

Практичне заняття: Кризові комунікації українських брендів

Кейс 1. Укрпошта: системний патерн провокативних комунікацій

Контекст

Укрпошта під керівництвом Ігоря Смілянського стала одним із найбільш «медійних» державних підприємств в Україні. Компанія послідовно обирала провокативний стиль комунікацій, і цей кейс охоплює кілька пов'язаних епізодів:

Епізод 1 — Ребрендинг. Укрпошта оновила логотип та фірмовий стиль, що викликало бурхливу публічну дискусію. Генеральний директор активно коментував критику в соцмережах, подекуди — в різкій і зневажливій формі щодо опонентів.

Епізод 2 — Колаборація з Ricky Hype. Рекламна кампанія, яка викликала звинувачення у сексуалізації дітей з боку громадськості та медіа.

Епізод 3 — Реакція CEO у Threads. Генеральний директор в особистому акаунті ображав користувачів. Ситуація стрімко ескалювала: від обговорення рекламної кампанії — до скандалу з особистою поведінкою керівника державної компанії.

Ці епізоди не є випадковими — вони складають патерн, який потребує системного аналізу.

<https://life.pravda.com.ua/society/ukrposhta-ta-rikky-hype-zvinuvatili-u-seksualizaciji-ditey-313110/>

<https://life.pravda.com.ua/society/gendirektor-ukrposhti-nazvav-koristuvachku-threads-poviyeyu-313051/>

Завдання для розбору

Блок 1. Аналіз патерну комунікацій

1. Розгляньте три епізоди (ребрендинг, колаборація з Ricky Hype, реакція CEO у Threads) не як окремі інциденти, а як прояви єдиного комунікаційного підходу. Який це підхід? Чи є він усвідомленою стратегією, чи результатом відсутності комунікаційної політики?
2. Реконструйте хронологію ескалації в епізоді з Ricky Hype та реакцією CEO: визначте, які саме комунікаційні дії (або бездіяльність) перетворили

маркетингову помилку на повномасштабну репутаційну кризу. Де був «переломний момент», після якого ситуація стала некерованою?

3. Під час ребрендингу Смілянський також активно реагував на критиків у соцмережах. Чи можна стверджувати, що кожен наступний епізод ставав гострішим саме тому, що попередній залишився без системних висновків? Як це пов'язано з принципом безперервності комунікаційної політики?

Блок 2. Стейкхолдери та їхні очікування

3. Складіть карту стейкхолдерів Укрпошти в контексті цієї кризи. Для кожної групи визначте: яке повідомлення вони очікували почути від компанії? Чи отримали вони його?
4. Укрпошта — державна компанія. Як цей статус ускладнює антикризову комунікацію порівняно з приватним бізнесом? Які додаткові стейкхолдери з'являються?

Блок 3. Оцінка комунікаційних рішень

5. Оцініть дії генерального директора через призму принципу «тон задається зверху». Чи допустимо, щоб перша особа державної компанії вела публічні суперечки з критиками в особистих соцмережах? Де межа між правом на особисту думку та відповідальністю публічної персони?
6. Застосуйте правило «золотої години» до цієї ситуації: чи була дотримана швидкість реагування? Чи був єдиний речник? Чи було чесне визнання проблеми? Чи була емпатія?

Блок 4. Альтернативний сценарій

7. Запропонуйте власний план антикризових комунікацій для Укрпошти, починаючи з моменту появи перших негативних реакцій на рекламу. Розпишіть дії за трьома фазами: ДО (що мало бути підготовлено заздалегідь), ПІД ЧАС (перші 24 години), ПІСЛЯ (відновлення довіри).

Кейс 2. Maslo Tom: провокація як стратегія

Контекст

Український бренд Maslo Tom привернув увагу через серію провокативних коментарів у Threads — жарти на межі допустимого, відверті формулювання, епатаж. Частина аудиторії сприйняла це як креативний SMM, інша частина — як вульгарність, що не личить FMCG-бренду. Ситуація стала предметом обговорення в медіа та професійних маркетингових спільнотах.

Завдання для розбору

Блок 1. Комунікаційна стратегія чи комунікаційний збій?

1. Визначте, чи є поведінка бренду в Threads проявом усвідомленої комунікаційної стратегії, чи це скоріше неконтрольований SMM без прив'язки до загальної комунікаційної політики. Які ознаки на це вказують?
2. Проаналізуйте цю ситуацію через призму принципів комунікаційної політики: узгодженість ідей, єдність змісту, персоніфікованість, затребуваність. Які з цих принципів були дотримані, а які — порушені?

Блок 2. Аудиторія та сегментація

3. Для якої цільової аудиторії цей tone of voice може бути ефективним? Для якої він неприйнятний? Зверніть увагу на специфіку продукту — продукція бренду є товаром масового споживання. Як це впливає на припустимий рівень провокативності?
4. Чому те, що «працює» для одних, може не працювати для інших? Або навпаки — може працювати ще краще?

Блок 3. Ризики та управління репутацією

5. Застосуйте модель «Бренд vs Репутація» до цього кейсу. Чи зміцнюють провокативні комунікації бренд (обіцянку) або репутацію (реальність)? Чи можливо зміцнити одне і водночас зруйнувати інше?
6. Змодельуйте ситуацію: після серії провокативних постів виникає реальна криза (наприклад, проблема з якістю продукції). Як попередній комунікаційний стиль вплине на здатність бренду вести серйозну антикризову комунікацію?

<https://bukvy.org/ne-pyz-y-maslotom-u-tsentri-uvagy-cherez-provokatyvni-komentari-u-thread-s/>

<https://ain.ua/2025/12/16/komunikaciia-maslotom-blic/>

Кейс 3. monobank: коли особиста позиція засновника стає кризою бренду

Контекст

Олег Гороховський, співзасновник monobank, публічно відреагував у соцмережах на дії клієнтки (відому як «дівчина з прапором»), що призвело до заяв про блокування її рахунку та гостру реакцію громадськості. Адвокати клієнтки запропонували Гороховському публічно вибачитися та розблокувати рахунок. Ситуацію висвітлювали ВВС та інші великі медіа. Криза торкнулася базового питання: чи може засновник фінтех-компанії діяти так, що це виглядає як використання корпоративних інструментів (блокування рахунку) для вирішення особистого конфлікту?

Завдання для розбору

Блок 1. Персона засновника та бренд

1. monobank свідомо будував бренд навколо публічних особистостей засновників. Проаналізуйте переваги та ризики такої стратегії через призму зв'язку «позиціонування керівництва → репутація компанії». У чому сила цієї моделі і чому вона ж робить компанію вразливою?

Блок 2. Внутрішні vs зовнішні комунікації

3. Ця ситуація почалася як зовнішній конфлікт (публічна суперечка), але неминуче вплинула на внутрішнє середовище компанії (як реагують працівники? як це впливає на корпоративну культуру?). Опишіть, які повідомлення мали б отримати внутрішні стейкхолдери (персонал monobank) і через які канали.
4. monobank як фінансова установа має специфічних стейкхолдерів — НБУ, регулятори. Як публічне блокування рахунку клієнтки через особистий конфлікт може вплинути на комунікації з цими стейкхолдерами?

Блок 3. Комунікація як механізм впливу

5. Застосуйте модель «зміна повідомлення → зміна сприйняття → зміна моделі світу → зміна поведінки» до цієї кризи. Як змінилося сприйняття monobank різними групами стейкхолдерів? Які конкретні поведінкові наслідки це може мати (відтік клієнтів, зміна ставлення регуляторів, реакція інвесторів)?
6. Запропонуйте антикризовий комунікаційний план для monobank із цієї точки. Хто має бути речником? Який меседж має прозвучати? Через які канали (PESO)? Яка послідовність дій?

Блок 4. Системне питання

7. Сформулюйте рекомендації щодо того, як у комунікаційній політиці компанії можна заздалегідь регламентувати публічну поведінку засновників та топменеджменту у соцмережах. Які межі мають бути прописані, щоб запобігти подібним ситуаціям?

<https://www.village.com.ua/village/business/news/371933-advokati-laquo-divchini-z-praporo-m-raquo-proponuyut-spivzasovniku-monobank-publichno-vibachitisya-ta-rozblokuvati-yiyi-rahunok>

<https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c4gjdzpez4o>