МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В ЗАПОРІЗЬКІЙ ТПП: ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

CRISIS COMMUNICATIONS MANAGEMENT IN ZAPORIZHZHIA CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY: EFFECTIVE STRATEGIES AND TOOLS

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи 8.0734–мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Е.А.Глухов
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, проф., д.е.н. Л.М. Бухаріна
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2025

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Глухову Едуарду Артемовичу

1. Тема роботи УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В ЗАПОРІЗЬКІЙ ТПП: ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ
керівник роботи Бухаріна Людмила Михайлівна, д.е.н., професор,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти управління кризовими комунікаціями складається з 3 підрозділів: 1.1. Сутність та роль кризових комунікацій у діяльності організацій; 1.2. Основні підходи та стратегії управління кризовими комунікаціями; 1.3. Інструменти та засоби реалізації кризових комунікацій. РОЗДІЛ 2. Аналіз системи кризових комунікацій Запорізької ТПП складається з 3 підрозділів: 2.1. Організаційна структура та функціонування системи кризових комунікацій; 2.2. Оцінка ефективності існуючих стратегій та каналів комунікацій; 2.3. Визначення ключових проблем та викликів у сфері кризових комунікацій. РОЗДІЛ 3. Проектні рішення та рекомендації щодо вдосконалення системи кризових комунікацій складається з 3 підрозділів: 3.1. Розробка пропозицій щодо оптимізації стратегій та інструментів комунікацій; 3.2. Перспективи розвитку системи кризових комунікацій та план впровадження; 3.3.Оцінка ефективності та перспективи розвитку системи кризових комунікацій.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.09.2025 р.	10.09.2025 р.
2	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2025 р.	02.10.2025 р.
3	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2025 р.	12.11.2025 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Е.А. Глухов
(підпис)

Керівник роботи _____ Л.М. Бухаріна
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Удосконалення системи кризових комунікацій в діяльності Запорізької торгово-промислової палати»: 78 сторінок, 11 таблиць, 9 рисунків, 8 формул. Перелік посилань налічує 41 найменування.

Актуальність теми визначається тим, що в сучасних умовах нестабільності, збройного конфлікту та економічної турбулентності ефективна система кризових комунікацій є ключовим фактором стабільності будь-якої організації. Від здатності установи швидко, відкрито та узгоджено реагувати на кризові ситуації залежить її репутація, довіра партнерів і громадськості, а також можливість забезпечувати безперервність діяльності. Для Запорізької торгово-промислової палати, яка виступає посередником між бізнесом, владою та міжнародними партнерами, удосконалення системи кризових комунікацій є вкрай важливим завданням стратегічного розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління кризовими комунікаціями в Запорізькій торгово-промисловій палаті.

Об’єктом дослідження є система комунікаційного менеджменту в діяльності Запорізької торгово-промислової палати.

Предметом дослідження є процес управління кризовими комунікаціями, механізми інформаційної взаємодії та інструменти реагування на кризові ситуації.

Інформаційну базу роботи становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань комунікаційного менеджменту, кризового управління та організаційного розвитку, аналітичні матеріали самої палати, офіційні статистичні дані, внутрішня звітність, нормативно-правові документи та інформаційні ресурси мережі Інтернет. У роботі інформація узагальнена та представлена за допомогою таблиць, графіків, схем і діаграм.

У процесі виконання роботи розглянуто теоретичні аспекти кризових комунікацій, проаналізовано організаційно-правові засади діяльності Запорізької ТПП, проведено оцінку фінансово-економічних показників та виявлено ключові проблеми й ризики, що впливають на ефективність комунікацій у кризових умовах.

На основі проведеного аналізу було розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління кризовими комунікаціями, зокрема: впровадження плану кризового реагування, створення єдиного комунікаційного центру, оптимізацію внутрішньої взаємодії між підрозділами, удосконалення використання цифрових каналів комунікації та підвищення кваліфікації персоналу в цій сфері.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню репутації організації, підвищенню рівня довіри серед партнерів і клієнтів, а також формуванню позитивного іміджу Запорізької торгово-промислової палати як відкритої, сучасної та надійної інституції бізнес-підтримки.

КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ, КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ, РЕПУТАЦІЙНІ РИЗИКИ, КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЗАПОРІЗЬКА ТПП

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 78 pages, 11 tables, 9 figures, and 8 formulas. The list of references includes 41 sources.

The relevance of the topic is determined by the fact that under current conditions of instability, armed conflict, and economic turbulence, an effective system of crisis communications is a key factor in ensuring the stability of any organization. The ability of an institution to respond to crises quickly, transparently, and consistently determines its reputation, the trust of partners and the public, and its capacity to maintain continuous operations. For the Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry, which acts as an intermediary between business, government, and international partners, improving the system of crisis communications is a crucial task for strategic development.

The purpose of the qualification paper is to study the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the efficiency of crisis communication management in the Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry.

The object of the research is the communication management system in the activities of the Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry. The subject of the research is the process of crisis communication management, mechanisms of information interaction, and tools for responding to crisis situations.

The information base of the paper consists of scientific works by domestic and foreign authors on communication management, crisis management, and organizational development; analytical materials of the Chamber itself; official statistical data; internal reports; legal and regulatory documents; and online information resources. The data in the work are summarized and presented through tables, graphs, schemes, and diagrams.

In the course of the research, theoretical aspects of crisis communications were examined, the organizational and legal framework of the Zaporizhzhia

Chamber of Commerce and Industry was analyzed, and financial and economic indicators were assessed. Key problems and risks affecting communication efficiency in crisis conditions were identified.

Based on the analysis, practical recommendations were developed to improve the system of crisis communication management, including: implementing a crisis response plan, creating a unified communication center, optimizing internal interaction between departments, enhancing the use of digital communication channels, and improving staff qualifications in this area.

The implementation of these measures will contribute to strengthening the organization’s reputation, increasing trust among partners and clients, and shaping a positive image of the Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry as an open, modern, and reliable business-support institution.

CRISIS COMMUNICATIONS, MANAGEMENT, COMMUNICATION STRATEGY, REPUTATIONAL RISKS, CRISIS MANAGEMENT, ZAPORIZHZHIA CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ЗТПП – Запорізька торгово-промислова палата;

ROA – Return on Assets – коефіцієнт рентабельність активів;

ROS – Return on Sales–коефіцієнт рентабельність продажів;

ROE – Return on Equity–коефіцієнт рентабельність власного капіталу;

Equity Ratio – коефіцієнт автономії;

Debt Ratio – коефіцієнт боргового навантаження;

Asset Turnover – коефіцієнт оборотності активів.

ЗМІСТ

ВСТУП 10

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ 12

1.1. Сутність та роль кризових комунікацій в діяльності організацій .. 12

1.2. Основні моделі та стратегії управління кризовими комунікаціями 20

1.3. Інструментарій та засоби здійснення кризових комунікацій 25

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ТПП 32

2.1. Організаційно-правові засади діяльності Запорізької ТПП та потенційні зони ризику 32

2.2. Діагностика існуючої системи кризових комунікацій Запорізької ТПП 36

2.3. Визначення ключових проблем та викликів у сфері кризових комунікацій Запорізької ТПП 49

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ЗАПОРІЗЬКОЇ ТПП 55

3.1. Розробка антикризової комунікаційної стратегії для Запорізької ТПП 55

3.2. Впровадження сучасних інструментів та механізмів кризового реагування 61

3.3. Оцінка ефективності та перспективи розвитку системи кризових комунікацій 67

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 73

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі ефективних комунікацій у діяльності сучасних організацій, особливо в умовах кризових ситуацій, що супроводжують економічну, соціальну та політичну нестабільність в Україні. В умовах воєнного стану, економічних викликів та інформаційних загроз організації потребують налагоджених систем кризових комунікацій, які забезпечують своєчасне реагування, прозорість дій і збереження довіри з боку громадськості.

Запорізька торгово-промислова палата (ТПП) як важливий інститут підтримки бізнесу регіону виконує стратегічну функцію посередництва між підприємницьким середовищем, владою та громадськістю. Враховуючи це можна сказати що ефективна комунікаційна діяльність впливає не лише на репутацію самої установи, а й на імідж ділового середовища області. Саме тому питання управління кризовими комунікаціями в Запорізькій ТПП набуває особливого значення, адже від якості цих процесів залежить стабільність партнерських відносин, рівень довіри бізнесу та стейкхолдерів, а також здатність організації долати наслідки криз.

Зважаючи на актуальні виклики, пов’язані з війною, економічними коливаннями та інформаційними ризиками, дослідження ефективних стратегій і інструментів кризових комунікацій є важливою передумовою формування стійкої системи управління в умовах невизначеності. Саме тому це обумовлено тим що потребу у вивченні сучасних підходів до кризового менеджменту, аналізі практик українських і міжнародних організацій та розробленні рекомендацій для удосконалення комунікаційної політики Запорізької ТПП.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу управління кризовими комунікаціями в Запорізькій торгово-промисловій палаті та визначення ефективних стратегій і інструментів, які сприяють мінімізації

репутаційних Об’єкт дослідження – процес управління кризовими комунікаціями в діяльності Запорізької торгово-промислової палати.

Предмет дослідження – стратегії та інструменти ефективного управління кризовими комунікаціями в умовах сучасних викликів.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у визначенні специфічних особливостей кризових комунікацій у діяльності ризиків і підвищенню довіри до організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв’язати такі завдання:

1) Проаналізувати теоретичні основи управління кризовими комунікаціями;

2) Визначити особливості та принципи побудови системи кризових комунікацій у сучасних організаціях;

3) Дослідити специфіку комунікаційної діяльності Запорізької ТПП у кризових умовах;

4) Виявити основні проблеми та чинники, що впливають на ефективність комунікаційного менеджменту;

5) Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегій і інструментів кризових комунікацій.

Під час дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез для опрацювання теоретичних джерел, індукцію та дедукцію для формування узагальнень, порівняння та узагальнення для зіставлення наукових підходів і виявлення ключових закономірностей; контент-аналіз документів та інформаційних матеріалів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності Запорізької ТПП та інших регіональних палат України для вдосконалення системи комунікаційного менеджменту, зміцнення репутаційного капіталу та підвищення стійкості до кризових впливів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ

1.1. Сутність та роль кризових комунікацій в діяльності організацій

Сучасні організації мають високий рівень нестабільності зовнішнього середовища, що робить актуальним питання ефективного управління комунікаційними процесами в умовах криз. Зокрема, геополітична нераціональність, зміна економічної кон'юнктури, військові події, інформаційні атаки чи внутрішні проблеми управління можуть призвести до виникнення кризових ситуацій, які впливають на репутацію, імідж та фінансову стабільність організації негативним чином. У тому числі кризові комунікації – це «система заходів, спрямована на забезпечення оперативного, достовірного та контрольованого обміну інформацією між організацією, його працівниками, партнерами, клієнтами, державними установами та громадськістю в періоди кризових ситуацій ». Відповідно, як визначає американський дослідник Т. Кумбс, кризова комунікація – це процес ідентифікації, збору, підготовки і розповсюдження інформації, яка необхідна для вирішення проблем та зменшення завданої шкоди [19].

Як зазначав Тімоті Кумбс, кризові комунікації – це процес збирання, оброблення та поширення інформації, який організація здійснює для зменшення шкоди від кризи та збереження своєї репутації, тобто визначення Тімоті Кумбса можна зрозуміти як ідею, що кризові комунікації – це керований, стратегічний процес управління сприйняттям і репутацією організації у період кризи, заснований на швидкому, достовірному та етичному інформуванні [19].

Кризові комунікації є не лише інструментом реагування на вже наявну проблему, а й частиною системи антикризового менеджменту, яка охоплює

налагодження внутрішніх та зовнішніх каналів комунікації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Основні завдання та функції кризових комунікацій

Завдання кризових комунікацій	Очікуваний результат
Своєчасне інформування цільових аудиторій	Зниження рівня паніки, підвищення довіри
Протидія дезінформації та чуткам	Формування контрольованого інформаційного простору
Формування та підтримка позитивного іміджу	Збереження або покращення репутаційного капіталу
Координація дій усередині організації	Забезпечення узгодженості дій та єдиної позиції
Аналіз причин і наслідків кризи	Підготовка до майбутніх загроз, удосконалення стратегій

Забезпечення моніторинг ризиків, планування дій, формування кризових команд і забезпечення координації дій всіх структурних підрозділів у кризовий період.

Таким чином, роль кризових комунікацій у діяльності організацій полягає у забезпеченні стабільності інформаційного простору в умовах невизначеності. Ефективна комунікаційна політика дозволяє спростити негативні наслідки кризи, зберегти репутаційний капітал або, у деяких випадках, навіть покращити відношення між організацією та споживачами, зробивши його більш відкритим, відповідальним і соціально відповідальним.

Післякризова взаємодія являє собою важливий аспект кризових комунікацій і полягає у виявленні причин виникнення проблеми, оцінці ефективності дій та розробці стратегії подібних ситуацій в майбутньому. Кризові комунікації виконують логічну комплексну та службову функцію в системі управління організацією, об’єднуючи інформаційно-аналітичну, репутаційну та стратегічну складові.

Для того щоб розкрити сутність і ключову роль кризових комунікацій у діяльності організацій варто розглянути статтю Г. О. Дзяни та Р. Б. Дзяного «Управління комунікаціями в умовах криз» (2022) в якій автори наголошують, що під час кризи руйнуються звичні інформаційні зв'язки, зростає обсяг і швидкість обігу даних, а сприйняття інформації людьми істотно змінюється, що іменно в таких умовах головним завданням кризових комунікацій є мінімізація впливу кризи на діяльність організації, збереження довіри цільових аудиторій та оперативне відновлення контролю над ситуацією. Кризові комунікації, за висновками авторів, повинні базуватись на оперативності, правдивості та відкритості інформації, адже затримка чи спотворення фактів створює «інформаційний вакуум», який швидко заповнюється чутками й дезінформацією [11].

Велика увага приділяється ролі керівництва, що має діяти як основний комунікатор, забезпечуючи чіткість меседжів і співпрацю зі ЗМІ та громадськістю. Г. О. Дзяни та Р. Б. Дзяного розглядають кризу як переломний момент у функціонуванні системи, коли потрібні нові управлінські рішення та форми комунікації, спрямовані на зниження напруження і підтримку репутаційної стабільності [11]. Також під час вивчення статті підкреслюється, що налагоджена кризова комунікація стає стратегічним інструментом управління, здатним запобігти паніці, підвищити згуртованість колективу й суспільства та зміцнити довіру до інституцій.

Кризові питання вирішують гідність або ситуацію напередодні майбутніх занурень. Кризові комунікації є стратегічним аспектом вирішення керівництва шляхом спрощення проблемної ситуації, відновлення репутаційного капіталу організації та збереження можливості функціонування після кризи.

Кризи можна класифікувати за такими критеріями як глобальними чи локальними, макро– чи мікрорівня, природними, політичними, економічними, соціальними, ідеологічними, технологічними або психологічними.

Т. Кумбс у своїх статтях зазначав що кризові комунікації – це

«стратегічна діяльність, спрямована на підтримку позитивного іміджу організації шляхом ефективної взаємодії зі стейкхолдерами в умовах загрози її репутації» [19]. У свою чергу, українські дослідники (зокрема Н. Грищенко, Л. Компанієць, О. Романюк) трактують це поняття як комплекс дій, покликаних забезпечити своєчасне, достовірне та послідовне інформування суспільства про позицію організації під час кризових подій.

Кризові комунікації мають двовимірний характер – вони поєднують стратегічну (довгострокову) і тактичну (оперативну) складові.

1) Стратегічна складова передбачає попереднє планування, формування кризового плану, створення команди реагування, розроблення сценаріїв дій і комунікаційних меседжів;

2) Тактична складова – це безпосереднє реагування на події: інформування ЗМІ, публікації у соціальних мережах, відповіді на запити громадськості, внутрішні роз’яснення для персоналу.

У статті А. П. Киричка «НАЧЕРКИ З РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖЕНЬ У ГАЛУЗІ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ» автор запропонував докладний аналіз еволюції поняття кризові комунікації та їх перетворення на самостійну галузь в сфері зв’язків із громадськістю [13]. За його словами, кризові комунікації утворюють систему збору, обробки та поширення інформації, яка необхідна для подолання кризової ситуації та сприяє напрацюванню позитивної взаємодії між організацією, медіа та громадськістю на всіх етапах розвитку кризи – передкризовому, кризовому та посткризовому.

Киричко обґрунтовує, що ефективність трансляції інформації значно впливає на результати роботи за супроводу кризових комунікацій через своєчасність, точність також відомості та її достовірність, адже вже невелике затримання у повідомленні чи недокладність інформації можуть зіпсувати репутацію корпорації. Навіть із слів автора ціллю кризових комунікацій є виховання довіри, збереження репутаційного капіталу та забезпечення прозорості організаційних дій особи в період стану нестійкості [13]

Діюча система кризових спілкувань допомагає отримати декілька

важливих досягнень.

1. Зменшити безлад у час невизначеності.

2. Запобігти поширенню дезінформації або чуток.

3. Показати відкритість і відповідальність у організації.

4. Зберегти віру від партнерів, клієнтів та суспільства.

5. Створити хороший образ навіть в поганих ситуаціях.

У кризових комунікаціях комунікаціях важливу роль відіграє людський фактор. Довіра до джерела інформації часто залежить не тільки від змісту повідомлень, а й від тону емоційного забарвлення, знання та впевненості спікера. Саме тому у сучасній практиці управління комунікаціями велике значення надається підготовки кризових комунікаторів які мають володіти умінням публічного виступу, роботи з МЗС антикризового PR і кризового копірайтингу.

Слід підкреслити, що кризи спілкування не тільки для зовнішнього інформування. Також варто зазначити що вони включають внутрішні зв'язки, які підтримують єдність групи, розуміння спільних цілей і довіру між керівництвом та працівниками. Невідомість і страх серед робітників можуть погіршити негативні наслідки кризи тому внутрішня комунікація це один із важливих елементів управлінь кризами.

Виходячи з цього можна зробити висновок, що кризові зв’язки є складним явищем, що поєднує аналіз, організацію, психологію та планування. Їхня роль у діяльності організації полягає не тільки в зменшенні збитків і захисті репутацій але й у зміцненні культури компанії налагоджуючи діалог з людьми та формуючи довготривалу довіру до бренду чи інституту.

У сучасних умовах, коли інформація поширюється миттєво, а реакція суспільства часто визначає долю організації, кризові комунікації стають необхідною компетенцією керівництва. Від швидкості, відкритості й етичності дій у кризовій ситуації залежить не лише подолання конкретної проблеми, а й подальший розвиток організації.

Підсумовуючи варто зазначити, кризові комунікації слід розглядати як

ключовий елемент стратегічного управління, які визначають здатність організації зберігати стабільність, ефективність та репутаційний капітал у часи випробувань.

У сучасному світі постійного та динамічного розвитку суспільства, високої конкуренції та постійних соціально-економічних змін жодна організація не застрахована від кризових ситуацій. Криза може виникнути через внутрішні управлінські помилки, технологічні збої, фінансові труднощі, інформаційні атаки або зовнішні фактори – воєнних дій, політичної нестабільності, епідемій, природних катастроф тощо. З такими умовами ефективне управління кризовими комунікаціями стає критичним чинником стабільності, довіри та виживання організації.

Можна зазначити що «кризові комунікації» охоплює сукупність дій, спрямованих на організацію обміну інформацією між компанією та її цільовими аудиторіями у період загострення, коли існує ризик репутаційних, економічних або соціальних втрат. В той самий час науковці розглядають кризові комунікації як спеціалізований напрям менеджменту, метою якого є формування, підтримання і відновлення довіри до організації в умовах невизначеності. Також вони виступають не лише як реактивний інструмент, що застосовується під час виникнення криз, а й як проактивна система попередження інформаційних ризиків і стратегічного планування.

Підсумовуючи можна зазначити що кризові комунікації є забезпеченням відкритого, швидкого та достовірного обміну інформацію між організацією, її працівниками, партнерами, СМІ та громадськістю. Метою кризових комунікацій можна назвати знівельнення наслідків кризи, збереження репутації та відновлення довіри зі сторони суспільства на завершення кризової ситуації. Кризова комунікація це не просто завдання інформаційного обміну, а й стратегічний інструмент керування сприйняттям, емоціями і очікуваннями зацікавлених сторін.

Також кризові комунікації є багатошаровими, оскільки включають в себе складові психології, соціології, менеджменту і маркетингу. Зважаючи на

те їхній основний принцип поляже у роботі умовами дефіциту часу та інформаційною психологією, при якій організація повинна швидко приймати рішення, які, однак, мають бути виваженими. Помилка або хибна фраза на прес-брифінгу може коштувати голови організації репутаційних втрат. Саме тому значно важливіше, ніж контролювати факти, володіти інструментами управління емоційним фоном.

Якщо визначати основну роль кризових комунікацій у діяльності організації – на першому етапі, це збереження репутаційного капіталу, оскільки в сьогоднішньому світі він став одним із найцінніших нематеріальних активів. Таким чином, після коронавірусу довіра один одному та дійсно новій владі має вирішальне значення, а завдання комунікацій головне – підтримати або відновити її. Якщо визначати головні з істотних чинників під час криз може стати довіра громадськості: наскільки вона буде довіряти, настільки інституція зможе зберегти подальша стабільність, партнерські відносини, доступ до фінансування та ринкові перспективи. Завдяки ефективним комунікаціям можна налагодити чітке уявлення про позицію організації, її компетентність, відповідальність та соціальну зрілість.

Крім того, кризові комунікації виконують координаційну функцію, а саме єднають підрозділи організації навколо однієї мети. Відпрацьований механізм комунікації дозволяє запобігти хаосу, узгодити дії, створити єдиний інформаційний центр і забезпечує цілісність мовлення. Це дозволить організації діяти єдиною, однак у найважчі моменти.

Якщо повернутись до аналізу наукових статей, то можна зазначати, що успішні компанії не розглядають кризові комунікації як простий інструмент реагування. Але як важливий складник корпоративної культури. Найважливішими фарбами безробіття з громадськістю можна назвати такі як прозорість, відкритість до критики, етика, і відповідальність безробіття з громадськістю. Це робота над помилками чи непорозуміння в масштабі дефіциту інформації, але й зміцнення лояльності клієнтів, партнерів та співробітників, підкресленням вагомості та цінностей компанії та її репутації.

Узагальнюючи можна сказати що цей погляд також дає важливий імпульс для України. Стикаючись з масовими атаками інформації, економічними ризиками та негативними усуненнями в міжнародних зносинах, наша країна повинна постійно удосконалювати її комунікаційну стратегію. Організації в Україні також, безумовно, включаються в цей перелік. Ці організації можуть бути від державних підприємств до бізнесу та неприбуткових організацій, до них також належать торгівельно-промислової палати, які ключовими суб'єктами регіональної економічної інфраструктури. Життєво важливо забезпечує підтримку підприємництва у годину невизначеності. Таким чином, кризовий комунікаційний план має бути розроблений не лише з метою заощадження вимог щодо іміджу, але і у відношенні сприяння довіри та стабільності відносин з партнерами.

Окрім цього хотілось би зазначити що, істотність кризової комунікації також полягає у процесі який відбувається двосторонньо, обмінюючись інформацією на обох етапах. Розглядаючи можна сказати, підприємство не лише зацікавлене у сповіщенні суспільства про свій юридичний статус, але й активно слухає реакцію громадськості, її справжні відчуття, потреби та очікування. Саме це робиться для того, щоб дати можливість легкості регулювання спілкування повідомлень та забезпечити максимальне правильне повернення і може внести власний стимул до того, щоб думати про кризу як про виклик і як про можливість.

Цілком доцільно також наголосити на тому, що мова йде не про випадкову реакцію на екстраординарне явище, а про систему, імплементовану в стратегічне управління організацією. Таким чином, вони мають охоплювати всі етапи життєвого циклу кризи від передкризового підготування та патрулювання ризиків до реакції, стабілізації, екс-постфактум аналізу. Саме такий впроваджуваний підхід сприяє вихованню організаційної культури сталості та невизначеності.

1.2. Основні моделі та стратегії управління кризовими комунікаціями

Ефективність кризових комунікацій справді багато в чому визначається правильною моделлю управління та стратегією реагування на кризові ситуації. У науковій літературі виділяють декілька підходів до класифікації моделей кризового менеджменту, які демонструють логіку дій організації в кризових умовах.

Однією з найпоширеніших є етапна модель, яка передбачає послідовність дій організації на різних стадіях розвитку кризи.

Розглядаючи підходи І. Мітроффа, можна зазначити що процес управління кризовими комунікаціями охоплює п’ять етапів (рис 1.1):

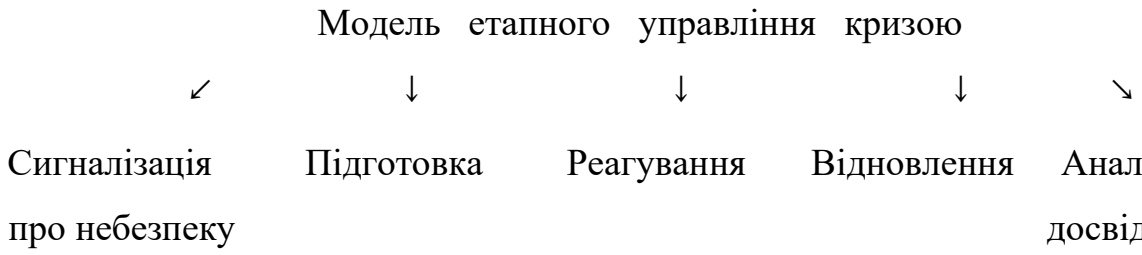


Рисунок 1.1. Модель етапного управління кризою

1. Сигналізація про небезпеку (виявлення загроз) – моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення ознак майбутньої кризи.

2. Підготовка – створення кризової команди, розроблення плану комунікацій, визначення ключових повідомлень і каналів зв’язку.

3. Реагування – оперативне поширення перевіреної інформації, взаємодія зі ЗМІ, публічні виступи керівництва.

4. Відновлення – контроль наслідків, підтримка репутації, відновлення довіри з боку громадськості.

5. Аналіз досвіду – оцінка ефективності дій, оновлення кризового плану та вдосконалення політики комунікацій.

Модель етапного управління є універсальною модель і може адаптуватися до специфіки будь-якої організації, зокрема й до діяльності громадських інституцій, таких як торгово-промислові палати.

Теорія ситуаційних комунікацій, розроблена Т. Кумбсом, ґрунтується на припущенні, що реакція організації повинна залежати від типу кризи та рівня відповідальності, який суспільство приписує їй за виникнення ситуації [19].

Згідно з SCCT, кризи поділяються на три типи:

1. Жертвенні (victim) – організація не винна у кризі (наприклад, стихійне лихо, війна, техногенна катастрофа).

2. Випадкові (accidental) – організація частково відповідальна (технічна помилка, збій у системі).

3. Запобіжні (preventable) – організація є винною стороною (недбалість, етичне порушення, неправильне управлінське рішення).

Для кожного типу передбачено власні комунікаційні стратегії:

1. При жертвених кризах – стратегія співчуття і підтримки.

2. При випадкових – пояснення і компенсація.

3. При запобіжних – вибачення, прийняття відповідальності і відновлення довіри.

Модель Кумбса надає практичний інструментарій для оцінки ситуації та вибору ефективної поведінки організації [19].

Ключові характеристики цієї моделі:

1. Організація не лише передає інформацію, а й вислуховує реакцію аудиторії.

2. Формується довіра через прозорість і чесність.

3. Знижується ризик паніки та спотворення фактів.

Застосування симетричної моделі дозволяє підвищити соціальну легітимність організації та зміцнити її репутацію навіть у складних умовах.

В. Бенуа розробивши репутаційну модель відновлення іміджу відокремив стратегії, спрямовані на відновлення довіри після кризових подій. До них можна віднести:

1. Заперечення (організація спростовує звинувачення або перекладає відповідальність).

2. Виправдання (пояснення причин події).

3. Зменшення шкоди (спроба переконати, що ситуація не є настільки серйозною).

4. Вибачення і компенсація (визнання помилки, вибачення перед постраждалими, конкретні дії для виправлення наслідків).

На основі узагальнення світового досвіду виокремлюють кілька ключових стратегій управління кризовими комунікаціями (табл. 1.2):

Таблиця 1.2. Основні стратегії управління кризовими комунікаціями

Назва стратегії	Характеристика / Зміст	Основна мета
Стратегія запобігання	Передбачає моніторинг ризиків і профілактику криз через створення системи раннього попередження, навчання персоналу, аналіз зовнішнього середовища.	Запобігання виникненню кризових ситуацій.
Стратегія реагування	Включає оперативне поширення достовірної інформації, підтримання зв'язку з медіа, публічні заяви керівництва, пояснення позиції організації.	Зменшення негативного впливу кризи на репутацію.
Стратегія компенсації	Спрямована на усунення наслідків кризи, відшкодування збитків, надання підтримки постраждалим сторонам, вибачення перед аудиторією.	Відновлення довіри та стабілізація відносин.
Стратегія відновлення	Орієнтована на зміцнення репутації, покращення іміджу організації, розбудову нових зв'язків із партнерами та громадськістю.	Відновлення позитивного сприйняття організації.
Стратегія навчання	Передбачає аналіз досвіду пережитої кризи, оцінку ефективності дій, розроблення нових підходів і комунікаційних сценаріїв.	Удосконалення системи кризового менеджменту.

Найефективнішою можна вважати інтегровану модель, яка поєднує елементи попередніх підходів і забезпечує системне управління інформаційними потоками. Вона базується на таких принципах:

1. Проактивність (здатність передбачати ризики).

2. Прозорість (відкритість інформації для всіх зацікавлених сторін).

3. Єдність повідомлень (узгодженість внутрішньої та зовнішньої комунікації).

4. Гнучкість (адаптація до змін ситуації).

5. Відповідальність (етична поведінка у комунікації).

Українським організаціям надійшло використовувати ці моделі, надаючи їм особливий прийом екстремальних умов воєнного стану. Зокрема, позиціонуючи в середовищі підвищеної інформаційної турбулентності, де якийсь аспект може стати об’єктом обговорення або маніпулювання.

Під час аналізу статті О. Даниліної «Стратегії і тактики комунікації в кризових ситуаціях» в якій було розкрито сучасні підходи до управління кризовими комунікаціями в умовах інформаційної турбулентності. В цій статті автор на основі контент-аналізу міжнародних кейсів (COVID-19, блокування Суецького каналу, інформаційні кампанії російської пропаганди) визначає, що традиційні ієрархічні моделі комунікації втратили ефективність у цифровому середовищі, натомість сучасні стратегії спираються на мережеву динаміку та швидкість реагування в реальному часі [7].

Олена Даниліна виокремила три базові тактики медійної поведінки: оперативно-інформаційну (швидке поширення перевірених фактів), аналітико-інтерпретаційне (пояснення причинно-наслідкових зв’язків) та мобілізаційну (залучення громадськості до спільних дій).Тим самим Даниліна наголошує, що максимальна ефективність кризових комунікацій досягається за умов прозорості джерел, узгодження дій з офіційними структурами, а також використання алгоритмічного моніторингу контенту. Вона пропонує гібридну модель кризової комунікації, яка поєднує етичні засади традиційної журналістики з цифровими інструментами миттєвої взаємодії, що дозволяє

знизити ризики дезінформації та підвищити довіру суспільства на всіх етапах кризи [6].

Запорізькій торговельно-промисловій палаті також слід застосовувати досліджені адаптивні комунікаційні стратегії, гіпотези яких засновані на принципах оперативності, повноти та партнерської взаємодії. Це не тільки можливість інформувати професіоналів та споживачів про досягнення або ускладнення, але й відносини взаємного співробітництва та партнерства з бізнесом, владою та громадськістю на основі довіри та взаємної відповідальності.

Приділяючи увагу сучасним моделям кризових комунікацій ролі лідерству, саме керівник організації стає головним комунікатором, символом стабільності та впевненості і саме його поведінка, тональність висловлювань і готовність брати відповідальність суттєво впливають на сприйняття ситуації зовнішнім середовищем. Через це сучасні стратегії управління кризовими комунікаціями передбачають обов'язкову підготовку керівників до публічних виступів у кризових умовах, медіа тренінги та моделювання кризових сценаріїв.

Хотілось би також підкреслити, що ефективна стратегія кризової комунікації має базуватися на аналітиці і саме використання систем моніторингу медіа, аналізу громадської думки, індикаторів репутаційного ризику дає змогу будувати комунікацію на основі об'єктивних даних. Використання цієї стратегії підвищує точність прийняття рішень і дозволяє передбачати реакцію аудиторії.

Враховуючи сучасні умови цифровізації та гібридних загроз аналітичний компонент кризової комунікаційної стратегії стає не менш важливим, ніж сам процес поширення інформації.

Якщо підвести висновки то моделі та стратегії управління кризовими комунікаціями формують комплексну систему дій, спрямовану на стабілізацію діяльності організації під час кризи. Тобто, їх основне завдання – перетворити кризу з деструктивного фактору на можливість оновлення та зміцнення. Як

зазначає сучасна практика, успіх у кризовій комунікації визначається не лише якістю повідомлень, а й здатністю організації демонструвати відповідальність, етичність, стратегічне бачення та готовність до діалогу. І саме для Запорізької торгово-промислової палати формування ефективної моделі кризових комунікацій є запорукою її репутаційної стійкості, довіри з боку бізнес-спільноти та збереження лідерських позицій у регіоні.

1.3. Інструментарій та засоби здійснення кризових комунікацій

Сучасна практика кризового менеджменту свідчить, що ефективність реагування на кризові ситуації визначається не лише наявністю стратегічного плану дій, а й чітким володінням інструментами комунікаційного впливу.

Успішна організація повинна вміти не лише своєчасно виявити ознаки кризи, а й грамотно побудувати інформаційну взаємодію зі усіма зацікавленими сторонами-партнерами, клієнтами, ЗМІ, державними структурами та власним персоналом.

Інструментарій кризових комунікацій Запорізької ТПП ґрунтується на поєднанні традиційних та цифрових каналів інформування, що забезпечує оперативне реагування на кризові ситуації.

До ключових засобів належать офіційний сайт, прес релізи, електронна розсилка, соціальні мережі та партнерські інформаційні платформи.

Саме інструментарій кризових комунікацій є тим практичним засобом, який дозволяє перетворити стратегічні рішення на конкретні дії, спрямовані на збереження репутації, стабільності та довіри до організації.

Для детального розгляду цього питання створимо таблицю інструментів та засобів кризових комунікацій у діяльності організацій.

Врахування специфіки кожної цільової аудиторії допомагає обирати найбільш ефективні комунікаційні інструменти у ситуаціях підвищеного ризику (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 Інструменти та засоби кризових комунікацій в діяльності організацій

Група інструментів	Основні засоби та форми	Мета застосування
Традиційні комунікаційні засоби	Прес-релізи, брифінги, офіційні заяви, інтерв'ю, прес-конференції	Забезпечення офіційного інформування громадськості, контроль за поширенням інформації
Цифрові інструменти	Веб Сайт організації, соціальні мережі (Facebook, Telegram, LinkedIn), відеозвернення, онлайн-трансляції, системи моніторингу медіа (Brandwatch, Meltwater, LOOQME)	Оперативне поширення інформації, спростування фейків, моніторинг громадської думки
Організаційні інструменти	Кризовий план реагування, кризовий медіа-кит, внутрішні розсилки, корпоративні портали, кризовий комунікаційний штаб	Координація дій, забезпечення єдності повідомлень, інформування персоналу
Етичні та психологічні інструменти	Відкритість, відповідальність, емпатія, прозорість, публічні вибачення	Підвищення довіри, формування позитивного іміджу, підтримка емоційної стабільності аудиторії

Як видно з таблиці 1.3, інструментарій кризових комунікацій охоплює як традиційні засоби взаємодії зі ЗМІ, так і сучасні цифрові рішення, що забезпечують оперативність і гнучкість комунікацій у реальному часі.

У традиційному розумінні засоби кризових комунікацій охоплюють комплекс методів роботи із зовнішнім і внутрішнім середовищем організації. Однак одними із класичних інструментів залишаються прес-релізи, брифінги, офіційні заяви, інтерв'ю та прес-конференції, які забезпечують можливість організації донести свою позицію у контрольованому форматі, формують єдиний інформаційний меседж і допомагають уникнути викривлень фактів і саме такі засоби особливо важливі в умовах, коли від швидкості й точності інформації залежить громадське сприйняття ситуації, наприклад, оперативне

оприлюднення офіційної заяви або короткого прес-релізу може запобігти поширенню чуток, які здатні нанести суттєву репутаційну шкоду.

Взаємодію зі ЗМІ можна вважати однією із найважливіших складових, оскільки журналісти виступають посередниками між організацією та громадськістю і тісна співпраця з медіа дозволяє не лише пояснювати позицію організації, а й коригувати інформаційне поле, забезпечуючи його баланс і достовірність. Професійно підготовлений речник або прес-секретар відіграє ключову роль у формуванні публічного образу організації в період кризи.

Незважаючи на це традиційні засоби комунікації вже не можуть забезпечити повноцінного охоплення аудиторії, стрімкий розвиток цифрових технологій, соціальних мереж та онлайн-платформ змінив логіку інформаційних процесів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4. Порівняльна характеристика традиційних і цифрових засобів кризових комунікацій

Критерій	Традиційні засоби (прес-релізи, конференції)	Цифрові засоби (соцмережі, онлайн-платформи)
Швидкість поширення	Помірна, залежить від ЗМІ	Миттєва, у режимі реального часу
Контроль за повідомленням	Високий	Частково обмежений
Зворотний зв’язок	Повільний або відсутній	Миттєвий, інтерактивний
Рівень довіри	Високий серед офіційної аудиторії	Високий серед молодіжних і цифрових груп
Основна перевага	Офіційність і авторитетність	Гнучкість і швидкість реакції

Якщо раніше інформаційний потік контролювався переважно ЗМІ, то сьогодні будь-який користувач соціальних мереж може стати джерелом впливу на репутацію організації і саме тому цифрові інструменти комунікації посідають центральне місце у сучасній системі кризового менеджменту.

Офіційний веб сайт організації є базовим каналом поширення достовірної інформації і тому він виступає джерелом офіційних заяв, прес-релізів, контактних даних і документів, що підтверджують позицію організації. У разі кризи доцільно створювати окрему інформаційну сторінку або «кризовий центр», де у відкритому доступі публікуються найактуальніші оновлення. Разом з тим соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, Telegram, LinkedIn чи X (Twitter), дозволяють організації реагувати оперативно й адресно, підтримувати постійний контакт із громадськістю, відстежувати реакції та швидко спростовувати фейки чи дезінформацію.

Соціальні медіа мають потужний потенціал для побудови емоційного зв'язку між організацією та аудиторією. Під час з'явлення кризових ситуацій важливо не лише інформувати, а й демонструвати емпатію, відкритість і готовність до діалогу і саме через соціальні мережі можна ефективно комунікувати позицію організації людською мовою, показати реальні дії з подолання проблеми, надати підтримку або роз'яснення. Відеозвернення керівництва чи короткі відеосюжети з місця подій створюють ефект особистої присутності та підвищують довіру.

Важливим елементом цифрового інструментарію є моніторинг інформаційного простору можна вважати використання систем аналітики, таких як Brandwatch, Meltwater, LOOQME або подібних, які дозволяють відстежувати публікації, виявляти тенденції, аналізувати настрої аудиторії та прогнозувати можливі репутаційні ризики і завдяки такому моніторингу організація може швидко реагувати на негативні згадки, виправляти неточності або формувати власний порядок денний.

Також варто не забувати важливу частину кризових комунікацій якими є внутрішня взаємодія, часто саме від ефективності внутрішніх комунікацій залежить успіх зовнішньої реакції. Працівники організації повинні бути поінформовані, розуміти ситуацію та довіряти керівництву, для цього використовуються внутрішні розсилки, корпоративні портали, інформаційні зустрічі або відеозвернення. Успішні компанії функціонують за рахунок

внутрішнього кризового комунікаційного плану, який визначає процедури інформування персоналу та координацію дій між підрозділами.

Організаційним інструментом кризових комунікацій виступає розроблення кризового плану та кризового медіа-киту, цей план фіксує послідовність дій, алгоритм прийняття рішень, структуру кризової команди, відповідальних осіб і затверджені повідомлення. Медіа-кит містить короткі інформаційні матеріали, які допомагають швидко реагувати в інформаційному полі: довідки, прес-фото, офіційні цитати, логотипи, біографії керівників. так само до інструментарію належать навчальні симуляції та медіа тренінги, які дають змогу відпрацювати комунікаційні сценарії, підготувати речників і перевірити готовність до кризових викликів.

Кризова комунікація потребує не лише технічної, а й психологічної підготовки, уміння говорити з аудиторією мовою довіри, використовувати емпатію, демонструвати відкритість і відповідальність має вирішальне значення. У кризовій ситуації громадськість очікує від організації щирості, конкретності й турботи про людей, а не формальних заяв, тому етичний аспект комунікації – це ще один вагомий інструмент подолання кризи. Високий рівень моральної культури комунікаторів сприяє формуванню позитивного іміджу навіть за несприятливих обставин.

Поєднання традиційних, цифрових, організаційних та етичних інструментів створює інтегровану систему кризових комунікацій і тому такий підхід дозволяє забезпечити єдність повідомлень, контроль за їхнім поширенням і своєчасне реагування на зміни ситуації. На прикладі Запорізької торгово–промислової палати, можна зазначити, це особливо актуально, адже її діяльність пов’язана з великою кількістю стейкхолдерів – підприємців, державних органів, партнерів і громадських організацій. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності Палата має діяти як джерело достовірної інформації, демонструючи відкритість, професіоналізм і здатність ефективно координувати дії бізнес-спільноти.

Внутрішню комунікацію також можна віднести до важливих аспектів

кризових комунікацій – забезпечення інформованості персоналу про кризову ситуацію та дії керівництва, недостатня або суперечлива інформація всередині організації часто призводить до паніки, домислів і витоків у публічний простір. Зважаючи на це в умовах кризи надзвичайно важливо забезпечити регулярне спілкування керівництва з працівниками через електронні розсилки, корпоративні месенджери, відеозвернення чи інформаційні збори. В ідеалі у великих організаціях має функціонувати внутрішній кризовий комунікаційний штаб, відповідальний за збір і поширення інформації серед персоналу.

Організаційний інструментарій кризових комунікацій включає також кризовий план реагування, який містить алгоритми дій, затверджені повідомлення, схеми розподілу ролей і контакти відповідальних осіб. Його наявність дозволяє скоротити час на ухвалення рішень і забезпечити послідовність дій у період інформаційного тиску. Частиною цього плану є кризовий медіа-кит – набір готових матеріалів (довідок, цитат, фотографій, логотипів, коротких фактів), які допомагають швидко готувати заяви для ЗМІ та соціальних мереж.

Особливу роль у кризових комунікаціях відіграє візуальна комунікація, тобто використання фото, відео, інфографіки, коротких відеозвернень або прямих ефірів підсилює сприйняття повідомлень і формує емоційний зв’язок з аудиторією. Люди довіряють не лише словам, а й зоровим контактом – тому щире, спокійне звернення керівника часто має значно більший ефект, ніж розлогий прес-реліз.

Важливо пам’ятати про використання штучного інтелекту та автоматизованої системи реагування, саме тому у великих компаніях і державних установах впроваджуються технології аналізу «тональності» публікацій і прогнозування розвитку кризових ситуацій на основі даних соціальних мереж. У рамках підприємства це дає змогу не лише реагувати, а й передбачати інформаційні загрози. Для Запорізької торгово-промислової палати такі інноваційні підходи можуть бути перспективними, адже вони дозволяють ефективно координувати роботу з великою кількістю партнерів і

швидко реагувати на зміни в діловому середовищі.

Не менш важливим є етичний вимір комунікації, кожне повідомлення має ґрунтуватися на принципах правдивості, відповідальності та поваги до аудиторії. Будь-які спроби замовчати проблему або перекласти відповідальність здатні викликати кризу довіри, наслідки якої можуть бути значно серйознішими, ніж сама подія і саме тому чесність, послідовність і людяність у спілкуванні стають головними нематеріальними інструментами кризового менеджменту.

Підводячи висновки варто зазначити, інструментарій кризових комунікацій є складною, багаторівневою системою, що поєднує аналітичні, технічні, організаційні та психологічні компоненти і саме від грамотного вибору та комбінування цих інструментів залежить успіх подолання кризових ситуацій, рівень суспільної довіри, репутаційна стійкість та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для будь-якої сучасної інституції, зокрема й Запорізької ТПП, оволодіння сучасними засобами кризової комунікації є не просто умовою виживання, а стратегічною передумовою розвитку і підвищення конкурентоспроможності у післякризовий період.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ТПП

2.1. Організаційно-правові засади діяльності Запорізької ТПП та потенційні зони ризику

Запорізька торгово-промислова палата (ТПП) є організацією публічного права, яка функціонує відповідно до чинного законодавства України, зокрема законів «Про торгово-промислові палати в Україні», «Про підприємництво», а також інших нормативно-правових актів, що регулюють діяльність подібних організацій. Основною метою Запорізької ТПП є сприяння розвитку підприємництва та промисловості в регіоні, підтримка підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності, сертифікації продукції та наданні консультаційних і експертних послуг.

Організаційно-правова структура Запорізької ТПП передбачає наявність керівного органу, який визначає стратегічні напрямки діяльності, та кількох підрозділів, що реалізують експертні, адміністративні та консультаційні функції, така структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності, контроль виконання завдань та своєчасне реагування на потреби бізнес-середовища.

Не зважаючи на це, організаційна структура передбачає роботу комітетів і комісій, які займаються окремими напрямками діяльності, що дозволяє підвищувати якість надання послуг та ефективність управління.

Правові засади діяльності палати охоплюють дотримання норм щодо ведення бухгалтерського обліку, оподаткування, трудових відносин та стандартів сертифікації продукції.

Ключовим елементом є виконання вимог законодавства при взаємодії з контрагентами та клієнтами, оскільки недотримання цих норм може призвести до юридичної відповідальності, штрафів та втрати довіри з боку партнерів.

Діяльність палати пов’язана з низкою потенційних зон ризику, однією з ключових є правовий ризик, що виникає у разі некоректного тлумачення законодавчих норм або несвоєчасного внесення змін до нормативної бази. Операційні ризики можуть виникати через недостатню ефективність внутрішніх процесів, низьку якість комунікації між підрозділами, помилки у документообігу або затримки у виконанні послуг, в свою чергу фінансові ризики пов’язані з недоотриманням доходів від наданих послуг, невиконанням зобов’язань контрагентами або зміною ринкових умов.

Особливу увагу слід приділяти репутаційному ризику, оскільки будь-які негативні відгуки або порушення у роботі можуть призвести до зниження довіри клієнтів і партнерів (рис. 2.1).

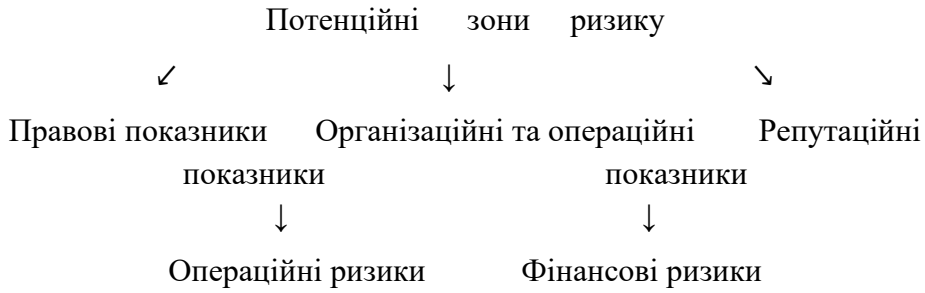


Рисунок 2.1. Потенційні зони ризику

Крім того, діяльність палати безпосередньо залежить від стабільності нормативно-правового середовища та своєчасного впровадження внутрішніх стандартів і процедур. Це означає, що для збереження ефективності і легітимності діяльності важливо постійно аналізувати зміни в законодавстві, проводити внутрішні аудити та забезпечувати відповідність усіх процесів встановленим вимогам.

Таким чином, організаційно-правові засади діяльності Запорізької ТПП створюють міцну основу для стабільного функціонування, однак ефективне управління ризиками є ключовим фактором забезпечення безперервності діяльності, фінансової стабільності та підтримки довіри серед учасників

бізнес-середовища.

Запорізька торгово-промислова палата (ТПП) є недержавною, неприбутковою самоврядною організацією, яка об’єднує підприємства, установи та підприємців з метою сприяння розвитку бізнесу, захисту його інтересів, налагодження партнерських відносин і забезпечення комунікацій між владою та бізнесом. Її діяльність регулюється Законом України «Про торгово-промислові палати в Україні», Статутом палати та іншими нормативно-правовими актами, що визначають правовий статус, завдання та функції таких організацій.

Запорізька ТПП діє на засадах самоврядування, добровільності членства, відкритості та економічної самостійності.

Вона має право здійснювати господарську діяльність, пов’язану з наданням консультаційних, експертних, сертифікаційних та освітніх послуг, що дозволяє забезпечувати фінансову стабільність організації без прямого державного фінансування.

Організаційна структура Запорізької ТПП включає керівництво, профільні департаменти (експертизи, сертифікації, зовнішньоекономічної діяльності, інформаційних технологій, розвитку бізнесу) та допоміжні відділи, які забезпечують комунікацію з клієнтами, ЗМІ та громадськістю. Така структура спрямована на комплексне обслуговування бізнесу, але водночас створює складність у координації внутрішніх комунікацій під час кризових ситуацій.

Серед основних організаційно-правових ризиків для Запорізької ТПП можна виокремити:

1. Зміни у законодавстві, які можуть вплинути на статус або повноваження палат, зокрема щодо сертифікації походження товарів чи проведення експертиз. Такі зміни створюють правову невизначеність та потребують адаптації внутрішніх процедур.

2. Залежність від економічного стану регіону – скорочення ділової активності підприємств зменшує попит на послуги ТПП, що може позначитися

на доходах та стабільності роботи організації.

3. Високий рівень конкуренції з боку приватних консалтингових компаній, які пропонують аналогічні послуги, часто з використанням сучасних цифрових рішень.

4. Ризики управління персоналом, пов’язані зі зменшенням кількості працівників, що може знизити якість комунікацій та оперативність реагування на запити бізнесу.

5. Репутаційні ризики, які виникають у разі помилок у комунікації, неправильної оцінки ситуацій або запізнілого інформування громадськості про позицію організації.

Фінансовий аналіз діяльності Запорізької ТПП за 2021-2024 роки показав, що організація справді має не стійку динаміку прибутковості. Незважаючи на зростання доходу у 2024 році до 23,8 млн грн, чистий прибуток знизився до від’ємного значення (–234 тис. грн), що свідчить про збільшення витрат або зниження ефективності використання ресурсів.

Зменшення кількості працівників із 69 у 2021 році до 35 у 2024 році може бути ознакою оптимізації, але водночас – ризиком втрати кадрового потенціалу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 Кількість працівників Запорізької ТПП

	2024 рік	2023 рік	2022 рік	2021 рік
Кількість працівників	35	55	62	69

Такі фінансові показники безпосередньо впливають на систему кризових комунікацій, оскільки обмежують ресурси для інвестицій у розвиток інформаційної інфраструктури, навчання персоналу та вдосконалення цифрових каналів зв’язку.

Недостатнє фінансування у цій сфері створює ризики для оперативного реагування у кризових ситуаціях та знижує рівень довіри до організації з боку бізнес-спільноти.

Управління кризовими комунікаціями в Запорізькій ТПП має базуватися на чіткій організаційно-правовій основі, що включає визначення відповідальних осіб, протоколів реагування та механізмів взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами.

Ефективність такої системи залежить від прозорості управлінських процесів, юридичної грамотності керівників і здатності адаптуватися до нормативних змін.

Для підвищення стійкості організації у кризових умовах доцільно розробити:

1. Внутрішні регламенти кризових дій і комунікацій.

2. Систему моніторингу ризиків.

3. План репутаційного реагування у випадках негативних інформаційних впливів.

Таким чином, організаційно-правові засади діяльності Запорізької ТПП визначають не лише структуру управління, а й межі відповідальності у сфері кризових комунікацій.

Саме від чіткості правового регулювання та ефективності внутрішніх процесів залежить здатність організації оперативно реагувати на виклики, підтримувати довіру бізнесу та забезпечувати стабільність своєї репутації.

2.2. Діагностика існуючої системи кризових комунікацій Запорізької ТПП

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від якості побудови системи комунікацій, зокрема у кризових ситуаціях. Для Запорізької торгово-промислової палати, як публічної організації, що взаємодіє з підприємствами, державними структурами, медіа та міжнародними партнерами, система кризових комунікацій є одним із ключових елементів забезпечення репутаційної стійкості.

Діагностика існуючої системи кризових комунікацій Запорізької ТПП передбачає оцінку організаційної структури управління комунікаціями, каналів інформаційного обміну, швидкості реагування, якості внутрішньої координації та взаємодії із зовнішнім середовищем у разі виникнення кризових подій.

На даний момент система комунікацій палати побудована за класичною моделлю вертикальної та горизонтальної взаємодії.

Основними каналами внутрішніх комунікацій є офіційна електронна пошта, корпоративна мережа, внутрішні накази та збори працівників. Зовнішні комунікації здійснюються через офіційний веб сайт, соціальні мережі, прес релізи, виступи представників керівництва, а також через партнерські зв'язки з регіональними та національними ЗМІ.

Проте проведений аналіз свідчить, що існуюча система кризових комунікацій не є достатньо формалізованою.

Відсутній затверджений план антикризових дій, а також алгоритм реагування на інформаційні загрози, що ускладнює оперативне прийняття рішень у разі виникнення репутаційних чи операційних криз. Також спостерігається обмежене використання сучасних цифрових інструментів моніторингу громадської думки, таких як медіа-аналітика або системи відстеження інформаційного фону.

Важливою проблемою є недостатня координація між підрозділами у кризових ситуаціях. Інформація не завжди передається своєчасно, що створює ризик виникнення неповних або суперечливих повідомлень.

У результаті це може негативно впливати на рівень довіри з боку клієнтів і партнерів.

З точки зору внутрішніх комунікацій, основною слабкою стороною є відсутність єдиного центру відповідальності за кризові комунікації. Функції щодо взаємодії з медіа, громадськістю та партнерами розподілені між кількома підрозділами, що унеможливлює оперативне управління інформаційними потоками.

Позитивним аспектом є те, що Запорізька ТПП має достатній рівень відкритості у своїй діяльності та підтримує партнерські відносини з низкою державних і бізнес-структур, що дозволяє швидко залучати зовнішню підтримку у випадку кризових подій.

Наявність досвідчених фахівців у сфері комунікацій також є важливим чинником для розвитку ефективної системи антикризового менеджменту.

Фінансові показники можна логічно пов'язані з управлінням кризовими комунікаціями, адже вони показують, наскільки організація здатна реагувати, адаптуватися і відновлювати довіру у складні періоди кризи на підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 Фінансові показники Запорізька ТПП

	2024	2023	2022	2021
Дохід	23 817 000 ₴	21 790 000 ₴	16 532 000 ₴	37 634 000 ₴
Чистий прибуток	–234 000 ₴	1 283 000 ₴	–20 817 000 ₴	49 000 ₴
Активи	22 166 000 ₴	21 634 000 ₴	20 425 000 ₴	40 752 000 ₴
Зобов'язання	6 423 000 ₴	5 657 000 ₴	5 597 000 ₴	5 048 000 ₴

Розглядаючи таблицю, варто зазначити, що динаміка доходів організації за 2021–2024 роки показує, що підприємство пройшло через суттєві фінансові коливання, тобто після різкого падіння у 2022 році доходи почали стабільно зростати у 2023 та 2024 роках, що свідчить про поступове відновлення діяльності та ефективність управлінських рішень у посткризовий період.

Додатково слід підкреслити, що позитивна динаміка доходів упродовж останніх років може бути результатом адаптації підприємства до змінених умов ринку та впровадження антикризових комунікаційних стратегій. (див. табл. 2.2.).

Для порівняння показника доходу за 2021-2024 роки доцільно створити рисунок (рис. 2.2.):

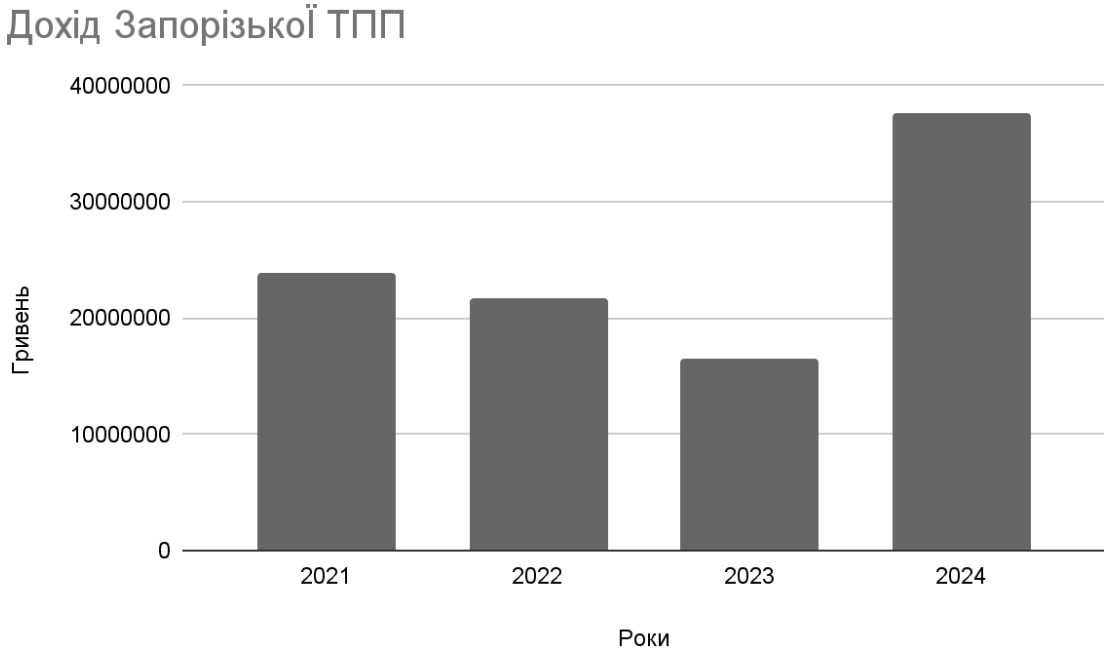


Рисунок 2.2. Дохід Запорізької ТПП за період 2021-2024 роки

Організація пережила суттєву кризу у 2022 році, проте з 2023 року почала стабільно відновлювати фінансові показники, саме через це може свідчити про ефективне антикризове управління, адаптацію до нових умов ринку та використання стратегій, спрямованих на поступове повернення до фінансової стабільності (див. рис 2.1).

Розрахуємо показники Запорізького ТПП за 2024 рік

1. Рентабельність активів (ROA) (2.1).

Формула:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \text{x} 100\% \quad (2.1)$$

$$\text{ROA} == \frac{-234000}{22166000} \mathbf{x} 100 = -1.06\%$$

Для порівняння показника рентабельності активів за 2021-2024 роки доцільно створити діаграму (рис. 2.3.):

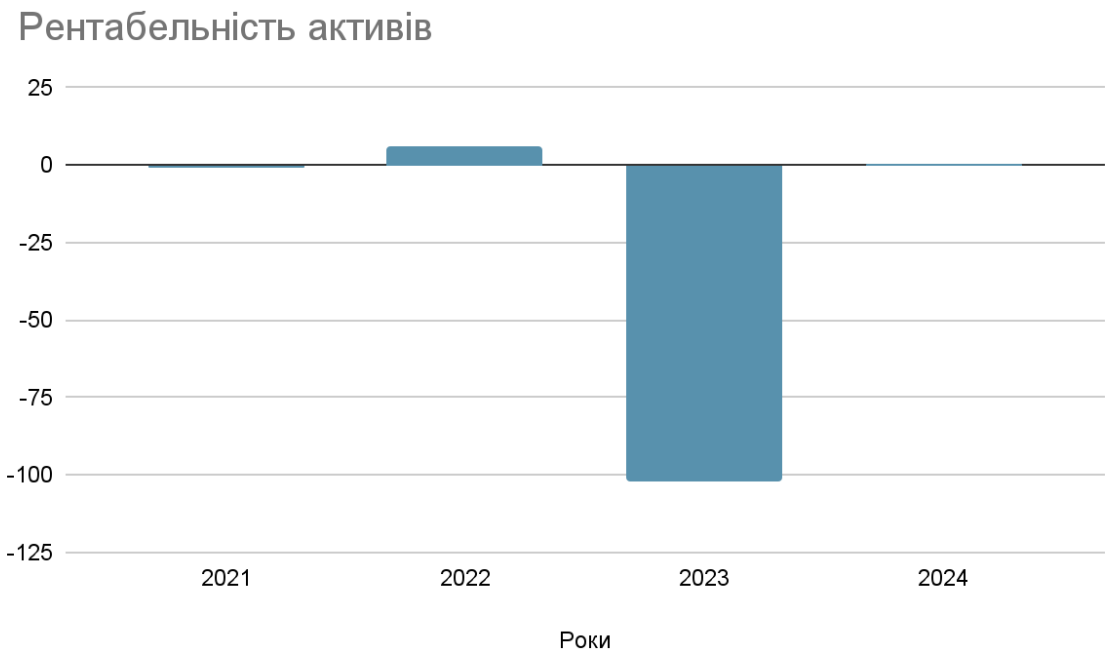


Рисунок 2.3. Рентабельність активів Запорізької ТПП за 2021-2024 роки

Показник ROA у 2021-2024 роках демонструє значну нестабільність, що відображає складні умови діяльності підприємства та суттєві коливання його фінансових результатів. У 2021 році рентабельність активів становила 0,12 %, що фактично свідчить про нейтральний фінансовий результат і мінімальну прибутковість і з наступного року ситуація різко погіршилася: показник ROA впав до –101,92 %, що означає масштабні збитки, які суттєво перевищили вартість активів. У 2023 році підприємству вдалося стабілізувати діяльність, про що свідчить позитивне значення ROA на рівні 5,93 %, що означає відновлення прибутковості та ефективніше використання активів. Проте у 2024 році показник знову став негативним (–1,06 %), що свідчить про повернення до зони збитків, хоч і не таких масштабних, як у 2022 році.

Зв’язок із кризовими комунікаціями:

1) Показує ефективність використання ресурсів у кризовий період.

2) Низький або від’ємний показник (як у 2024 р.) може вказувати на неефективне управління ресурсами та втрату довіри партнерів.

2. Рентабельність продажів (ROS) (2.2).

Формула:

$$ROS=\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}}x100\% \quad (2.2)$$

$$ROS=\frac{-234000}{23817000}x100\% = -0.98\%$$

Порівняємо показники рентабельності продажів за 2021-2024 роки та складено діаграму (рис 2.4.):



Рисунок 2.4. Рентабельність продажів Запорізької ТПП за 2021-2024 роки

Показник ROS за 2021-2024 роки демонструє подібну до ROA нерівномірність і свідчить про значні коливання операційної ефективності підприємства. У 2021 році значення становило 0,13 %, що вказує на майже нульову рентабельність продажів і мінімальну здатність підприємства генерувати прибуток від реалізації продукції. У 2022 році ситуація різко погіршилась: ROS впав до критичного значення –125,92 %, що свідчить про суттєві операційні збитки, які значно перевищили обсяг реалізованої

продукції. У 2023 році показник відновився до 5,89 %, що означає повернення підприємства до прибуткової діяльності та відновлення операційної стійкості. Проте вже у 2024 році ROS знову став негативним на рівні –0,98 %, що демонструє повернення до збитковості, хоч і в меншому масштабі, ніж у 2022 році.

Зв’язок ROS із кризовими комунікаціями:

1) Відображає ефективність комерційної діяльності – наскільки дохід перетворюється на прибуток.

2) Якщо рентабельність різко знижується (як у 2024 р.), комунікаційна стратегія має пояснювати причини падіння та плани виходу з кризи.

3) Важливо комунікувати позитивні кроки: диверсифікацію послуг, партнерські програми, підтримку бізнесу в регіоні.

3. Рентабельність власного капіталу (ROE) (2.4).

Для початку доцільно порахувати власний капітал (2.3).

Формула:

$$\text{Власний капітал} = \text{Активи} – \text{Зобов’язання} \quad (2.3)$$

$$\text{Власний капітал} = 22166000 - 6423000 = 15743000$$

Підставляємо значення у формулу та знайдемо рентабельність власного капіталу (ROE) (2.4):

$$\text{ROE} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \text{x} 100\% \quad (2.4)$$

$$\text{ROE} = \frac{-234000}{15743000} \text{x} 100\% = -1.49\%$$

Порівняємо показники рентабельності власного капіталу за 2021-2024 роки та складено діаграму (рис. 2.5.):

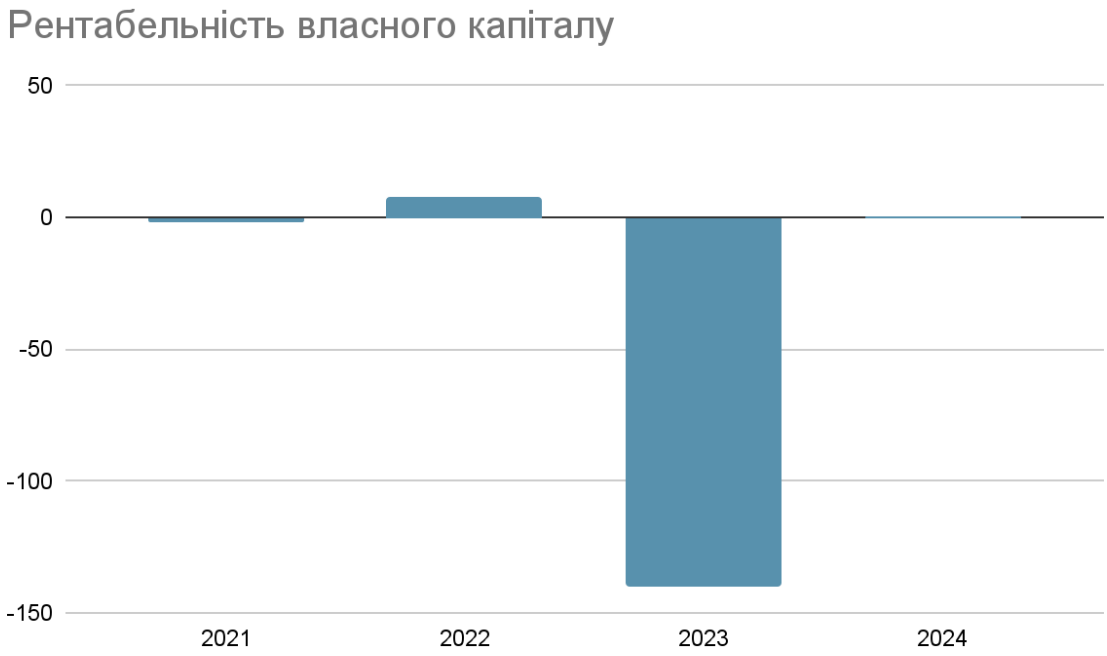


Рисунок 2.5. Рентабельність власного капіталу ЗТПП за 2021-2024 роки

Показник ROE (Return on Equity) у 2021-2024 роках демонструє різко нестабільну динаміку, що відображає суттєві коливання фінансових результатів підприємства та його здатності генерувати прибуток для власників. У 2021 році ROE становив лише 0,14 %, що фактично означає нульову дохідність власного капіталу, мінімальну ефективність управління ресурсами та відсутність значущого фінансового результату. У 2022 році ситуація різко погіршилась: показник опустився до –140,39 %, що свідчить про надзвичайно високі збитки, які суттєво перевищують обсяг власного капіталу. У 2023 році підприємству вдалося частково відновити фінансову стабільність: ROE зріс до 8,03 %, що свідчить про повернення до прибутковості та підвищення ефективності використання власного капіталу. Проте у 2024 році показник знову знизився до –1,49 %, повернувшись у негативну зону.

Зв’язок із кризовими комунікаціями:

1) Показує ефективність управління власними ресурсами;

2) Зниження ROE може викликати питання у членів ТПП і партнерів,

тому потрібно завчасно підготувати антикризові повідомлення, що пояснюють причини та кроки для стабілізації.

4. Коефіцієнт боргового навантаження (2.5).

Формула:

$$\text{Debt Ratio}=\frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Активи}}\text{X}100 \quad (2.5)$$

$$\text{Debt Ratio}=\frac{6423000}{2166000}\text{x}100=28.98\%$$

Порівняємо коефіцієнт боргового навантаження за 2021-2024 роки та складено діаграму (рис. 2.6.):

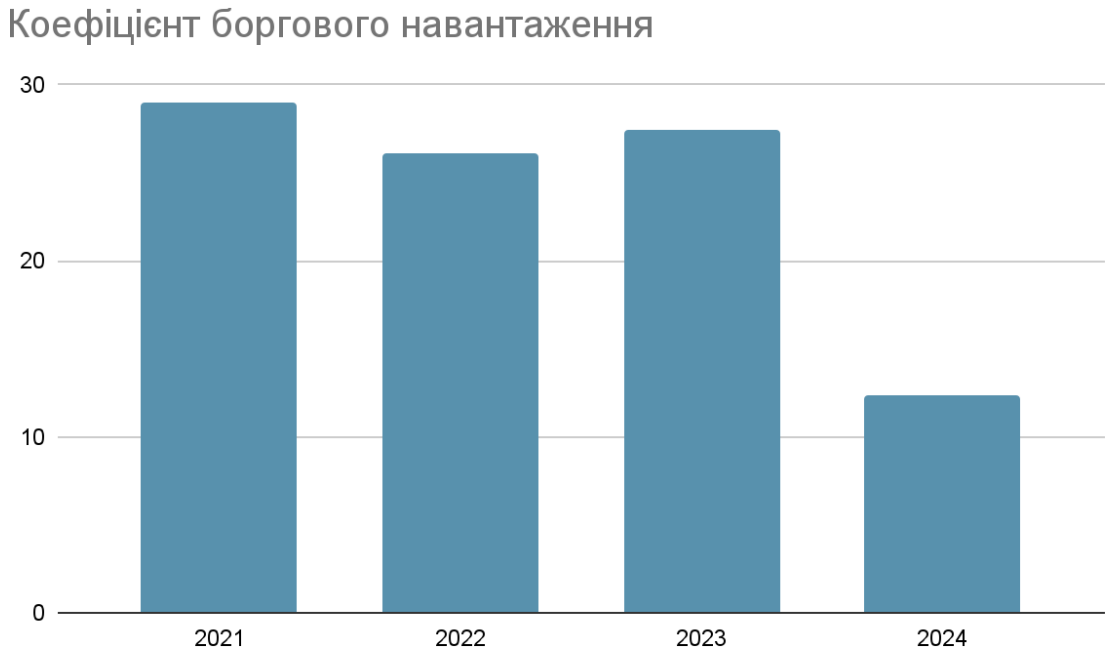


Рисунок 2.6. Коефіцієнт боргового навантаження Запорізької ТПП за 2021-2024 роки

Показник Debt Ratio, який відображає частку позикового капіталу в структурі фінансування підприємства, у 2021-2025 роках демонструє тенденцію до поступового зниження, що загалом свідчить про зменшення

рівня фінансових ризиків. У 2021 році коефіцієнт становив 12,39 %, що означає низький рівень залежності від позикових ресурсів та домінування власного капіталу. Проте в 2022 році Debt Ratio зріс до 27,40 %, що може бути наслідком залучення додаткових коротко або довгострокових зобов'язань для підтримки діяльності в період кризових явищ, характерних для воєнного часу. Така динаміка вказує на вимушене підвищення боргового навантаження з метою забезпечення ліквідності та оперативної стабілізації функціонування підприємства. У 2023 році значення показника дещо знизилося до 26,15 %, а у 2024 році – знову зросло до 28,98 %, що свідчить про збереження боргового навантаження на середньому рівні. Водночас протягом 2025 року коефіцієнт знову зменшився до рівня 12,39 %, що можна трактувати як позитивну тенденцію – підприємство змогло оптимізувати заборгованість, зменшити фінансові ризики та повернутися до безпечної структури капіталу. Такий рух коефіцієнта демонструє здатність підприємства реагувати на зовнішні виклики, переглядати боргову політику та утримувати прийнятний рівень фінансової стійкості.

Зв'язок із кризовими комунікаціями:

1) Показує залежність організації від зовнішніх кредиторів.

2) Високий рівень зобов'язань створює ризики для репутації – може формувати враження фінансової нестабільності.

У кризових комунікаціях це потребує акценту на надійності ТПП, на партнерських програмах, міжнародній підтримці, стабільних джерелах фінансування.

5. Коефіцієнт автономії (2.6).

Формула:

$$\text{Equity Ratio}=\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}}\text{x}100 \qquad (2.6)$$

$$\text{Equity Ratio}=\frac{15743000}{22166000}\times 100 = 71.02\%$$

Порівняємо коефіцієнт автономії за 2021-2024 роки та складено діаграму (рис. 2.7.):

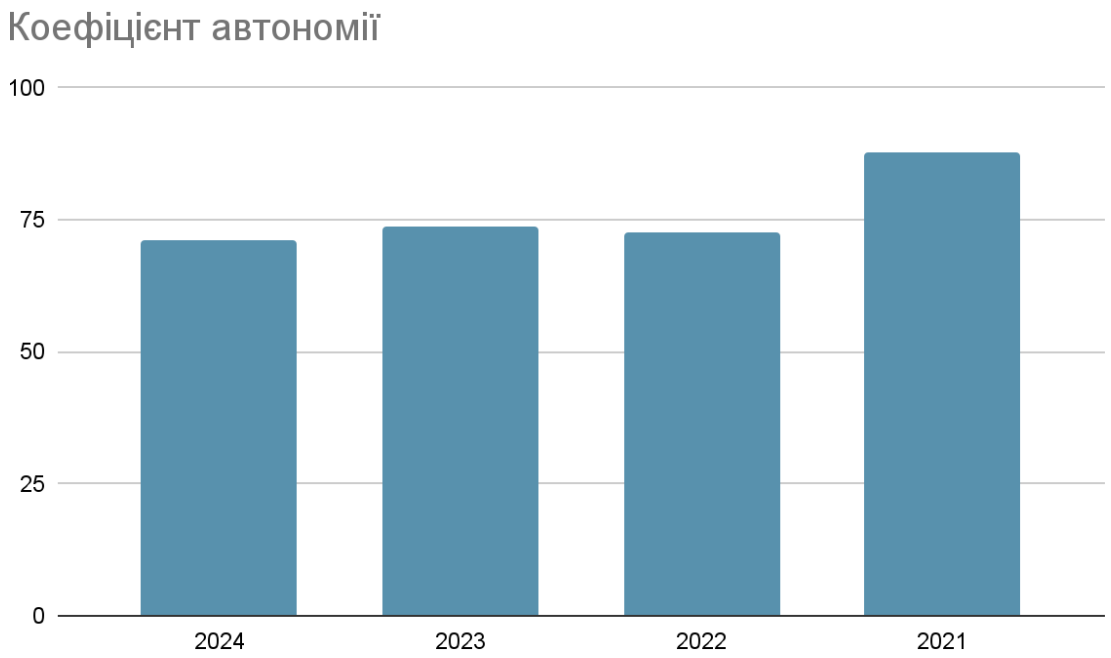


Рисунок 2.7. Коефіцієнт автономії Запорізької ТПП за 2021-2024 роки

Показник Equity Ratio, який відображає частку власного капіталу у загальній структурі фінансування підприємства, у 2021-2024 роках демонструє загалом позитивну тенденцію. У 2021 році його значення становило 87,61 %, що вказує на високу фінансову незалежність підприємства та мінімальний рівень залучення позикових коштів. Проте вже у 2022 році показник знизився до 72,60 %, а в 2023 році – до 73,85 %, що свідчить про часткове збільшення ролі позикового капіталу в умовах зовнішніх потрясінь, зокрема економічної нестабільності та воєнних ризиків. Таке зниження може бути пов’язане з необхідністю залучення додаткових ресурсів для підтримки операційної діяльності, реінвестування чи покриття тимчасових фінансових втрат. У 2024 році показник Equity Ratio знову зріс до 71,02 %, демонструючи певну стабілізацію структури капіталу та збереження високого рівня автономії. Хоча значення є нижчим порівняно з 2021 роком, підприємство

продовжує залишатися фінансово стійким та менш залежним від зовнішнього фінансування. Загальна динаміка свідчить, що підприємство зуміло адаптуватися до змінного середовища, зберегти домінування власного капіталу у структурі фінансування та мінімізувати фінансові ризики.

Зв’язок із кризовими комунікаціями:

1) Демонструє самостійність ТПП у прийнятті рішень;

2) Високе значення – організація може діяти незалежно від зовнішнього фінансування, що позитивно сприймається в комунікаціях.

6. Оборотність активів (2.7).

Формула:

$$\text{Asset Turnover}=\frac{\text{Дохід}}{\text{Активи}} \tag{2.7}$$

$$\text{Asset Turnover}=\frac{23817000}{22166000}=1.07$$

Порівняємо коефіцієнт автономії за 2021–2024 роки та складено діаграму (рис. 2.8.):

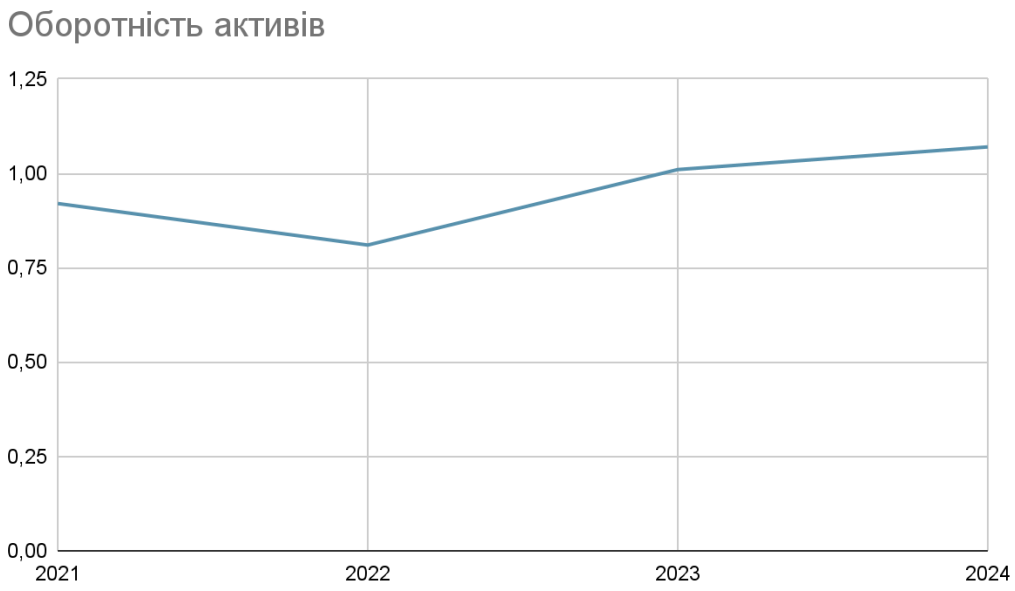


Рисунок 2.8. Оборотність активів Запорізької ТПП за 2021–2024 роки

Показник оборотності активів (Asset Turnover) у 2021–2024 роках демонструє помірну, але нерівномірну динаміку, що свідчить про зміну ефективності використання підприємством своїх активів для формування виручки. У 2021 році значення становило 0,92, тобто кожна гривня активів генерувала 92 копійки доходу. У 2022 році коефіцієнт знизився до 0,81, що може бути пов’язано зі скороченням обсягів реалізації, зниженням ділової активності або частковою нерентабельністю окремих напрямів діяльності. У 2023 році оборотність активів зросла до 1,01, а у 2024 році – до 1,07, що свідчить про відновлення операційної активності та більш ефективне використання ресурсів. Підприємство змогло збільшити обсяг виручки відносно вартості активів, що є позитивною ознакою його фінансово-господарської стабілізації. Поступове зростання показника у 2023-2024 роках відображає адаптацію до ринкових умов, оптимізацію структури активів та посилення ефективності операційних процесів..

Зв’язок із кризовими комунікаціями:

1) Відображає швидкість перетворення активів у дохід.

2) Падіння цього показника свідчить про зниження ділової активності, тому ТПП має комунікувати про нові програми стимулювання бізнесу, виставки, форуми, проекти підтримки експорту.

Дослідивши ці показники за 2021-2024 рік можна створити таблицю ключових фінансових коефіцієнтів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 Ключові фінансові коефіцієнти Запорізької ТПП

Рік	ROA (%)	ROS (%)	ROE (%)	Debt Ratio (%)	Equity Ratio (%)	Asset Turnover
2024	–1.06	–0.98	–1.49	28.98	71.02	1.07
2023	5.93	5.89	8.03	26.15	73.85	1.01
2022	–101.92	–125.92	–140.39	27.40	72.60	0.81
2021	0.12	0.13	0.14	12.39	87.61	0.92

Фінансова ефективність (ROA, ROS, ROE):

1. 2023 рік був найуспішнішим: рентабельність продажів 5.89%, активів 5.93%, власного капіталу 8.03%.

2. У 2022 році – глибока збитковість (понад –100%), що свідчить про кризовий період у діяльності палати.

3. У 2024 році знову спостерігається негативний результат, що свідчить про фінансову нестабільність після короткочасного покращення 2023 року.

Структура капіталу (Debt Ratio, Equity Ratio):

1. Питома вага зобов'язань коливається в межах 12-29%, тобто організація має високу частку власного капіталу (70-87%) – фінансова стійкість загалом збережена.

2. Це свідчить, що Запорізька ТПП не є боргово-залежною і має потенціал для маневру у фінансуванні.

Оборотність активів:

3. З 2021 по 2024 рік показник коливався від 0.81 до 1.07, тобто кожна гривня активів приносить близько 1 гривні доходу.

2.3. Визначення ключових проблем та викликів у сфері кризових комунікацій Запорізької ТПП

Сучасні соціально-економічні умови діяльності підприємств в Україні, особливо в умовах воєнного стану, суттєво ускладнили комунікаційне середовище.

Запорізька торгово-промислова палата (далі – Запорізька ТПП), як регіональний осередок підтримки бізнесу, опинилася в ситуації, коли необхідність забезпечення ефективних кризових комунікацій є ключовою умовою збереження довіри, репутації та партнерських зв'язків.

Проведений фінансово-економічний аналіз засвідчив наявність низки викликів, які безпосередньо впливають на стабільність комунікаційної системи палати.

1. Зниження фінансової стабільності як фактор репутаційних ризиків.

Результати діяльності Запорізької ТПП за 2021-2024 рр. показують коливання чистого прибутку та рівня рентабельності. У 2024 році організація зазнала збитків у розмірі 234 тис. грн, тоді як у 2023 році мала прибуток понад 1,28 млн грн.

Такі коливання формують негативне сприйняття фінансової стійкості серед членів палати та потенційних партнерів.

Відсутність своєчасних і чітких комунікацій щодо причин фінансового спаду може призвести до втрати довіри та сумнівів у професійності управлінської команди. Тому кризові комунікації повинні передбачати регулярне інформування про фінансову ситуацію, заходи з оптимізації витрат, нові програми підтримки бізнесу, що сприятиме зміцненню репутації та зменшенню інформаційних ризиків.

2. Відсутність системної моделі антикризових комунікацій.

На сьогоднішній день Запорізька ТПП не має чітко сформованого антикризового протоколу або регламенту дій під час виникнення кризових ситуацій.

Комунікаційні заходи реалізуються епізодично – у відповідь на окремі події або звернення. Це знижує швидкість реакції, ускладнює координацію між відділами та створює ризики появи суперечливої інформації.

Наявність системної моделі кризових комунікацій дозволила б оперативно визначати джерело проблеми, швидко погоджувати позицію організації та доносити єдине повідомлення до громадськості. Без цього палата втрачає можливість формувати довгострокову довіру серед бізнесу та державних структур, які очікують стабільності й компетентності у кризових умовах.

3. Недостатня внутрішня комунікація з персоналом.

Чисельність працівників Запорізької ТПП за чотири роки скоротилася майже вдвічі – з 69 осіб у 2021 р. до 35 у 2024 р. Це може свідчити як про оптимізацію, так і про втрату кваліфікованих кадрів.

У таких умовах особливо важливо підтримувати внутрішню комунікацію, щоб зберігати моральний дух, забезпечувати інформаційну прозорість і попереджати дезорієнтацію працівників.

Відсутність належної комунікації всередині організації створює ґрунт для чуток, демотивації, конфліктів і зниження продуктивності. Це, у свою чергу, позначається на якості обслуговування клієнтів і може спричинити негативний вплив на імідж палати.

Необхідним є впровадження внутрішніх інформаційних бюлетенів, корпоративних чатів, регулярних зустрічей керівництва з колективом.

4. Обмеженість інформаційних каналів і цифрових інструментів.

У кризових умовах ефективність зовнішніх комунікацій значною мірою залежить від цифрової присутності організації. Однак аналіз діяльності Запорізької ТПП показує, що використання онлайн-каналів (офіційного сайту, соціальних мереж, вебінарів, новинних дайджестів) є недостатньо інтенсивним.

Відсутність системного моніторингу публікацій у ЗМІ, онлайн-коментарів і громадської думки обмежує здатність палати прогнозувати потенційні репутаційні кризи.

Для підвищення ефективності кризових комунікацій необхідно впровадити цифрову систему аналітики медіапростору, створити єдиний контент-план для соціальних мереж і розробити платформу для комунікації з членами палати в онлайн-режимі.

5. Вплив зовнішніх факторів: воєнний стан та економічна нестабільність.

Воєнна агресія РФ проти України суттєво вплинула на ділову активність у Запорізькому регіоні.

Багато підприємств зупинили діяльність або переїхали, що призвело до зменшення кількості членів ТПП і загального рівня доходів. У таких умовах комунікаційна функція палати набуває стратегічного значення – необхідно інформувати бізнес про можливості міжнародної підтримки, програми компенсацій, гранти, а також координувати взаємодію між владою та

підприємцями.

Зовнішні чинники формують інформаційне середовище, у якому будь-яке непорозуміння чи нестача інформації може швидко перерости у кризу. Тому ТПП має розвивати партнерські комунікації – із ЗМІ, державними структурами, міжнародними донорами.

6. Недостатній рівень стратегічного планування комунікацій.

Комунікаційна політика Запорізької ТПП не має довгострокового, стратегічного характеру.

Відсутня офіційно затверджена комунікаційна стратегія, що визначає місію, цілі, цільові аудиторії, канали, ключові повідомлення та алгоритми реагування на кризові події.

Це призводить до ситуативності в інформаційній роботі, неузгодженості дій різних структурних підрозділів і втрати єдності позиції організації у зовнішніх комунікаціях.

Стратегічне планування дозволить не лише підвищити узгодженість дій, а й створити фундамент для формування позитивного іміджу ТПП як стабільного та професійного інституту бізнес-підтримки навіть у періоди невизначеності.

З метою глибшого розуміння поточного стану системи кризових комунікацій Запорізької ТПП та визначення напрямів її вдосконалення доцільно провести SWOT-аналіз.

Цей метод дозволяє комплексно оцінити внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони організації), а також зовнішнє середовище (можливості та загрози), що впливають на ефективність управління кризовими комунікаціями.

Результати SWOT-аналізу дають змогу виявити ключові напрями розвитку комунікаційної стратегії палати, визначити потенційні ризики та сформувати основу для побудови ефективної системи реагування у кризових ситуаціях (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 SWOT-аналіз Запорізької ТПП

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Високий рівень довіри серед постійних партнерів та членів палати.	– Відсутність системної антикризової комунікаційної стратегії.
– Досвід участі у міжнародних програмах та проектах підтримки бізнесу.	– Недостатня цифровізація комунікаційних процесів.
– Кваліфікований кадровий потенціал у сфері консалтингу та експертизи.	– Зниження фінансової стабільності у 2024 році.
– Налагоджені зв’язки з місцевими органами влади.	– Нестача внутрішньої комунікації між підрозділами.
– Репутація надійного регіонального бізнес–партнера.	– Відсутність оперативного реагування на кризові події.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Розширення міжнародних зв’язків і грантових програм ЄС.	– Поглиблення економічної кризи та зниження ділової активності.
– Використання цифрових платформ для онлайн–комунікацій із бізнесом.	– Інформаційні атаки або спотворення даних про діяльність ТПП.
– Розвиток партнерських комунікацій із медіа та владою.	– Подальше скорочення персоналу та втрата експертного потенціалу.
– Формування власної системи аналітики та моніторингу криз.	– Репутаційні втрати через непрозорість або відсутність коментарів під час криз.

Проведений аналіз показав, що система кризових комунікацій Запорізької ТПП перебуває на етапі становлення.

Серед головних проблем – нестача системності, слабкий рівень цифровізації, кадрові втрати та відсутність стратегічного підходу до управління репутацією.

Водночас організація має значний потенціал для розвитку – розвинуті партнерські зв’язки, авторитет серед бізнесу та можливість інтеграції сучасних

інструментів комунікації.

Реалізація ефективної системи кризових комунікацій сприятиме не лише стабілізації внутрішніх процесів, але й підвищенню довіри до Запорізької ТПП як ключового інституційного представника бізнесу регіону.

Дослідження ключових проблем та викликів у сфері кризових комунікацій Запорізької торгово-промислової палати показало, що організація працює в умовах значного інформаційного тиску, спричиненого воєнною ситуацією в регіоні, економічними коливаннями та потребою бізнесу у швидких і достовірних повідомленнях.

Запорізька ТПП залишається стратегічним посередником між підприємцями, владою та громадськістю, тому якість її комунікаційного менеджменту визначає рівень довіри та ефективність підтримки бізнес-спільноти.

У ході аналізу, зокрема проведеного SWOT-дослідження (див. табл. 2.4), було виявлено низку системних проблем: недостатню цифровізацію комунікацій, фрагментарність інформаційних потоків, відсутність чітких кризових протоколів, а також потребу в підвищенні внутрішньої координації та компетентності співробітників.

Водночас SWOT-аналіз продемонстрував наявність вагомих можливостей – зростання попиту на експертні інформаційні послуги, можливість розширення цифрових каналів комунікації та потребу бізнесу в постійній підтримці, що посилює роль палати як стабілізуючого інституційного чинника.

Узагальнюючи результати, можна зазначити, що посилення системи кризових комунікацій є необхідною умовою підвищення репутаційної стійкості Запорізької ТПП та її здатності ефективно реагувати на виклики сучасного середовища. Удосконалення цифрових інструментів, створення єдиної стратегії кризових повідомлень і розвиток професійних компетенцій персоналу дозволить палаті зміцнити взаємодію з підприємцями регіону та підвищити довіру до своєї діяльності.

РОЗДІЛ 3.
РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ЗАПОРІЗЬКОЇ ТПП

3.1. Розробка антикризової комунікаційної стратегії для Запорізької ТПП

Антикризова комунікаційна стратегія для Запорізької торгово-промислової палати є необхідною умовою стабільності роботи інституції, збереження довіри бізнес-спільноти та підтримання репутації надійного партнера, особливо в умовах політичної та економічної турбулентності, що притаманна сучасній Україні.

ЗТПП, як регіональна інституція з розвитку підприємництва, постійно перебуває в полі уваги бізнесу, державних органів і громадськості. Саме тому важливо не лише оперативно реагувати на кризи, а й формувати системну, проактивну модель комунікацій, яка дозволить передбачати, пом’якшувати та пояснювати складні ситуації ще до їхнього загострення.

Під час вивчення наукової літератури можна зазначити, що антикризові комунікації – це спеціально організований процес управління інформацією під час кризових ситуацій, спрямований на відновлення довіри та стабілізацію репутації організації і тому дослідники підкреслюють, що антикризові комунікації передбачають поєднання оперативного реагування, чесності, відкритості та стратегічної послідовності. Наприклад, американський дослідник Тімоті Кумбс зазначає, що антикризові комунікації – це систематичне управління повідомленнями, що дозволяє зменшити репутаційні втрати та пом’якшити наслідки кризи для стейкхолдерів [19]. Він також наголошує, що ключовим є формування правильної реакції у перші години після виникнення інциденту.

Українські науковці також пропонують власні підходи, зокрема, С.

Подзігун визначає антикризові комунікації як комплекс дій, спрямованих на формування довіри, запобігання паніці та забезпечення інформаційної стабільності в умовах війни та соціально-політичної турбулентності [25].

Вона звертає увагу на те, що комунікації в кризовий період повинні не лише пояснювати ситуацію, а й підтримувати психологічну рівновагу аудиторій.

В свою чергу українська дослідниця, І. Грабовець, наголошує, що антикризові комунікації – це процес цілеспрямованого впливу на громадськість із метою зменшення деструктивного інформаційного впливу та формування позитивного іміджу організації навіть у несприятливих умовах [4].

За її підходом, ефективні антикризові комунікації є невід'ємним елементом державного управління та публічної взаємодії.

Основна суть антикризової комунікації полягає не тільки у швидкому реагуванні на кризу, а й у тому, щоб створювати атмосферу довіри, відкритості та послідовності, а сама Запорізька ТПП працює у сфері, де репутація має ключове значення.

До Палати звертаються за експертизою, консультаціями, сертифікацією, підтримкою експорту та іншими послугами, і будь-яка криза – чи то внутрішня, чи то зовнішня – може вплинути на стабільність цих відносин і особливо важливо враховувати, що регіон, у якому працює Палата, безпосередньо межує з територіями активних бойових дій, що додатково підсилює невизначеність і необхідність у чіткій, виваженій комунікації.

Розвиток антикризової стратегії починається з визначення того, якими можуть бути потенційні загрози для організації але у випадку ЗТПП це не лише технічні збої або репутаційні ризики.

До спектру криз входять ситуації, пов'язані з воєнною загрозою, зміною законодавства, економічним спадом, дезінформаційними атаками або конфліктами з партнерами чи клієнтами і кожен із цих сценаріїв має власну логіку впливу на Палату: інформаційні кризи можуть швидко поширюватися

у медійному середовищі, юридичні спричиняють необхідність офіційних роз’яснень, а технічні – миттєвого реагування, щоб не порушити роботу ключових сервісів.

Також хотілось зазначити, щоб у кризових комунікаціях Запорізької ТПП ключовим принципом залишилася оперативність, перша інформація має з’явитися не тоді, коли чутки вже почали множитись, а в момент, коли подія лише формується.

Учасники бізнес-спільноти, включно з великими промисловими підприємствами, очікують від Палати передбачуваності, тому будь-яка затримка у відповіді може бути сприйнята як приховування або дезорієнтація.

Разом із тим швидкість не має порушувати точності: перші офіційні повідомлення повинні бути стриманими, фактологічними та чіткими.

Велику увагу варто приділити внутрішній комунікації, яка є ще одним важливим елементом антикризової стратегії.

Працівники ЗТПП повинні дізнаватися про кризу раніше за зовнішню аудиторію, це необхідно для того, щоб вони почувалися впевнено, могли правильно відповідати на запитання клієнтів і не створювали додаткових суперечливих повідомлень.

Важливо забезпечити регулярні внутрішні інструктажі, тренінги та моделювання кризових ситуацій, такий підхід дозволяє не лише підготувати персонал, але й зміцнити командну взаємодію, яка у кризовий момент може стати вирішальною.

У зовнішній комунікації ЗТПП повинна формувати чіткі, передбачувані та зрозумілі повідомлення.

Важливим елементом є визначення офіційного спікера: ним може бути президент Палати або директор департаменту комунікацій, залежно від характеру кризи. Головне – єдиний голос і узгодженість риторики, кожне повідомлення повинно містити відповіді на ключові питання: що сталося, які наслідки це може мати для бізнесу, які дії вже здійснено, що буде зроблено найближчим часом і це допомагає уникнути паніки та демонструє контроль

над ситуацією.

Теперішні кризи часто поширюються у цифровому середовищі значно швидше, ніж у традиційних медіа і тому стратегія ЗТПП повинна охоплювати роботу з соціальними мережами, це включає оперативне оновлення інформації, модерацію коментарів, спростування фейків та швидку реакцію на чутки.

Важливо мати наперед підготовлені шаблонні формулювання для різних сценаріїв, щоб не втрачати час на створення повідомлень у момент найвищого навантаження, разом із тим кожне повідомлення має бути адаптоване для конкретної ситуації, щоб уникнути враження шаблонності чи байдужості.

Проактивна комунікація також є ключовим елементом антикризової стратегії. Запорізька ТПП може періодично публікувати огляди ризиків, звіти про кібербезпеку, аналітику стану регіональної економіки та рекомендації для підприємців щодо дій у кризових умовах. Такий підхід демонструє не лише професійність, а й турботу про бізнес-спільноту, що підсилює довіру та формує імідж стабільної інституції.

Коли завершується активна фаза кризи важливо проводити посткризовий аналіз, який включає оцінку того, наскільки швидкими були реакції, чи вдалося уникнути репутаційних втрат, як відреагували ключові аудиторії та які уроки можна винести для майбутнього. Такий аналіз має проводитися всередині колективу, а результати – частково оприлюднюватися для клієнтів і партнерів.

Прозорість у цьому питанні сприяє зміцненню довіри та демонструє зрілість організації.

Антикризова комунікаційна стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною, тому що статична модель не працюватиме в умовах воєнного часу, постійних кібератак, непередбачуваних законодавчих змін і загального інформаційного шуму. Необхідно регулярно переглядати регламенти, проводити симуляції кризових сценаріїв і оновлювати канали комунікації, наприклад, включати нові медіаплатформи, формувати партнерства з

незалежними журналістськими спільнотами або реагувати на нові технологічні загрози. Постійний розвиток цієї системи забезпечує стійкість організації навіть перед найскладнішими викликами.

Особливу роль у кризах відіграє емоційна складова комунікації. У кризові моменти бізнес очікує не лише фактів, але й підтримки. Тому важливо підкреслювати солідарність, готовність допомогти, спільність інтересів і цінностей. Це особливо актуально для Запорізької ТПП, яка працює у регіоні, де підприємці не лише стикаються з економічними труднощами, але й часто стають жертвами руйнувань, втрати майна або вимушеної релокації.

У зв'язку з цим доцільним є створення таблиці, яка відображатиме можливі сучасні антикризові стратегії, їхню суть, переваги та потенційні ризики, що дозволить (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 Сучасні антикризові стратегії для вдосконалення кризових комунікацій Запорізької ТПП

№	Стратегія	Опис у контексті Запорізької ТПП	Потенційні переваги
1	2	3	4
1. Оперативно-інформаційна стратегія через цифрові канали	Використання соціальних мереж, месенджерів (Telegram, Viber), офіційного сайту для швидкого інформування членів палати, підприємств-партнерів, зовнішньої аудиторії про кризові події, рішення, дії палати.	Забезпечує швидку реакцію, попередження дезінформації, підвищення прозорості.	Потребує ресурсу на модерацію; ризик поширення неперевіреної інформації або паніки, якщо меседжі не продумані.
2. Аналітико-інтерпретаційна комунікація	Пояснення причин кризових явищ, аналіз ситуації, прогнози дій палати для членів ТПП, підприємств, влади. Це може бути в формі аналітичних дайджестів, звітів, коментарів експертів.	Формує експертний образ палати, підвищує довіру, допомагає аудиторії розуміти складні процеси.	Потрібні кваліфіковані аналітики; є ризик перевантаження аудиторії інформацією; можливі помилки в прогнозах.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
3. Мобілізаційна стратегія (залучення аудиторії)	Створення ініціатив, де члени ТПП, підприємці та зацікавлені сторони можуть брати участь у спільних діях (вебінари, круглі столи, робочі групи) для координації підходів в кризі.	Сприяє об'єднанню, колективному реагуванню, підвищенню залученості членів ТПП; покращує соціальну координацію.	Може бути складно організувати при великій кількості зацікавлених; витрати часу й ресурсів; не всі учасники можуть бути активні.
4. Моніторинг медіа та алгоритмічний аналіз	Використання сучасних інструментів аналітики (соціальні медіа аналітика, sentiment-аналіз, Big Data) для відстеження інформаційних настроїв, трендів, загроз, дезінформації.	Дозволяє швидко виявляти кризові сигнали, адаптувати комунікацію, прогнозувати потенційні проблеми.	Вимагає технічних ресурсів та експертизи; питання конфіденційності; помилки в алгоритмах можуть спотворювати дані.
5. Гібридна модель кризової комунікації	Поєднання традиційних каналів (прес-релізи, офіційні звернення) з цифровими (соцмережі, онлайн трансляції), етичної журналістики та сучасних цифрових інструментів.	Забезпечує всебічне охоплення аудиторій, знижує інформаційні ризики, підтримує довіру, адаптується до різних фаз кризи.	Складність координації каналів; вища вартість підтримки кількох комунікаційних платформ; потреба в чіткій стратегії.
6. Підготовка комунікаційної команди та антикризова освіта	Створення антикризової команди в ТПП (PR-вузол) + навчання членів (ескалаційні процедури, прес-тренування, симуляції криз) +сценарії кризових комунікацій.	Підвищує готовність до будь-яких криз, мінімізує хаос у комунікаційних відповідях, укріплює репутацію.	Потребує інвестування часу та грошей; можливий опір зі сторони персоналу; необхідність регулярного оновлення навичок.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Розробка стратегічного наративу та інформаційного брендингу	Формування та поширення послідовного наративу про роль ТПП у підтримці бізнесу, економічного відновлення, стабільності. Використання цього наративу в офіційних зверненнях, кампаніях, матеріалах.	Створює сильний бренд ТПП, позиціонує палату як стабілізуючий фактор; підвищує лояльність і довіру.	Ризик використання наративу як «пропагандистського», якщо не відповідає реальним діям; потребує стратегічного планування та PR-експертизи.

Підводячи підсумки, варто зазначити, що антикризова комунікаційна стратегія для Запорізької торгово-промислової палати повинна об’єднувати кілька важливих компонентів: оперативність, точність, проактивність, емоційну чутливість, внутрішню узгодженість, прозорість і готовність до постійного вдосконалення, сучасні кризи стають дедалі складнішими, а їхні наслідки – масштабнішими. Тому організація, яка не просто реагує, а наперед моделює та готується до викликів, матиме стійку позицію і здобуватиме довіру навіть у найскладніші моменти, для ЗТПП така стратегія є не лише інструментом збереження репутації, а й важливою умовою підтримки підприємництва в регіоні, особливо в умовах військових загроз і економічного тиску.

3.2. Впровадження сучасних інструментів та механізмів кризового реагування

У сучасних умовах ефективне кризове реагування стає ключовим елементом функціонування будь-якої організації, зокрема й Запорізької торгово-промислової палати, яка працює в регіоні підвищеної соціально-економічної та безпекової вразливості. Впровадження сучасних інструментів кризового менеджменту дозволяє не лише мінімізувати наслідки критичних ситуацій, а й підвищувати рівень довіри з боку бізнесу та партнерських структур. Сучасні механізми кризового реагування базуються на цифрових технологіях, оперативній аналітиці, системному моніторингу інформаційного середовища та здатності до швидкої трансформації внутрішніх процесів відповідно до змін зовнішніх умов.

Для Запорізької ТПП впровадження сучасних технологій кризового реагування є також важливим елементом підвищення її репутаційної стійкості та конкурентоспроможності серед інших інституцій підтримки бізнесу. З огляду на зростання інформаційної турбулентності, організації потрібно інтегрувати такі інструменти, як аналітичні системи відстеження інформаційних загроз, цифрові сервіси комунікацій зі стейкхолдерами, мультимедійні канали оперативного інформування, а також протоколи координації дій у кризових ситуаціях. Використання цих механізмів дозволить палаті забезпечити більш високу якість комунікаційних процесів, підвищити довіру бізнесу та швидко реагувати на ситуації, що виникають у регіоні. У результаті Запорізька ТПП зможе не лише адаптуватися до сучасних умов, а й відігравати про активну роль у стабілізації бізнес-середовища навіть у періоди найбільшої невизначеності. У своїй праці Олена Даниліна порушує фундаментальну проблему трансформації кризового середовища в умовах цифровізації та глобальної інформаційної турбулентності, також вона підкреслює, що сучасні кризи мають багаторівневий характер: вони можуть починатися як локальні репутаційні інциденти, але швидко переростати у

глобальні соціально-політичні чи економічні потрясіння. Науковиця доводить, що традиційні моделі кризової комунікації вже не забезпечують ефективного реагування, оскільки ґрунтуються на ієрархічній структурі інформаційних потоків, які сьогодні зруйновані домінуванням соціальних мереж і мережевої логіки взаємодії. Саме перехід до мережевої моделі взаємодії, про яку говорить Даниліна, є необхідною умовою підвищення ефективності кризових комунікацій ЗТПП, забезпечуючи їй здатність діяти швидко, прозоро і проактивно [7].

Найбільш значну частину дослідження присвячено аналізу того, як цифрова революція змінила поведінку медіа та аудиторії під час криз, Даниліна підкреслює, що соціальні платформи стали первинними каналами поширення інформації – часто ще до того, як офіційні структури встигають відреагувати. Це спричиняє лавиноподібне зростання неперевірених даних, дезінформації та емоційних наративів, як приклади можна зазначити пандемії COVID-19, блокування Суецького каналу та російських інформаційних кампаній, демонструючи, як фейки, маніпуляції та перебільшення здатні змінювати громадську думку, підривати довіру до інституцій і провокувати панічні настрої серед населення [7].

Одним із ключових елементів модернізації кризового реагування є побудова цифрових систем моніторингу, які забезпечують постійне відстеження новинного поля, соціальних мереж, офіційних повідомлень органів влади та реакцій бізнес-спільноти. Такі системи дають можливість швидко виявляти інформаційні загрози, дезінформаційні кампанії або ранні ознаки репутаційних ризиків, використання автоматичних аналітичних платформ дозволяє фіксувати тенденції, визначати настрої аудиторії й виявляти потенційні проблеми ще до того, як вони набувають критичного характеру. Для ЗТПП це особливо важливо, оскільки значна частина її діяльності пов’язана з юридичними та економічними консультаціями, сертифікацією і спілкуванням із міжнародними партнерами, де інформаційні ризики можуть прямо вплинути на рівень довіри.

Іншим важливим інструментом є створення оперативних комунікаційних центрів або невеликих антикризових груп усередині організації. Такі команди повинні бути підготовлені до швидкої координації дій, формування офіційних заяв, контактів зі ЗМІ та взаємодії з державними структурами. Вони повинні мати чіткі протоколи реагування, алгоритми ухвалення рішень і заздалегідь підготовлені сценарії розвитку подій. Це дозволяє забезпечити узгодженість інформаційних потоків і мінімізувати ризики появи хаотичних або суперечливих повідомлень, які особливо небезпечні під час криз. Також важливим аспектом сучасного кризового реагування є використання цифрових каналів для оперативної передачі інформації. Соціальні мережі, месенджери, офіційний сайт організації, електронні розсилки – усе це стає складовою системи швидкої комунікації, здатної охопити широке коло стейкхолдерів. Використання цифрових платформ дає змогу адаптувати стиль комунікації під різні аудиторії: для широкої громадськості повідомлення можуть бути емоційно прикріпленими, для бізнесу – максимально фактологічними та аналітичними, а для міжнародних партнерів – структурованими й формалізованими і тому успіх залежить не лише від швидкості поширення інформації, а й від здатності забезпечити її точність, прозорість і логічну завершеність.

Відокремленою складовою впровадження сучасних механізмів кризового реагування стає розвиток внутрішніх компетенцій. Організації, що прагнуть бути стійкими до кризи, повинні інвестувати в навчання та підготовку працівників, для ЗТПП актуальними є тренінги з кризових медіакомунікацій, моделювання кризових сценаріїв, навчання роботі з цифровими інструментами моніторингу та аналітики. Така підготовка формує здатність діяти швидко, упевнено та професійно, навіть у ситуаціях, коли події розгортаються непередбачувано і через це працівники повинні розуміти не лише свої функції, а й загальну стратегію реакції, щоб не допускати хаосу чи дублювання комунікацій. Одним із найважливіших механізмів кризового реагування, який активно впроваджується у сучасних організаціях, є

прозорість та етичність комунікації. У кризових ситуаціях будь-яка спроба приховати інформацію або подати її не повністю здатна поглибити проблему й спричинити довготривалі репутаційні наслідки. Тому сучасний підхід передбачає відкритість, визнання помилок, готовність до діалогу та формування конструктивних пропозицій щодо виходу з проблемної ситуації. Для торгово–промислової палати це надзвичайно актуальною, оскільки її діяльність багато в чому базується на авторитеті експертної інституції.

Під час процесу впровадження сучасних інструментів та механізмів кризового реагування особливого значення набуває не лише опис принципів ефективної комунікації, а й систематизація тих засобів, які реально впливають на оперативність, якість та результативність управлінських рішень.

У діяльності Запорізької торгово-промислової палати різноманітні інструменти – від цифрового моніторингу й роботи з інформаційними потоками до формування антикризових комунікаційних груп – відіграють різну роль, але їх об’єднує спільна мета: забезпечення стійкості та передбачуваності у кризових умовах.З огляду на це виникає потреба не лише описати окремі елементи кризового реагування, а й структурувати їх у форматі узагальненої моделі, що дозволяє чітко побачити функції кожного інструменту та визначити можливості їх застосування у роботі палати.

Саме тому доцільно представити узагальнення у вигляді таблиці, яка відобразить сучасні інструменти кризового реагування, їх ключові характеристики, функціональні переваги та сфери застосування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Сучасні інструменти кризового реагування та їхнє застосування в діяльності ЗТПП

Інструмент кризового реагування	Сутність інструменту	Переваги використання	Можливості застосування у ЗТПП
1	2	3	4
Цифрові системи моніторингу (media monitoring, social listening)	Автоматичне відстеження новинного поля, соцмереж, реакцій бізнесу	Оперативність, раннє виявлення ризиків, аналітика настроїв	Моніторинг репутаційних загроз, аналіз бізнес-середовища регіону

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Антикризовий комунікаційний центр	Команда всередині організації, яка відповідає за кризові дії та публічні заяви	Координація повідомлень, уникнення інформаційного хаосу	Формування єдиної позиції ТПП, швидкі коментарі для ЗМІ
Соціальні мережі та месенджери	Цифрові канали для оперативної комунікації	Швидкість, широке охоплення, інструменти взаємодії	Повідомлення для бізнесу, інформування про загрози, оперативні роз'яснення
Мобільні додатки та чат–боти	Автоматизовані інструменти для інформування й роботи зі зверненнями	Зручність, персоналізація, безперервність комунікації	Чат-боти для сертифікаційних послуг, сповіщення під час криз
Публічні брифінги та відеозвернення	Пряма комунікація з аудиторіями через відео та офлайн/онлайн виступи	Підвищення довіри, персоналізація, прозорість	Звернення керівництва Палати до бізнесу у періоди кризових подій
Міжнародні стандарти кризового менеджменту	Використання практик ICC, EU Chambers, ISO 22361:2022	Підвищення довіри партнерів, системність	Гармонізація кризового реагування з міжнародними вимогами

Новітні механізми кризового реагування також включають в себе роботу з міжнародними практиками та стандартами, Європейські й світові торгово–промислові палати використовують трендові моделі антикризового менеджменту, серед яких системи швидкого попередження про ризики, алгоритми реагування на кібер загрози та спеціалізовані протоколи для роботи з медіа. Запорізька ТПП може адаптувати ці підходи, ураховуючи українські реалії та регіональні особливості, впровадження міжнародних стандартів дозволяє не лише підвищувати якість внутрішніх процесів, а й посилювати авторитет Палати в очах світових партнерів, що особливо важливо для

експортно орієнтованих підприємств регіону.

Загалом упровадження сучасних інструментів і механізмів кризового реагування забезпечує організації стійкість, передбачуваність і здатність до швидкої адаптації, для Запорізької ТПП це є не просто складовою ефективного менеджменту, а необхідною умовою виконання її місії – підтримки бізнесу, сприяння розвитку економіки регіону та збереження стабільності взаємодії з партнерами в умовах складного безпекового середовища.

3.3. Оцінка ефективності та перспективи розвитку системи кризових комунікацій

Система кризових комунікацій Запорізької торгово–промислової палати (ТПП) є важливим інструментом забезпечення стабільності та інформаційної прозорості в діяльності організації, але наразі вона функціонує на базі традиційних каналів комунікації, до яких належать офіційний сайт, електронна пошта, прес-релізи та періодичні повідомлення для членів палати. Ці інструменти дозволяють своєчасно повідомляти учасників ринку про зміни в роботі палати, нові ініціативи та актуальні рішення організації, а також підтримують загальний рівень прозорості діяльності, однак аналіз сучасного інформаційного середовища та особливостей кризових ситуацій, зокрема у військових та економічно нестабільних умовах, свідчить про необхідність комплексного вдосконалення наявної системи комунікацій.

З точки зору ефективності, поточна система має як сильні, так і слабкі сторони, серед переваг можна зазначити наявність базових каналів для оперативного обміну інформацією та підтримання контакту з членами палати. Регулярне інформування учасників та дотримання принципів прозорості забезпечують певний рівень довіри та підтримку іміджу організації, проте система обмежена у своїй здатності швидко реагувати на кризові сигнали, своєчасно протидіяти дезінформації та залучати членів палати до спільних дій

у кризових умовах. Внутрішні процеси комунікації формалізовані, що уповільнює прийняття рішень у нестандартних ситуаціях, а відсутність систематичного навчання персоналу до кризових сценаріїв знижує готовність організації до ефективного реагування на непередбачувані події.

Аналіз сучасних методів антикризових стратегій показує, що успішна система комунікацій має бути комплексною, інтегрувати як традиційні, так і цифрові канали, а також включати постійну аналітичну підтримку та підготовку персоналу.

Крім того, ефективність такої системи значною мірою залежить від здатності організації оперативно реагувати на зміни інформаційного середовища та забезпечувати прозорість взаємодії з ключовими стейкхолдерами.

Для оцінки рівня ефективності застосуємо систему показників, поділених на три групи:

1. Операційні індикатори (швидкість і якість реагування).

2. Репутаційні індикатори.

3. Інструментальні та технологічні індикатори;

Кожен показник оцінюється за 5-бальною шкалою (табл.3.3), де:

1 – критично низький рівень;

5 – високий рівень.

Таблиця 3.3 Оцінка поточного рівня ефективності кризових комунікацій Запорізької ТПП

Група показників	Показник	Значення (1-5)	Коментар
1	2	3	4
Операційні	Швидкість реагування на кризу	3	Реакція достатньо оперативна, але залежить від зовнішніх погоджень
	Оперативність оновлення інформації	4	Сайт та соцмережі оновлюються регулярно
	Координованість дій між підрозділами	3	Потребує кращої інтеграції

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Репутаційні	Рівень довіри бізнесу	4	Підтверджено результатами опитувань та звернень
	Репутаційна стійкість у кризових ситуаціях	3	Є ризики через регіональні загрози
Інструментальні	Наявність цифрових інструментів кризового реагування	3	Канали є, але аналітика недостатньо розвинена
	Використання соціальних мереж у кризовий період	4	Активна присутність, особливо у Facebook
Середній бал	–	3,4	Система працює ефективно, але має значний потенціал розвитку

Поточний рівень ефективності кризових комунікацій ЗТПП становить 3,4 з 5, що відповідає середньому рівню. Система є робочою, але потребує підсилення аналітики, цифрових механізмів моніторингу та підвищення швидкості взаємодії.

Система кризових комунікацій Запорізької ТПП на сьогодні має як сильні сторони, що забезпечують певну стабільність та довіру серед партнерів і членів палати, так і слабкі сторони, які обмежують оперативність та ефективність реагування на кризові події. Одночасно зовнішнє середовище створює можливості для розвитку, наприклад, через міжнародні програми та цифрові платформи, але й формує загрози, такі як економічна нестабільність чи інформаційні атаки.

Для оцінки поточного стану системи та визначення напрямків її розвитку доцільно використовувати Індекс перспективного розвитку. Цей показник дозволяє кількісно визначити баланс між сильними та слабкими сторонами організації, а також між можливостями і загрозами зовнішнього

середовища. Розрахунок Індексу перспективного розвитку дає змогу визначити ступінь готовності системи до кризових ситуацій та визначити пріоритетні напрямки вдосконалення, що підвищить ефективність кризових комунікацій і зміцнить репутацію Запорізької ТПП.

Тому, провівши SWOT-аналіз (див. табл.2.4) є можливість вирахувати Індекс перспективного розвитку.

Для початку порахуємо кількість факторів у кожній категорії

Strengths (Сильні сторони) = 5 факторів;

Weaknesses (Слабкі сторони) = 5 факторів;

Opportunities (Можливості) = 4 фактори;

Threats (Загрози) = 4 фактори/

Індекс перспективного розвитку вираховується за формулою (3.1):

$$Іперсп=\frac{S+O}{W+T} \quad (3.1)$$

$$Іперсп=\frac{5+4}{5+4}=\frac{9}{9}=1$$

де S – кількість сильних сторін підприємства;

W – кількість слабких сторін підприємства;

O – кількість можливостей підприємства;

T – кількість загроз підприємства.

За розрахунком індексу перспективного розвитку системи кризових комунікацій Запорізької ТПП, значення Іперсп. дорівнює 1, що свідчить про збалансований рівень взаємодії сильних та слабких сторін організації з можливостями і загрозами зовнішнього середовища.

Це означає, що на даному етапі система кризових комунікацій має певні потужні ресурси та переваги – високий рівень довіри серед партнерів, кваліфікований кадровий потенціал, налагоджені зв’язки з владою та репутацію надійного бізнес-партнера. Одночасно існують суттєві слабкі

сторони, такі як відсутність системної антикризової стратегії, недостатня цифровізація комунікацій, нестача внутрішньої взаємодії та відсутність оперативного реагування на кризові події.

Таким чином, для підвищення ефективності та перспективності системи кризових комунікацій необхідно:

1) Розробити та впровадити системну антикризову комунікаційну стратегію;

2) Посилити цифровізацію комунікаційних процесів;

3) Покращити внутрішню взаємодію між підрозділами.

Запровадити оперативне реагування на кризові події та систему моніторингу ризиків.

Реалізація цих заходів дозволить змістовно підвищити індекс перспективного розвитку та зміцнити репутацію Запорізької ТПП як надійного регіонального партнера у сфері бізнес-комунікацій.

Перспективним напрямом розвитку системи є впровадження гібридної моделі кризових комунікацій, яка поєднує традиційні канали з цифровими платформами, при цьому підкріплюється чітким стратегічним наративом і підготовкою персоналу. Стратегічний наратив формує уявлення про палату як стабілізуючий фактор у бізнес-середовищі, посилює довіру та лояльність членів організації, а підготовка комунікаційної команди дозволяє зменшити ймовірність хаотичних або суперечливих повідомлень у кризові моменти. Регулярні тренінги, симуляції кризових сценаріїв та прес-тренування персоналу підвищують ефективність реагування і формують культуру готовності до кризових ситуацій, що є невід’ємною складовою стійкості організації.

Таким чином, оцінка ефективності системи кризових комунікацій Запорізької ТПП свідчить про наявність базового рівня функціонування, проте існують значні резерви для її удосконалення, саме тому теперішні методи антикризових стратегій, зокрема швидке інформування через цифрові канали, аналітична підтримка, мобілізація членів палати, моніторинг медіа та гібридна

модель комунікацій, дозволяють підвищити ефективність реагування на кризові ситуації, зміцнити довіру аудиторії та забезпечити стійкість організації у довгостроковій перспективі. Впровадження цих заходів створює основу для подальшого розвитку системи кризових комунікацій, яка здатна забезпечувати оперативність, прозорість та адаптивність діяльності Запорізької ТПП у будь-яких кризових умовах.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведений аналіз підтверджує, що ефективне управління кризовими комунікаціями є критично важливим для сталого функціонування Запорізької торгово-промислової палати в умовах воєнної, економічної та інформаційної нестабільності. В сучасних реаліях якісні комунікації забезпечують не лише оперативне реагування на кризові події, а й формують основу довіри з боку бізнесу, партнерів і громадськості. Запорізька ТПП відіграє ключову роль у підтримці підприємців регіону, тому її спроможність підтримувати відкритість, прозорість та узгодженість інформаційних процесів є визначальним фактором репутаційної стійкості та ефективності взаємодії з усіма стейкхолдерами.

Виявлені у дослідженні завдання засвідчують необхідність комплексного підходу до формування системи кризових комунікацій, що включає аналіз теоретичних основ, визначення принципів побудови комунікаційної політики, оцінювання сучасних механізмів роботи палати та встановлення чинників, які впливають на результативність комунікаційного менеджменту. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості розроблення ефективних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної діяльності Запорізької ТПП, що сприятиме зміцненню репутаційного капіталу, покращенню взаємодії з бізнес-спільнотою та підвищенню організаційної стійкості в умовах постійних кризових впливів. Отже, окреслені напрями розвитку та удосконалення комунікаційної роботи створюють підґрунтя для підвищення рівня адаптивності палати до сучасних викликів і забезпечення ефективного виконання її стратегічної місії в регіоні.

Окремого значення набуває питання підвищення компетентності співробітників, відповідальних за комунікаційну діяльність. Розвиток навичок роботи зі соціальними медіа, кризового сторітелінгу, стратегічного планування інформаційних кампаній та взаємодії зі ЗМІ є необхідною умовою

успішного функціонування сучасної торгово-промислової палати. Важливим є також запровадження чіткої внутрішньої вертикалі комунікації, яка забезпечуватиме узгодженість повідомлень, оперативність обміну інформацією та мінімізацію ризику поширення суперечливих чи неперевірених даних.

Результати дослідження доводять, що Запорізька ТПП має значний потенціал для вдосконалення комунікаційної політики та посилення свого впливу на розвиток бізнес-середовища регіону. Реалізація запропонованих у роботі рекомендацій сприятиме формуванню ефективної, сучасної та гнучкої системи кризових комунікацій, що відповідає вимогам інформаційної безпеки та викликам воєнного часу. Створення сталих комунікаційних механізмів дозволить палаті не лише зберегти довіру ключових аудиторій, а й зміцнити її, перетворивши організацію на один із центрів стабільності, підтримки та професійної взаємодії у регіоні.

Таким чином, визначені у дослідженні тенденції та проблеми формують базу для подальшого вдосконалення системи управління кризовими комунікаціями як у Запорізькій ТПП, так і в інших регіональних палатах України. Комплексний підхід до розбудови комунікаційної політики, орієнтований на прозорість, оперативність, використання цифрових інструментів та підвищення кваліфікації персоналу, дає змогу забезпечити стійкість організації у довгостроковій перспективі та підвищити її роль у підтримці бізнесу в період кризових випробувань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башук А. Особливості комунікації в умовах інформаційного суспільства. Київ : монографія, 2019. 184 с.

2. Бліхарський Р. І., Климкович О. С. Соціальні комунікації: інструменти, технологія і практика : навч. посіб. Київ : Liha Press, 2021. 228 с.

3. Вдовенко Н. М. Комунікаційна стратегія організації в умовах кризи. *Економіка і суспільство*. 2020. № 22. С. 156–162.

4. Гарькавий Є. М. Кризові комунікації як напрям реалізації стратегічних комунікацій у силах оборони України. *Політичне життя*. 2019. № 1. С. 84–90.

5. Глущенко О. В. Кризові комунікації як елемент корпоративної культури сучасної організації. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2022. Т. 78. С. 123–129.

6. Грабовець І., Черноус Л. Стратегія кризової комунікації у системі «влада – громадськість» в умовах воєнного стану в Україні. *Грані*. 2025. Т. 28, № 1. С. 216–222.

7. Даниліна О. В. Стратегії і тактики комунікації в кризових ситуаціях. *Інтегровані комунікації*. 2025. № 12. С. 45–56.

8. Даниліна О. Стратегії кризових комунікацій під час війни. Київ : Київський університет імені Б. Грінченка, 2024. 41 с.

9. Дзюрах Ю., Шинкаренко А. Канали комунікації у кризах: сучасний підхід. *Комунікативні студії*. 2024. № 6. С. 41–49.

10. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 13–21.

11. Євтушенко Н. Трансформація владних комунікацій у період війни. *Публічне управління*. 2023. № 1. С. 38–45.

12. Запорізька торгово-промислова палата. Офіційний сайт. URL:

https://www.cci.zp.ua (дата звернення: 25.11.2025).

13. Киричко А. П. Начерки з розвитку досліджень у галузі кризових комунікацій. *Інтегровані комунікації*. 2020. № 1(8). С. 34–42.

14. Козаков В. Комунікативна взаємодія влади й суспільства у кризах. *Гуманітарний часопис*. 2017. № 3. С. 144–150.

15. Козир М. С. Антикризові комунікації в публічному управлінні: методи та інструменти. *Публічне управління*: теорія та практика. 2021. № 2. С. 88–95.

16. Костирко Т. М. Кризові комунікації : навч.-метод. рек. та вказівки для самостійної роботи студентів. Миколаїв : НУК, 2024. 42 с.

17. Корба О. Медіаспоживання українців під час війни. *Телерадіожурналістика*. 2022. № 27. С. 105–110.

18. Коулман А. Стратегії кризових комунікацій / пер. з англ. Київ : Фабула, 2023. 336 с.

19. Кумбс В. Т. Значення комунікації під час кризи: висновки з досліджень стратегічних комунікацій. *Business Horizons*. 2015. Т. 58, № 2. С. 141–148.

20. Ладонько Л., Новікова Н., Мірко Н. Комунікація влади і суспільства: виклики сучасності. *Соціальні комунікації*. 2020. №4.С. 45–52

21. Лушагіна Т. О. Цифрові комунікації органів влади у кризових ситуаціях. *Держава та регіони*. 2023. № 2. С. 44–50.

22. Мельник І. В. Кризові комунікації у системі публічного сектору України. *Вісник НАДУ*. 2019. № 4. С. 97–103.

23. Носовець Н. Комунікаційна безпека держави в умовах гібридної війни. *Безпека інформації*. 2020. № 2. С. 8–15.

24. Плахова С. В. Комунікативні практики в умовах воєнного стану. *Публічне управління*. 2022. № 3. С. 66–74.

25. Подзігун С. М. Стратегії кризових комунікацій під час війни. *Економічні горизонти*. 2024. № 2(28). С. 33–44.

26. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. Київ : Видавничий дім «Києво-

Могилянська академія», 2022. 312 с.

27. Редько А. І. Стратегії кризових комунікацій у міжнародному бізнесі: досвід «Інтертоп Україна». *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2024. № 2. С. 55–62.

28. Ребкало В. Комунікаційні ризики у державному управлінні. *Публічне адміністрування*. 2018. № 2. С. 54–61.

29. Романенко Є. Державна інформаційна політика в умовах криз. *Публічне управління XXI століття*. 2020. № 1. С. 15–22.

30. Снитко О. В. Кризові комунікації в інформаційному просторі України воєнної доби. *Актуальні проблеми української лінгвістики: теорія і практика*. 2023. № 46. С. 54–63.

31. Соловей Л. В. Стратегічні комунікації державних інституцій в умовах воєнної агресії. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 4. С. 101–108.

32. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О., Ковальчук В. Бренд-комунікації в антикризовому менеджменті: теоретичні аспекти та практичний досвід зарубіжних компаній. *Інновації та підприємництво*. 2022. №3, С. 118–127

33. Фісенко Т. В. Зміна парадигми кризових комунікацій у період пандемії COVID-19 (на прикладі України). *Обрії друкарства*. 2021. № 1–2(9–10). С. 114–120.

34. Харрамурза Д. В. Кризові комунікації : навчально-методичні матеріали. Київ : КУБГ, 2023. 36 с.

35. Шегида Л. В. Кризові комунікації як інструмент забезпечення стійкості громад. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 27. С. 72–83.

36. Шевчук З. В. Кризові комунікації : навчально-методичні матеріали. Київ : КУБГ, 2021. 45 с.

37. Шиманова О. Державно-громадські комунікації до та під час війни. *Публічна політика*. 2023. № 3. С. 57–63.

38. Удовенко А. І. Кризові комунікації українських профспілкових організацій в умовах війни. *Вісник Книжкової палати*. 2023. № 7. С. 28–31.

39. Федоренко Л. Л. Соціальні мережі як інструмент кризової комунікації. *Інформаційне суспільство*. 2020. № 28. С. 23–30.

40. Ярошенко Н. Антикризові комунікації в освітньому секторі. *Освітній простір*. 2023. № 5. С. 122–129.

41. Литвиненко Ю. Комунікації влади і суспільства в умовах тривалої кризи: сучасні тенденції. *Комунікативні студії*. 2022. № 5. С. 31–39.