram на психіку підлітків, поширення дезінформації, а також ряд безпекових особливостей користувачів мережі. Як наслідок, компанія зазнала фінансових втрат, зокрема акції Meta впали на 15%, крім того відбулося посилення регуляторного впливу зі сторони США та ЄС.

Проаналізувавши приклади відомих міжнародних компаній щодо комунікаційної стратегії, яку було застосовано у кризових

ситуаціях, які виникли в непередбачуваний момент, доречно зробити висновок про їх неефективність з точки зору адаптивності застосування у конкретний період часу та відповідно до поточних потреб. Саме з огляду на це, вважаємо за доцільне, на прикладі кейсу американської авіакомпанії United Airlines, вважаємо за доцільне, застосування альтернативних комунікаційних стратегій, які б не лише усунули наслідки конфліктної ситуації, а й позитивно вплинули на імідж компанії загалом.

Так, на наш погляд, теорія ситуаційної кризової комунікації, авторства Т. Кумбса [16], могла б виступити ефективною альтернативою для комунікаційної стратегії американської компанії шляхом прийняття відповідальності, висловлення вибачення та моментальної виплати компенсації.

Більше того, варто було б доповнити комунікаційну стратегію заходами в межах теорії розбудови довіри, в межах якої її автори, а саме К. Феррін та К. Діркс [19] акцентують увагу на важливості відновлення довіри після її порушення, у випадку американської компанії, внаслідок неетичних вчинків, шляхом визнання провини у повній мірі.

Загалом, на нашу думку, з огляду на посилення викликів BANI-середовища сучасним суб'єктам господарювання необхідно переглянути власні комунікаційні стратегії та



Рис. 1. Практичні рекомендації щодо розробки та впровадження адаптивних, прозорих і ціннісноорієнтованих комунікаційних стратегій в умовах BANI-середовища

Джерело: сформовано авторами

розробити ефективний пакет заходів, який, в результаті, дає змогу знизити негативний вплив конфліктних ситуацій, до яких потрапило безпосередньо підприємство.

Серед практичних рекомендацій варто виокремити наступні заходи: інституціоналізація комунікаційної стратегії, здійснення постійного аудиту внутрішніх та зовнішніх комунікацій, застосування моделі розбудови довіри, застосування теорії ситуаційної кризової комунікації, постійне підвищення кваліфікації персоналу із кризових комунікацій, впровадження цифрових інструментів моніторингу репутації та зворотного зв'язку та поширення політики відкритого діалогу (рис. 1).

Таким чином, узагальнюючи результати дослідження варто відзначити, що в сучасних умовах відкритості та прозорості, комунікаційна стратегія набуває все більш важливого значення як в оперативній, так і в стратегічній діяльності. Більше того, в умовах сучасного BANI-середовища підприємствам необхідно не лише розробляти ефективну комунікаційну стратегію, а й забезпечувати її гнучкість, адаптивність, здатність критично осмислювати контент та ситуацію як внутрішнього так і зовнішнього бізнес-середовища, а також

брати до уваги високу ймовірність виникнення кризових ситуацій, реакція на які повинна бути миттєвою та адаптивною, що потребує розробки відповідних варіативних сценаріїв дій зі сторони керівництва підприємства.

Висновки. Отже, наведені в межах статті результати досліджень демонструють необхідність формування ефективної комунікаційної стратегії з точки зору забезпечення довгострокової конкурентної переваги підприємства на ринку, що дасть змогу зміцнити його фінансові позиції та збільшити ринкову нішу. Більше того, як демонструють кейсові приклади міжнародних компаній, в сучасних умовах господарювання роль комунікаційної стратегії ще більш актуалізується, а значення набуває вагомшого статусу з огляду на транспарентність діяльності компаній та ведення відкритої політики господарювання як через соціальні платформи та офіційні сайти, так і активність сучасних споживачів шляхом ведення різного роду блогінгу. Саме тому компаніям необхідно приділяти комунікаційним стратегіям все більш вагомій увазі з огляду на їх вплив та вагоме значення як на фінансовий прибуток, так і на репутацію загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Васильців Н. М. Застосування маркетингових комунікацій у період пандемії COVID-19. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 47. С. 71–75.
2. Гавловська Н., Захарчук Н., Рудніченко Є. Оптимізація комунікаційної стратегії підприємства на основі поєднання push- і pull-стратегій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С. 486–492. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-72>
3. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А., Семак Б. Б., Коник М. І. Актуальні проблеми розвитку маркетингових інтернет-комунікацій в Україні. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2022. № 67. С. 28–36.
4. Демченко М. В. Маркетингова комунікація в пострекламну епоху та українська практика. *Communications and Communicative Technologies*. 2021. № 21. С. 23–32.
5. Кириченко С. О., Цвях П. В. Напрями удосконалення комунікаційної політики на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 23. С. 42–46.
6. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ : Основи, 2016. 912 с.
7. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>
8. Лисенко О. М., Кримова Н. О. Комунікативна парадигма як основа практики регулювання конфліктів. *Соціальні структури та соціальні відносини*. 2020. Випуск 12. Т. 1. С. 57–61
9. Орел В. М., Краля В. Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60–66.
10. Побережна М. П. Комунікаційна стратегія : основні поняття та визначення. *Управління сучасним підприємством : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ. 25–26 квітня 2013 р.)*. Київ : НУХТ, 2013. С. 25–27.
11. Пушкар З., Пушкар Б. Вплив комунікаційних стратегій на організаційну культуру організації. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів : матеріали V Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю (м. Тернопіль, 16 травня 2024 р.). Тернопіль : Західно-український національний університет, 2024. С. 85–88. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52439>

12. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 93–99.
13. Ухаліна Н. С. Проблема кваліфікації комунікаційних стратегій у системі соціальних комунікацій : наукова кваліфікація та концептуалізація в бізнес-діяльності. *Modern engineering and innovative technologie*. Iss. 29(2). Р. 9–16.
14. CNBC: Facebook shares drop 5% amid whistleblower revelations. URL: <https://www.cnbc.com/2021/10/04/facebook-whistleblower-reveals-identity.html>
15. CNBC: United Airlines loses \$1 billion in value after passenger incident (2017). URL: <https://www.cnbc.com/2017/04/11/united-airlines-lost-1b-in-value.html>
16. Coombs, W. Timothy - pp. 17-53. Parameters for Crisis Communication. P. 54–64 Crisis Communication and Its Allied Fields. 9781405194419. <https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch1>
17. Cutlip S.M., Center A.H., Broom G.M. Effective Public Relations. NJ: Pearson, 2013. 512 p.
18. *Forbes*: Nike Gains \$6 Billion in Value From Kaepernick Ad Campaign. URL: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2018/09/24/nike-gains-6-billion-in-value-from-keapernick-ad-campaign/>
19. Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). Removing the Shadow of Suspicion: The Effects of Apology Versus Denial for Repairing Competence- Versus Integrity-Based Trust Violations. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104–118. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.104>

REFERENCES:

1. Vasylytsiv, N. M. (2020). Zastosuvannya marketynhovykh komunikatsii u period pandemii COVID-19 [Application of marketing communications during the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, (47), 71–75. (In Ukrainian)
2. Gavlovska, N., Zakharchuk, N., & Rudnichenko, Y. (2025). Optyimizatsiya komunikatsiinoi stratehii pidpriemstva na osnovi poiednannia push- i pull-stratehii [Optimization of a company's communication strategy based on a combination of push and pull strategies]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 486–492. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-72> (in Ukrainian)
3. Hlinenko, L. K., Dainovskyi, Y. A., Semak, B. B., & Konyk, M. I. (2022). Aktualni problemy rozvytku marketynhovykh internet-komunikatsii v Ukraini [Current issues in the development of marketing internet communications in Ukraine]. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, (67), 28–36. (in Ukrainian)
4. Demchenko, M. V. (2021). Marketynhova komunikatsiia v postreklamnu epokhu ta ukrainska praktyka [Marketing communication in the post-advertising era and Ukrainian practice]. *Communications and Communicative Technologies*, (21), 23–32. (in Ukrainian)
5. Kyrychenko, S. O., & Tsviakh, P. V. (2020). Napriamy udoskonalennia komunikatsiinoi polityky na pidpriemstvi [Directions for improving communication policy at the enterprise]. *Ahrosvit*, (23), 42–46. (in Ukrainian)
6. Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketynh menedzhment* [Marketing management]. Kyiv: Osnovy. (in Ukrainian)
7. Lavrinenko, S., Zelinska, A., & Bezdytko, O. (2023). Biznes-komunikatsii ta yikh innovatsiinst v systemi menedzhmentu pidpriemstva [Business communications and their innovativeness in enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41> (in Ukrainian)
8. Lysenko, O. M., & Krymova, N. O. (2020). Komunikatyvna paradyhma yak osnova praktyky rehuliuвання konfliktiv [Communicative paradigm as the basis for conflict regulation practice]. *Sotsialni struktury ta sotsialni vidnosyny*, 12(1), 57–61. (in Ukrainian)
9. Orel, V. M., & Kralia, V. H. (2016). Rol komunikatsii v upravlinni pidpriemstvom [The role of communications in enterprise management]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva im. Petra Vasylenka*, (174), 60–66. (in Ukrainian)
10. Poberezhna, M. P. (2013). Komunikatsiina stratehiia: osnovni poniattia ta vyznachennia [Communication strategy: Basic concepts and definitions]. In *Upravlinnia suchasnym pidpriemstvom: Materialy IX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 25–27). Kyiv: NUFT. (in Ukrainian)
11. Pushkar, Z., & Pushkar, B. (2024). Vplyv komunikatsiinykh stratehii na orhanizatsiinu kulturu orhanizatsii [Impact of communication strategies on organizational culture]. In *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnogo upravlinnia v umovakh suchasnykh vykylykiv: Materialy V Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 85–88). Ternopil: Zakhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52439> (in Ukrainian)
12. Pushkar, Z. M., & Pushkar, B. T. (2024). Mystetstvo komunikatsii v upravlinni povedinkoiu personalu ta komandoiu vzaiedodiiu [The art of communication in personnel behavior management and team interaction]. *Aktualni problemy ekonomiky*, (6)276, 93–99. (in Ukrainian)

13. Uhalina, N. S. (n.d.). Problema kvalifikatsii komunikatsiinykh stratehii u systemi sotsialnykh komunikatsii: naukova kvalifikatsiia ta kontseptualizatsiia v biznes-diialnosti [Qualification issues of communication strategies in social communication systems: Scientific qualification and conceptualization in business activity]. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, (29)2, 9–16. (in Ukrainian)
14. CNBC. (2021). Facebook shares drop 5% amid whistleblower revelations. Available at: <https://www.cnbc.com/2021/10/04/facebook-whistleblower-reveals-identity.html>
15. CNBC. (2017). United Airlines loses \$1 billion in value after passenger incident. Available at: <https://www.cnbc.com/2017/04/11/united-airlines-lost-1b-in-value.html>
16. Coombs, W. T. (n.d.). Parameters for crisis communication. In *Crisis Communication and Its Allied Fields* (pp. 17–64). DOI: <https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch1>
17. Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2013). *Effective Public Relations* (11th ed.). NJ: Pearson.
18. Forbes. (2018). Nike gains \$6 billion in value from Kaepernick ad campaign. Available at: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2018/09/24/nike-gains-6-billion-in-value-from-kaepernick-ad-campaign/>
19. Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence- versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104–118. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.104>