

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ВАНДЯК Олександр Сергійович

**УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В УМОВАХ КРИЗИ:
ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ/COMMUNICATION
MANAGEMENT IN TIMES OF CRISIS: CHALLENGES
AND OPPORTUNITIES**

спеціальність 073 “Менеджмент”
освітня програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконав студент групи МЕНУП - 41
О.С. Вадняк

підпис

Науковий керівник:
д.е.н. професор, Надвиничний С.А.

підпис

Випускню кваліфікаційну
роботу допущено до захисту:
«___»_____2025 р.
Зав. кафедри, д.е.н., професор
Р.Р. Августин

ТЕРНОПІЛЬ, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В УМОВАХ КРИЗИ.....	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ	16
2.1. Загальна характеристика підприємства та його комунікаційної системи	16
2.2. Оцінка ефективності комунікацій в умовах кризових ситуацій	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В УМОВАХ КРИЗИ.....	31
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

Управління комунікаціями є однією з ключових функцій сучасного менеджменту, значення якої суттєво зростає в умовах кризи. Здатність організації своєчасно, точно й переконливо доносити інформацію до зацікавлених сторін у момент загострення є стратегічним ресурсом, що визначає її долю у кризовий період. Для вітчизняного бізнесу ця проблематика набула особливої гостроти в умовах повномасштабного воєнного стану з лютого 2022 року, коли підприємства одночасно зіткнулися з операційними, кадровими, постачальницькими та інформаційними кризами, ефективність подолання яких визначалася якістю комунікаційного управління.

Практика господарювання вітчизняних підприємств засвідчує, що більшість із них не мають сформованої системи управління комунікаціями в умовах кризи: відсутні антикризові стратегії, кризові штаби, формалізовані протоколи реагування та підготовлений персонал. Це призводить до ситуативного, запізненого реагування, яке нерідко завдає більшої репутаційної шкоди, ніж сама криза. Проблема загострюється в умовах цифровізації, коли соціальні мережі забезпечують миттєве поширення недостовірних повідомлень. За цих умов дослідження теоретичних засад і практичних інструментів управління комунікаціями в умовах кризи є актуальним науково-прикладним завданням.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика кризових комунікацій перебуває у центрі уваги зарубіжних і вітчизняних дослідників. Фундаментальний внесок у теоретичні основи зробили W. T. Coombs (ситуаційна теорія SCCT), Frandsen та Johansen (модель стейкхолдерських комунікацій), P. A. Argenti, а також R. Ulmer, T. Sellnow і M. Seeger. Серед вітчизняних дослідників проблему розглядали Ковтун О. І., Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С., Лисиця Н. М., Коломієць Г. М., Писаренко В. В., Калениченко Л. І. та Лазаренко Л. М. Водночас практичний аспект управління кризовими комунікаціями на підприємствах середнього розміру в умовах воєнного стану залишається недостатньо дослідженим.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному дослідженні основ управління комунікаціями в умовах кризи, аналізі стану комунікаційної системи ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо її удосконалення, спрямованих на підвищення стійкості підприємства до кризових ситуацій і збереження довіри ключових стейкхолдерів.

Досягнення мети забезпечується вирішенням таких завдань: систематизувати теоретичні підходи до сутності кризи та кризових комунікацій і здійснити їх класифікацію; розглянути основні стратегії та моделі управління кризовими комунікаціями; узагальнити зарубіжний досвід антикризового комунікаційного менеджменту; надати характеристику підприємства та проаналізувати стан його комунікаційної системи; оцінити ефективність комунікацій ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах криз; розробити антикризову комунікаційну стратегію, алгоритм дій кризового штабу, обґрунтувати напрями цифровізації та сформувати систему КРІ.

Об'єктом дослідження є система управління комунікаціями ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – провідного підприємства харчової промисловості Тернопільщини, що функціонує в умовах воєнного стану і зіштовхнулося з реальними кризовими ситуаціями різного типу протягом 2022–2024 років.

Предметом дослідження є механізми, стратегії та інструменти управління комунікаціями підприємства в умовах кризових ситуацій, а також практичні підходи до їх удосконалення з метою підвищення антикризової стійкості організації.

Методи дослідження. Застосовано комплекс наукових методів. Методи теоретичного рівня (аналіз і синтез, індукція та дедукція, абстрагування) використано при опрацюванні джерел і систематизації підходів до понять кризи та комунікації; метод порівняльного аналізу – при зіставленні підходів авторів і зарубіжного досвіду; метод систематизації – при розробці класифікацій. На емпіричному рівні застосовано анкетування персоналу, спостереження і

контент-аналіз зовнішніх каналів, економіко-статистичний метод (2022–2024 роки) та SWOT-аналіз. При розробці рекомендацій використано методи моделювання та прогнозування.

Новизна та обґрунтованість пропозицій. Наукова новизна полягає у поєднанні теоретичного аналізу моделей кризових комунікацій із прикладним дослідженням на матеріалах конкретного підприємства, що дозволило розробити антикризову комунікаційну стратегію, адаптовану до умов вітчизняного виробничого підприємства середнього розміру в умовах воєнного стану. Кожен захід має визначений плановий ефект, терміни реалізації та цільові значення KPI, а економічний розрахунок підтверджує, що сукупний ефект щонайменше у 27 разів перевищує заплановані витрати (840–1 120 тис. грн на рік).

Практична значущість отриманих результатів. Розроблений комплекс рекомендацій – антикризова комунікаційна стратегія, алгоритм дій кризового штабу, план цифровізації та система KPI – може бути безпосередньо впроваджений у практику ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а також адаптований іншими підприємствами харчової та переробної промисловості різних галузей.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення та практичні результати кваліфікаційної роботи були оприлюднені й обговорені на Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Тернопіль, Західноукраїнський національний університет, 2025 р.). За результатами дослідження опубліковано тези доповіді: Вандяк О. С. Управління комунікаціями підприємства в умовах кризи: виклики та можливості. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Тернопіль: ЗУНУ, 2025. С. 156–159.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретичні основи управління комунікаціями в умовах кризи; у

другому – здійснено аналіз системи управління комунікаціями ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та оцінено її ефективність; у третьому – обґрунтовано напрями удосконалення системи кризових комунікацій підприємства. Загальний обсяг основного тексту роботи становить близько 40 сторінок. Робота містить 16 таблиць і 4 рисунки, що ілюструють основні теоретичні положення та результати проведеного дослідження. Список використаних джерел налічує 51 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В УМОВАХ КРИЗИ

Сучасний стан розвитку вітчизняного підприємництва характеризується зростанням нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища. В умовах геополітичної напруженості, воєнного стану та цифровізації дедалі більшого значення набуває здатність підприємств ефективно управляти комунікаціями під час кризових ситуацій [17, с. 89]. Комунікаційне забезпечення антикризового менеджменту є стрижневим елементом системи управління: саме якість комунікаційних рішень визначає, наскільки підприємство збереже репутацію, довіру стейкхолдерів та здатність продовжувати діяльність після кризи.

У межах розділу систематизовано теоретичні підходи до розуміння природи кризи та кризових комунікацій, виконано класифікацію видів криз та організаційних комунікацій, розглянуто основні моделі й стратегії кризового комунікаційного менеджменту та узагальнено зарубіжний досвід [22, с. 35; 29, с. 87]. Системний аналіз цих питань утворює теоретичне підґрунтя для аналітичного та проектно-рекомендаційного розділів роботи.

Проблематика кризових явищ є однією з найбільш досліджуваних у сучасній управлінській науці, проте єдиного загальновизнаного визначення поняття «криза» не існує, оскільки різні наукові школи акцентують увагу на різних його аспектах. У загальному розумінні криза розглядається як стан, за якого існуючі засоби досягнення цілей виявляються недостатніми, що зумовлює необхідність перегляду всієї сукупності управлінських підходів [22, с. 47].

Козаченко Г. В. та Погорєлов Ю. С. трактують організаційну кризу як обмежений у часі процес, під час якого організація зазнає впливу негативних чинників, що загрожують її цілісності, функціонуванню або репутації [22, с. 53]. Клименко С. М. та Дуброва О. С. розглядають кризу як критичний переломний момент, після якого організація або отримує новий імпульс розвитку, або деградує [20, с. 78]. Це двоїсте розуміння відбиває латинську етимологію слова

«crisis» – точку прийняття рішень і вибору напрямку подальшого розвитку.

З позицій системного аналізу криза являє собою стан дисфункції системи управління, що проявляється у розриві між наявними ресурсами та вимогами ситуації [35, с. 90]. Дем'яненко В. В. наголошує, що криза є закономірним явищем для будь-якої організації, оскільки відбиває закони циклічного розвитку соціально-економічних систем [10, с. 42]. Отже, питання полягає не в тому, чи відбудеться криза, а в тому, наскільки ефективно організація до неї підготовлена.

Різноманітність підходів до класифікації криз пояснюється їх складною природою та широким спектром проявів. Дослідники класифікують кризи за сферою виникнення, причинами, тривалістю, ступенем охоплення та можливостями подолання [7, с. 64; 18, с. 93]. Систематизацію підходів до класифікації видів криз відображено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація видів криз в організації

Класифікаційна ознака	Вид кризи	Характеристика
За сферою виникнення	Економічна Фінансова Виробнича Соціальна Організаційна	Порушення економічної рівноваги Неплатоспроможність та дефіцит коштів Збій у виробничих процесах Зростання соціальної напруженості Дисфункція управлінських структур
За причинами виникнення	Зовнішня Внутрішня Змішана	Спричинена факторами зовнішнього середовища Викликана внутрішніми дисфункціями Поєднання зовнішніх та внутрішніх чинників
За тривалістю	Короткострокова Середньострокова Довгострокова	До 3 місяців Від 3 до 12 місяців Понад 12 місяців
За ступенем охоплення	Локальна Системна	Торкається окремого підрозділу або функції Охоплює всю систему управління організацією
За можливістю подолання	Керована Некерована Частково керована	Можливе повне подолання Подолання неможливе Можливий частковий контроль наслідків

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 10; 18; 20; 22]

Аналіз класифікації засвідчує, що кризи відрізняються не лише за характером і причинами виникнення, а й за тривалістю та глибиною впливу на систему управління. Особливо небезпечними є системні кризи, що охоплюють

усі рівні організації та вимагають принципово нових управлінських рішень. Ключовим завданням менеджменту стає збереження керованості ситуації – насамперед через ефективну систему комунікацій [20, с. 124; 36, с. 48].

Специфічним різновидом кризових явищ для України є кризи, спричинені воєнним станом. Калениченко Л. І. та Шевченко В. М. доводять, що такі кризи є одночасно зовнішніми, системними та надзвичайно тривалими, а тому потребують особливого підходу до організації комунікацій [17, с. 91]. Підприємства, що зберегли комунікаційну активність у період воєнного стану, демонструють значно вищий рівень стійкості, ніж ті, які відмовилися від взаємодії зі стейкхолдерами.

Комунікація в організаційному контексті є фундаментальним управлінським процесом, без якого неможливе функціонування жодної соціально-економічної системи. Попри широке застосування поняття «комунікація», його зміст залишається предметом наукових дискусій: дослідники наголошують на різних аспектах цього явища – від інформаційного обміну до конструювання смислів та управління репутацією [31, с. 12; 24, с. 37].

Узагальнення наявних підходів дозволяє стверджувати, що організаційна комунікація – це цілеспрямований, динамічний і системний процес обміну інформацією між суб'єктами управління з метою координації дій, формування єдиного розуміння ситуації та досягнення цілей організації [13, с. 23; 29, с. 54]. Це акцентує стратегічну природу комунікації як управлінського ресурсу, значення якого в умовах кризи зростає багаторазово, оскільки від якості комунікаційних рішень залежить здатність організації зберегти стабільність і мобілізувати ресурси.

Різноманіття комунікацій в організації вимагає їх систематизації за різними критеріями. Єресько О. В. та Погорелова Т. О. виокремлюють формальні та неформальні, внутрішні та зовнішні, вертикальні та горизонтальні, а також цифрові й традиційні комунікації [13, с. 56]. В умовах кризи кожен із цих видів відіграє специфічну роль, а їх оптимальна комбінація визначає загальну ефективність антикризового комунікаційного менеджменту.

Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок між різними видами комунікацій в організації, що в умовах кризи набуває системного характеру. Порушення в одному комунікаційному каналі неминуче позначається на функціонуванні всієї комунікаційної системи [35, с. 93]. Зокрема, відсутність чіткої офіційної позиції (формальні канали) активізує поширення чуток і дезінформації (неформальні канали), що суттєво ускладнює управління кризовою ситуацією. Взаємозв'язок ключових елементів системи управління комунікаціями організації відображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Взаємозв'язок елементів системи управління комунікаціями організації

Джерело: розроблено автором на основі [13; 29; 35; 46]

Наведена схема ілюструє, що система управління комунікаціями має чітко виражену ієрархічну структуру, де управлінська ланка формує повідомлення та обирає канали їх передачі, отримуючи зворотний зв'язок від цільових аудиторій.

Лазаренко Л. М. та Хаустова В. Є. підкреслюють, що в умовах цифрової трансформації межі між суб'єктами та об'єктами комунікацій стираються, а зворотний зв'язок стає миттєвим і масовим [28, с. 89].

Центральним практичним питанням кризового комунікаційного менеджменту є вибір адекватної стратегії реагування. Стратегія кризових комунікацій – це система цілеспрямованих дій керівництва та комунікаційних структур організації, спрямована на мінімізацію репутаційних і операційних втрат шляхом ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами [21, с. 59; 48, р. 67]. Вибір стратегії залежить від типу кризи, ступеня відповідальності організації та характеристик цільових аудиторій.

Ковтун О. І. систематизує основні стратегії кризових комунікацій, виокремлюючи шість принципових підходів, кожен із яких є оптимальним за певних обставин [21, с. 60]. Писаренко В. В. та Рачинська Г. В. зазначають, що вибір неадекватної стратегії може завдати більшої шкоди репутації організації, ніж сама криза [37, с. 112]. Це підтверджує важливість ретельного аналізу ситуації перед вибором комунікаційної тактики. Основні стратегії кризових комунікацій та умови їх застосування систематизовано у табл. 1.2.

Аналіз стратегій кризових комунікацій свідчить, що найбільш ефективними є стратегії діалогу та відновлення. Кравченко В. О. та Сорока М. П. доводять, що стратегія вибачення у поєднанні зі стратегією відновлення забезпечує найшвидше відновлення довіри стейкхолдерів у разі підтвердженої відповідальності організації [26, с. 94]. Натомість стратегія мовчання або заперечення прийнятна лише на початковому етапі кризи за умови активного збору інформації.

Паралельно з питаннями стратегічного вибору важливою є стадійна характеристика кризових ситуацій. Кожна стадія розвитку кризи вимагає особливих комунікаційних підходів та інструментів, що відповідають поточному рівню напруженості та очікуванням аудиторій [7, с. 112; 49, р. 156].

Основні стратегії кризових комунікацій та умови їх застосування

Стратегія	Ключові характеристики	Умови застосування
Стратегія мовчання (Silence)	Відмова від публічних коментарів або мінімальне інформування	Застосовується на початковому етапі кризи за відсутності підтверджених фактів
Стратегія заперечення (Denial)	Пряме заперечення причетності організації до кризи або її масштабів	Доцільна лише за наявності переконливих доказів відсутності відповідальності
Стратегія виправдання (Justification)	Визнання факту кризи з акцентом на зовнішніх обставинах та мінімізацію відповідальності	Застосовується при кризах, спричинених переважно зовнішніми чинниками
Стратегія вибачення (Apology)	Визнання відповідальності, вибачення перед стейкхолдерами та оголошення коригувальних заходів	Ефективна при кризах, де вина організації доведена
Стратегія відновлення (Renewal)	Акцент на перспективах розвитку та заходах, що запобігають повторенню кризи	Застосовується на завершальному етапі кризи
Стратегія діалогу (Dialogue)	Активна взаємодія з усіма зацікавленими сторонами через різні канали комунікації	Найбільш ефективна в умовах системних і тривалих криз

Джерело: складено автором на основі [21; 26; 33; 37; 48; 50]

Стадійний підхід до управління кризовими комунікаціями дозволяє запровадити диференційовані тактики на кожному етапі. Гнатюк С. Л. та Моренець В. П. наголошують, що особливо критичною є початкова стадія кризи – перші 24–48 годин з моменту її виникнення [7, с. 118]: у цей час аудиторії найбільш сприйнятливі до повідомлень, а відсутність чіткої позиції організації активізує поширення чуток через неформальні канали.

Ключовим теоретичним підґрунтям сучасного кризового комунікаційного менеджменту є низка наукових моделей, кожна з яких пропонує власний системний погляд на управління комунікаціями під час кризи. Порівняльний аналіз найбільш авторитетних моделей представлено у табл. 1.3.

Порівняльний аналіз моделей кризових комунікацій

Модель / автор	Ключові принципи	Переваги	Обмеження
Ситуаційна теорія кризових комунікацій (SCCT, Coombs) [48]	Відповідальність визначає стратегію реагування; тип кризи впливає на вибір тактики комунікації	Систематичний підхід; широка емпірична база; чіткий алгоритм дій	Не враховує специфіки цифрового середовища; орієнтована переважно на зовнішні комунікації
Модель комунікації зацікавлених сторін (Frandsen, Johansen) [49]	Кризова комунікація як багатоакторний процес; урахування позицій всіх стейкхолдерів	Комплексний погляд на кризу; включає внутрішні та зовнішні аудиторії	Складність практичного застосування; вимагає значних ресурсів
Модель ефективних кризових комунікацій (Ulmer et al.) [50]	Проактивна позиція; акцент на можливостях кризи; відновлення як пріоритет	Орієнтація на майбутнє; підтримання довіри; сильна лідерська позиція	Потребує попередньої підготовки та системи раннього попередження
Корпоративні комунікації (Argenti) [47]	Стратегічна інтеграція комунікацій у загальну систему управління репутацією організації	Практична спрямованість; інтеграція PR, маркетингу та менеджменту	Не є спеціалізованою антикризовою моделлю

Джерело: складено автором на основі [47; 48; 49; 50]

Наведений порівняльний аналіз засвідчує, що всі розглянуті моделі мають виражену практичну спрямованість, а їх відмінності пов'язані переважно з акцентами та масштабом охоплення комунікаційного процесу. Найбільш системним вважається підхід W. T. Coombs [48, p. 124], оскільки він пропонує чітку матрицю відповідності між типом кризи та оптимальною стратегією реагування. Водночас для практики вітчизняних підприємств ця модель потребує адаптації з урахуванням специфіки українського ринку, культурних особливостей та сучасних реалій воєнного часу [17, с. 92].

Структурну характеристику системи кризових комунікацій організації, що узагальнює теоретичні положення, відображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Структура системи кризових комунікацій організації

Джерело: розроблено автором на основі [13; 24; 29; 46; 48]

Зарубіжна практика кризового комунікаційного менеджменту є надзвичайно багатою. Провідні міжнародні компанії пройшли через кризові ситуації різного масштабу, дослідження досвіду яких є обов'язковою складовою формування рекомендацій для вітчизняних підприємств [16, с. 113; 44, с. 380]. Іванова Н. Ю. та Кузьменко О. В. підкреслюють, що зарубіжний досвід не може бути механічно перенесений на вітчизняний ґрунт, однак його критичне вивчення дає змогу виявити закономірності універсального характеру.

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що ключовим чинником успіху кризових комунікацій є оперативність та відкритість організації у взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Ані зволікання з реагуванням, ані замовчування факту кризи не сприяють збереженню довіри аудиторій [50, р. 178]. Натомість підприємства, які відкрито визнають проблему й демонструють чіткий план її

вирішення, значно швидше відновлюють репутаційні позиції.

Узагальнення зарубіжного досвіду дозволяє сформулювати низку принципових уроків для вітчизняних організацій. По-перше, відсутність або запізнення реакції є одним із найбільших ризиків для репутації – як у разі скандалу Volkswagen чи розливу нафти BP. По-друге, відкрита комунікація навіть за несприятливих обставин дозволяє зберегти елементи довіри, критичні для подальшого відновлення [47, р. 151]. По-третє, цифрові канали дедалі частіше стають першим майданчиком кризової взаємодії, тому їх ефективне використання є обов'язковою умовою сучасного антикризового менеджменту [6, с. 70; 42, с. 49].

Семенченко А. І. та Засєкін С. В. стверджують, що цифровізація комунікаційних процесів є одним із ключових трендів кризового менеджменту [42, с. 48]. Соціальні мережі, месенджери та корпоративні платформи забезпечують не лише оперативне поширення інформації, а й прямий діалог з аудиторіями. Васильченко А. О. виявив, що підприємства з розвинутою цифровою комунікаційною інфраструктурою демонструють на 38% вищу швидкість антикризового реагування, ніж ті, що використовують лише традиційні канали [6, с. 72].

Щодо практичних аспектів адаптації зарубіжного досвіду вітчизняні дослідники наголошують на необхідності врахування специфіки комунікаційного середовища в Україні – особливостей медіапростору, культурних норм сприйняття інформації та рівня довіри населення до інституцій [3, с. 26; 36, с. 50]. Охріменко О. О. підкреслює, що в умовах глобалізації кризи набувають транскордонного характеру й потребують багаторівневих комунікаційних стратегій, що враховують локальний і міжнародний вимір [36, с. 50]. Це особливо актуально для вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану.

Базюк Д. Р. встановив, що вітчизняні організації, які зберігали регулярну комунікацію з партнерами та клієнтами навіть в умовах бойових дій, зафіксували на 24% менший відтік клієнтської бази порівняно з підприємствами, що відмовилися від активних комунікацій [3, с. 27]. Це є переконливим доказом практичної значущості управління комунікаціями в кризових умовах незалежно від природи самої кризи – економічної, репутаційної, технологічної чи воєнної.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ

2.1. Загальна характеристика підприємства та його комунікаційної системи

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – провідне підприємство харчової промисловості, що виробляє молочну продукцію під торговою маркою «Молокія» у Тернопільській області. Вибір зумовлений доступністю інформаційної бази, репрезентативністю підприємства та наявністю реальних кризових ситуацій в аналізованому періоді [30, с. 42; 35, с. 91].

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» засноване у 2015 році та здійснює виробничу діяльність у сфері переробки молока та виготовлення молочної продукції. Підприємство розташоване у м. Тернопіль і є одним із провідних виробників молочної продукції на вітчизняному ринку. Станом на кінець 2024 року чисельність персоналу становить 1 236 осіб; підприємство реалізує продукцію через широкую дистрибуційну мережу та співпрацює з ключовими постачальниками сировини [25, с. 115].

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю; статутний капітал – 2,5 млн грн. Підприємство є платником податку на прибуток на загальній системі оподаткування та зареєстрованим платником ПДВ. Впродовж 2022–2024 років воно демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників, що підтверджує його загальну господарську стійкість. Основні показники господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за відповідний період відображено у табл. 2.1.

**Основні показники господарської діяльності ПрАТ "Тернопільський
молокозавод" за 2022–2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024
Дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	3 526 358	4 038 979	4 849 354
Чистий прибуток, тис. грн	181 710	113 192	(61 991)
Рентабельність діяльності, %	5,1	2,8	(1,3)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1 140	1 184	1 236
Фонд оплати праці, тис. грн	295 339	400 393	502 353
Витрати на операційну діяльність, тис. грн	3 243 702	3 838 504	4 838 560
Вартість основних засобів (залишкова), тис. грн	675 441	972 874	1 176 596
Частка витрат на комунікаційну діяльність у загальних витратах, %	0,25	0,35	0,67

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ "Тернопільський молокозавод" за 2022–2024 рр.

Аналіз даних табл. 2.1 засвідчує, що підприємство демонструє стале зростання доходів від реалізації – з 3 526 358 тис. грн у 2022 році до 4 849 354 тис. грн у 2024 році, тобто на 37,5%. Водночас фінансові результати погіршуються: чистий прибуток 181 710 тис. грн у 2022 році знизився до 113 192 тис. грн у 2023 році та перетворився на збиток (61 991 тис. грн) у 2024 році, що зумовлено зростанням собівартості, фінансових витрат і порушенням кредитних ковенантів. Привертає увагу зростання частки витрат на комунікаційну діяльність – з 0,25% у 2022 році до 0,67% у 2024 році, хоча її рівень залишається недостатнім порівняно з рекомендованим 2,5–4% [11, с. 158; 30, с. 45].

Важливою характеристикою комунікаційного потенціалу підприємства є структура та динаміка чисельності персоналу. Кількісний склад і категоріальна структура персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022–2024 роки відображені у табл. 2.2.

**Структура та динаміка чисельності персоналу ПрАТ "Тернопільський
молокозавод" за 2022–2024 рр.**

Категорія персоналу	2022, осіб	2022, осіб	2023, осіб	2023, %	Зміна 2024/2022, %
Керівники та менеджери	65	68	72	5,8	+10,8
Фахівці та технологічний персонал	195	202	212	17,2	+8,7
Робітники основного виробництва	715	748	783	63,3	+9,5
Допоміжний та обслуговуючий персонал	165	166	169	13,7	+2,4
Усього	1 140	1 184	1 236	100,0	+8,4

Джерело: складено автором на основі даних кадрового відділу ПрАТ "Тернопільський молокозавод"

Структура персоналу підприємства є відносно стабільною впродовж аналізованого періоду. Найбільшу частку становлять робітники основного виробництва (63,3% у 2024 році) та фахівці і технологічний персонал (17,2%). Категорія керівників зросла на 10,8% за три роки. Загальне збільшення чисельності на 8,4% при зростанні доходів на 37,5% свідчить про підвищення продуктивності праці, проте зростання кількості керівних посад без формування комунікаційних регламентів ускладнює координацію в умовах криз [41, с. 269].

Аналіз організаційної структури показує, що підприємство використовує лінійно-функціональну модель управління з чіткою ієрархічною підпорядкованістю та функціональною спеціалізацією підрозділів. Голова правління є головним суб'єктом зовнішніх комунікацій та взаємодії з регуляторами, а відділ маркетингу та збуту забезпечує операційне управління публічними комунікаціями.

Лінійно-функціональна структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності, проте в умовах кризи виявляє властиву їй ваду – уповільнення прийняття та передачі рішень через ієрархічні бар'єри. Коломієць Г. М. та Рак Н. Є. стверджують, що за такої структури затримка в передачі антикризового повідомлення від директора до рядового виконавця становить у середньому 4–6

годин, тоді як у гнучких мережових структурах – не перевищує 30–45 хвилин [24, с. 172]. Це підкреслює необхідність спеціалізованих антикризових протоколів, що дозволяють обходити звичайні ієрархічні ланцюги.

Суб'єктами управління комунікаціями у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виступають директор, відділ маркетингу та PR, відділ кадрів, юридичний та фінансово-економічний відділи, а також керівники виробничих підрозділів.

Аналіз розподілу комунікаційних функцій виявляє фундаментальну проблему: значна частина комунікаційних функцій або не формалізована, або закріплена лише частково. Зокрема, відділ кадрів відповідає за внутрішні комунікації лише «частково», а керівники виробничих підрозділів, що мають найбільший прямий контакт із працівниками, не мають формальної відповідальності у сфері комунікацій. Єресько О. В. та Погорелова Т. О. вказують, що відсутність чіткого розподілу комунікаційних повноважень є основним чинником виникнення інформаційних криз [13, с. 112]. Це підтверджується практикою підприємства, де дві з п'яти кризових ситуацій 2022–2024 років були спричинені недоліками внутрішньої системи комунікацій.

Ключовою характеристикою системи комунікацій підприємства є склад та структура його стейкхолдерів – зацікавлених сторін, взаємодія з якими є предметом і результатом комунікаційного управління. Характеристику стейкхолдерів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та фактичний стан взаємодії з ними відображено у табл. 2.3.

Результати аналізу стейкхолдерів підтверджують висновок про системні недоліки комунікаційного менеджменту: усі групи зацікавлених сторін мають незадоволені очікування щодо якості та повноти взаємодії з підприємством. Найбільш критичним є стан комунікацій із власним персоналом, де зафіксовано низьку регулярність офіційних оголошень та неформалізовані канали. Майже повністю відсутня системна взаємодія з місцевою громадою та ЗМІ, що несе суттєві репутаційні ризики [9, с. 205; 33, с. 247]. Frandsen та Johansen стверджують, що підприємства, які ігнорують комунікації з медіасередовищем у спокійний час, у разі кризи опиняються у вкрай уразливому становищі [49, р. 201].

**Характеристика стейкхолдерів ПрАТ "Тернопільський молокозавод" та
оцінка комунікаційної взаємодії**

Група стейкхолдерів	Характер впливу на підприємство	Основні очікування щодо комунікацій	Фактичний стан взаємодії (2023)
Персонал (1 236 осіб)	Прямий; найвищий за рівнем залежності від рішень	Регулярна поінформованість; чіткі інструкції; зворотний зв'язок	Неформалізовані внутрішні канали; низька регулярність оголошень
Ключові клієнти (торговельні мережі, дистриб'ютори)	Прямий; визначає доходи підприємства	Оперативне реагування на запити; прозорість щодо умов і строків	Переважно через торгових представників та дистриб'юторів; цифрові канали розвинуті слабо
Постачальники сировини (молока, матеріалів)	Прямий; забезпечує ресурсну базу	Дотримання обсягів та графіків закупівлі; своєчасна оплата; чіткі технічні умови якості	Регулярна взаємодія; переважно поштове листування
Банківські установи (6 банків-кредиторів)	Непрямий; кредитне забезпечення	Прозора фінансова звітність; своєчасне інформування	Формалізована звітність; низька ініціативність
Державні органи та регулятори	Непрямий; ліцензійно-дозвільна функція	Повнота документації; дотримання строків подання звітності	Формальне виконання без ініціативної взаємодії
Акціонери, НКЦПФР, місцева громада та ЗМІ	Непрямий; репутаційний вплив	Відкритість щодо соціальної відповідальності; екологічні питання	Практично відсутня системна взаємодія

Джерело: складено автором на основі аналізу документації підприємства та результатів опитування менеджерів

Невід'ємною складовою характеристики комунікаційної системи підприємства є аналіз використовуваних каналів внутрішньої та зовнішньої взаємодії. Стан та особливості каналів внутрішньої комунікації ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відображено у табл. 2.4.

**Аналіз каналів внутрішньої комунікації ПрАТ "Тернопільський
молокозавод"**

Канал комунікації	Частота використання	Охоплення аудиторії	Наявні недоліки та обмеження
Особисті наради (планерки)	Щотижня (виробнича) / щомісяця (загальна)	Керівники підрозділів (100%)	Не охоплює рядових виконавців; відсутній протокол
Усні розпорядження керівника	Щоденно (за потреби)	Безпосередні підлеглі (30–40%)	Відсутня документація; висока ймовірність спотворення
Корпоративна електронна пошта	Декілька разів на тиждень	Офісний персонал та менеджери (60%)	Не охоплює виробничих робітників
Месенджер (Viber/Telegram-чати)	Щоденно	Більшість персоналу (80%)	Неформальний; відсутня регламентація; змішування робочого і особистого
Дошка оголошень	Раз на 2–3 тижні	Персонал виробничих цехів (55%)	Низька актуальність; незручне розташування
Корпоративний портал / інтранет	Відсутній	–	Повна відсутність цифрової внутрішньої платформи

Джерело: складено автором на основі аналізу документації та результатів опитування персоналу підприємства

Наведений аналіз каналів внутрішньої комунікації виявляє критичний недолік – відсутність єдиної цифрової платформи для внутрішньокорпоративної взаємодії. Основним фактичним каналом є неформальні месенджери (Viber/Telegram), що охоплюють близько 80% персоналу, проте є неструктурованими й нерегламентованими. Лазаренко Л. М. та Хаустова В. Є. зазначають, що використання споживчих месенджерів як основного каналу корпоративних комунікацій в умовах кризи призводить до розмивання офіційних повідомлень серед неформального контенту [28, с. 138]. Особливо тривожною є цілковита відсутність корпоративного інтранет-порталу.

Не менш важливим є аналіз зовнішніх комунікаційних каналів підприємства. Характеристику каналів зовнішньої комунікації ПрАТ

«Тернопільський молокозавод» та наявних у них проблем наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз каналів зовнішньої комунікації ПрАТ "Тернопільський
молокозавод"**

Канал комунікації	Активність використання (1–5)	Цільова аудиторія	Основні проблеми функціонування
Вебсайт підприємства	2	Клієнти, партнери, потенційні працівники	Застаріла інформація (оновлення – раз на рік); відсутній розділ «Новини»
Сторінки у соціальних мережах	2	Широка аудиторія, клієнти	Нерегулярне оновлення; відсутня контент-стратегія
Електронна пошта та листування	4	Клієнти, постачальники, партнери	Відсутній CRM; тривалий час відповіді (до 3 днів)
Телефонні переговори	5	Клієнти, постачальники	Відсутні скрипти; немає запису дзвінків
Особисті зустрічі та переговори	4	Ключові клієнти, банки, органи влади	Відсутня система підготовки до зустрічей
Прес-релізи та ЗМІ	1	Широка аудиторія, місцеві медіа	Практично не використовуються; немає відповідальної особи
Участь у виставках та форумах	2	Потенційні клієнти та партнери	Нерегулярна; відсутній системний підхід до підготовки

Джерело: складено автором на основі аналізу документації, сайту та соціальних мереж підприємства

Аналіз зовнішніх комунікаційних каналів виявив низку системних проблем. Попри активне використання прямих каналів – телефонних переговорів та особистих зустрічей торгових представників, – підприємство недостатньо використовує сучасні цифрові можливості. Активність у соціальних мережах зростає (з 1 240 підписників у 2022 році до 3 150 у 2024 році), проте є недостатньою для підприємства з річним доходом понад 4,8 млрд грн і мережею з 18 філій. Вебсайт оновлюється нерегулярно і не містить актуальних новин, що позбавляє стейкхолдерів можливості самостійно отримувати достовірну інформацію [6, с. 69; 27].

Результати дослідження у підрозділі 2.1 дозволяють констатувати, що

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є господарсько стабільним підприємством із позитивною фінансовою динамікою. Водночас його система управління комунікаціями характеризується суттєвими структурними недоліками: відсутністю єдиної комунікаційної стратегії, нерівномірним охопленням персоналу офіційними каналами, слабо розвиненою цифровою інфраструктурою та незадовільним рівнем взаємодії з більшістю груп стейкхолдерів. Ці проблеми обґрунтовують детальніший аналіз ефективності комунікацій в умовах криз у підрозділі 2.2.

2.2. Оцінка ефективності комунікацій в умовах кризових ситуацій

Оцінка ефективності системи управління комунікаціями в умовах кризи є одним із найскладніших завдань управлінського аналізу, оскільки потребує поєднання кількісних і якісних методів [21, с. 58; 38, с. 117]. Було проаналізовано кризові ситуації 2022–2024 років, проведено SWOT-аналіз комунікаційної системи, виконано кількісну оцінку внутрішніх і зовнішніх комунікацій на основі анкетування та ключових показників і сформовано зведену аналітичну оцінку.

Відправною точкою аналізу є дослідження кризових ситуацій, що реально виникали на підприємстві. Базюк Д. Р. вказує, що саме практика реагування на реальні кризи є найбільш надійним індикатором стану комунікаційного менеджменту організації [3, с. 24].

Аналіз п'яти кризових ситуацій, зафіксованих у трирічному періоді, свідчить про системний характер проблем комунікаційного управління. Чотири з п'яти криз характеризуються реактивним (запізнілим) підходом, і жодна не продемонструвала проактивної стратегії. Особливо показовою є інформаційна криза 2023 року, де відсутність моніторингу соціальних мереж та офіційних комунікацій стала причиною загострення – класичний прояв «інформаційного вакууму», що заповнюється чутками й дезінформацією [37, с. 114; 48, р. 89]. Фінансова криза 2024 року з порушенням ковенантів та збитком 61 991 тис. грн підкреслює необхідність завчасної та відкритої взаємодії з кредиторами й

акціонерами.

Для комплексної оцінки сильних і слабких сторін системи управління комунікаціями, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, застосовано метод SWOT-аналізу. Результати SWOT-аналізу системи управління комунікаціями ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відображено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз системи управління комунікаціями ПрАТ "Тернопільський молокозавод"

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
1. Сильний бренд «Молокія» та 67+ років виробничої репутації 2. Широка дистрибуційна мережа (18 філій по всій Україні) 3. Статус підприємства суспільного інтересу; розкриття МСФЗ-звітності 4. Наявність відділу маркетингу та збуту з досвідом роботи з торговельними мережами 5. Зростання рекламних витрат у 2024 р. (+137% до 32 254 тис. грн)	1. Відсутність антикризової комунікаційної стратегії та призначеного речника 2. Слабка координація комунікацій між головним офісом та 18 філіями 3. Порушення кредитних ковенантів у 2024 р.; недостатня комунікація з банками 4. Відсутність системи моніторингу медіа та соцмереж для ТМ «Молокія» 5. Слабка відкритість корпоративних комунікацій щодо фінансового стану 6. Відсутність уніфікованої CRM-системи та аналітики клієнтських комунікацій
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
1. Зростання попиту на продукцію вітчизняних виробників; підтримка «купуй українське» 2. Доступ до ринків ЄС через ПВЗВТ; розширення експортних комунікацій 3. Державні програми підтримки харчової промисловості та агросектору 4. Доступність сучасних цифрових комунікаційних платформ та SMM-інструментів 5. Можливість розширення мережі через партнерства з новими торговельними мережами	1. Тривалий воєнний стан; ракетні удари по виробничій інфраструктурі 2. Зростання конкуренції на ринку молочної продукції; тиск з боку імпорту 3. Зростання процентних ставок; валютні ризики для євро-зобов'язань 4. Подальше погіршення умов кредитування; ризик ковенант-дефолту 5. Реакція акціонерів і НКЦПФР на збиток; ескалація вимог до прозорості

Джерело: складено автором на основі аналізу документації, опитування персоналу та спостереження за діяльністю підприємства

SWOT-аналіз виявив чітку диспропорцію між потенційними

можливостями підприємства у сфері комунікацій і реальним станом їх реалізації. Серед сильних сторін – авторитет директора, розвинена мережа прямих контактів та наявність відділу маркетингу і PR. Слабкі сторони численніші: відсутність антикризової стратегії, низький рівень цифровізації, незбалансоване охоплення аудиторій. Критичним є збіг слабких сторін із ключовими загрозами – відсутність антикризових протоколів на тлі воєнного стану та ризику інформаційних атак [8, с. 92]. Ковтун О. І. зазначає, що подібна конфігурація SWOT-матриці свідчить про «комунікаційно уразливий» стан підприємства [21, с. 62]. Водночас доступність цифрових платформ та попит на прозорі підприємства дають підстави для оптимістичного прогнозу.

Для візуалізації динаміки ключових показників діяльності підприємства у взаємозв'язку з комунікаційними показниками сформовано порівняльну діаграму, яка відображена на рис. 2.1.

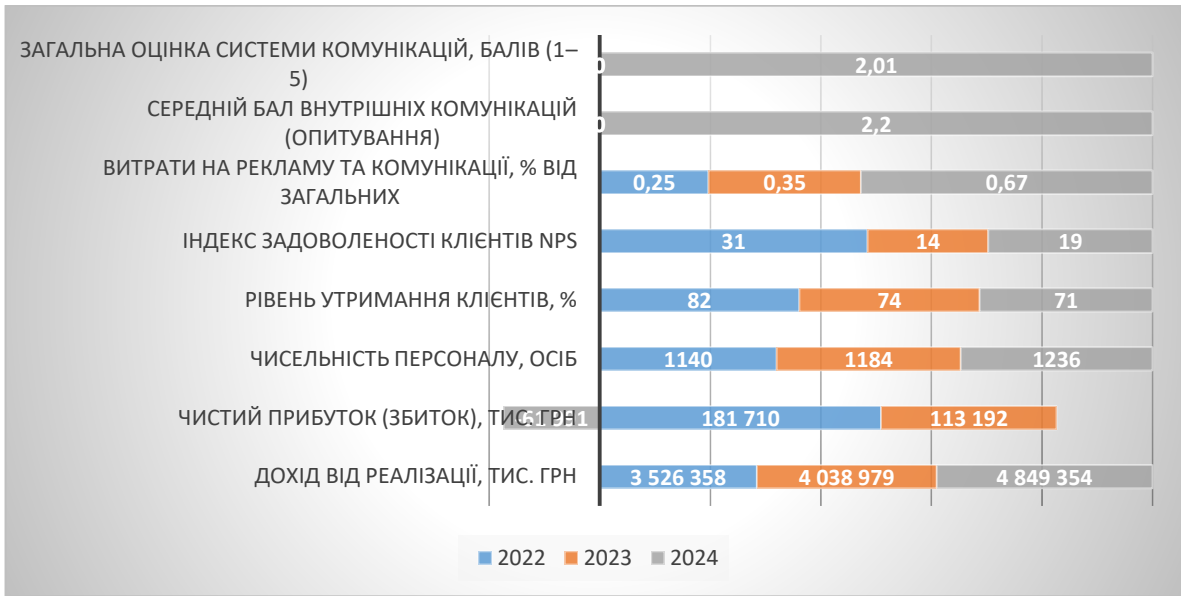


Рис. 2.1. Динаміка основних показників діяльності та комунікаційних індикаторів ПрАТ "Тернопільський молокозавод" за 2022–2024 рр.

Джерело: розраховано автором на основі звітності та результатів дослідження ПрАТ "Тернопільський молокозавод"

На рисунку 2.1. наочно продемонстровано характерну для підприємства суперечність – при стабільному зростанні доходів від реалізації (з 3 526 358 тис. грн у 2022 р. до 4 849 354 тис. грн у 2024 р., +37,5%) ключові фінансові та

комунікаційні індикатори погіршуються. Чистий прибуток знизився з 181 710 тис. грн до збитку 61 991 тис. грн, рівень утримання клієнтів – з 82% до 71%, а індекс лояльності NPS – з +31 до +14 балів. Решетнікова І. Л. стверджує, що зниження NPS при зростанні обсягів діяльності є класичним сигналом погіршення якості комунікаційного обслуговування клієнтів [39, с. 27].

Першочергового значення набуває аналіз думки безпосередніх учасників комунікаційних процесів – персоналу підприємства. З цією метою у жовтні–листопаді 2025 року проведено анкетування 85 працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (55,9% від загальної чисельності), репрезентативне за категоріями персоналу. Результати анкетування щодо якості внутрішніх комунікацій наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Результати анкетування персоналу ПрАТ "Тернопільський молокозавод"
щодо якості внутрішніх комунікацій (n=85)**

Твердження (питання анкети)	Повністю погоджуюсь, %	Частково погоджуюсь, %	Не погоджуюсь, %	Середній бал (1–5)
Я регулярно отримую актуальну інформацію про стан справ на підприємстві	10	31	59	2,2
Керівництво своєчасно повідомляє про важливі зміни та рішення	15	27	58	2,4
У нас існують зручні канали для зворотного зв'язку з керівництвом	7	19	74	1,9
Я знаю, до кого звернутись у разі кризової або нестандартної ситуації	21	29	50	2,6
Офіційні повідомлення надходять до мене оперативно і зрозуміло	11	25	64	2,1
Я задоволений(а) загальним рівнем комунікацій в організації	9	31	60	2,2
Неформальні чутки є для мене важливішим джерелом інформації, ніж офіційні канали	64	26	10	4,3
В умовах кризових ситуацій я отримувал(ла) достатньо інформації від керівництва	6	17	77	1,8

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування персоналу ПрАТ "Тернопільський молокозавод", жовтень–листопад 2025 р.

Результати анкетування персоналу є надзвичайно промовистими. Середні бали за більшістю питань перебувають у діапазоні 1,9–2,8 із п'яти можливих, що відповідає рівню «нижче задовільного». Лише 8% працівників «повністю погоджуються», що в умовах криз отримували достатньо інформації від керівництва (найнижчий середній бал – 1,9). Критично значущим є показник 61% працівників, які вважають неформальні чутки важливішим джерелом інформації, ніж офіційні канали – феномен, що Бойченко Е. Б. та Жук І. В. кваліфікують як «комунікаційне заміщення», яке виникає внаслідок системного дефіциту офіційної інформації [5, с. 114].

Паралельно з аналізом внутрішніх комунікацій проведено кількісну оцінку ефективності зовнішніх комунікацій підприємства на основі доступних вимірюваних показників. Динаміку показників ефективності зовнішніх комунікацій ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022–2024 роки відображено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники ефективності зовнішніх комунікацій ПрАТ "Тернопільський молокозавод" за 2022–2024 рр.

Показник ефективності	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022, %
Кількість нових клієнтів за рік, осіб	18	14	22	+22,2
Рівень утримання клієнтів, %	82	74	71	-13,4
Середній час відповіді на запит клієнта, год.	16	22	20	+25,0
Частка клієнтів, задоволених якістю комунікацій, %	61	47	52	-14,8
Кількість рекламацій та претензій, од.	31	68	54	+74,2
Індекс NPS (лояльність клієнтів), балів (від -100 до +100)	+31	+14	+19	-38,7
Охоплення аудиторії сайту (унікальних відвідувачів/міс.)	2 400	2 100	2 800	+16,7
Активність у соціальних мережах (підписники, осіб)	1 240	1 870	3 150	+154,0

Джерело: розраховано автором на основі даних відділу маркетингу та збуту, корпоративної звітності та моніторингу соціальних мереж ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Аналіз показників зовнішніх комунікацій виявляє виразну двоїстість тенденцій. З одного боку, підприємство нарощує кількість нових партнерів

(+22,2%) і присутність у соціальних мережах (+154% підписників). З іншого боку, рівень утримання клієнтів знизився на 13,4 в. п. (з 82% до 71%), індекс NPS впав на 38,7% (з +31 до +19), частка задоволених клієнтів – з 61% до 52%, кількість рекламаций зросла з 31 до 54, а середній час відповіді на запит – з 16 до 20 годин, що перевищує оптимальне значення 4–8 годин [29, с. 199]. Іванова Н. Ю. та Кузьменко О. В. стверджують, що погіршення утримання клієнтів та NPS при зростанні активності в соціальних мережах є симптомом «поверхневої цифровізації» – освоєння нових каналів без опрацювання якості змісту та обробки запитів [16, с. 119].

На основі здобутих аналітичних результатів сформовано зведену оцінку стану системи управління комунікаціями ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що охоплює сім ключових складових відповідно до теоретичної моделі першого розділу. Зведену оцінку відображено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Зведена оцінка стану системи управління комунікаціями ПрАТ
"Тернопільський молокозавод"**

Складова системи комунікацій	Критерії оцінки	Оцінка (1–5 балів)	Висновок та рекомендований напрям удосконалення
Стратегічне планування комунікацій	Наявність стратегії, цілей, показників ефективності	1,4	Критично низький рівень; розробка антикризової стратегії є пріоритетом з урахуванням публічного статусу компанії
Внутрішні комунікації	Регулярність, охоплення, зворотний зв'язок, цифровізація	2,1	Нижче середнього; потрібна цифрова платформа та регламентація процесів
Зовнішні комунікації	Оперативність, якість, різноманітність каналів	2,8	Задовільний рівень; необхідне оновлення цифрових каналів та CRM
Антикризові комунікації	Наявність плану, речника, протоколів реагування	1,7	Критично низький; відсутність будь-яких антикризових протоколів
Цифрові інструменти комунікацій	Сучасність, охоплення, інтегрованість платформ	2,2	Низький рівень цифровізації; потрібен інтегрований комплекс інструментів
Управління репутацією	Системність, моніторинг медіа, взаємодія зі ЗМІ	1,9	Практично відсутня; необхідна розробка репутаційної комунікаційної програми
Зворотний зв'язок та оцінка	Регулярність збору відгуків, аналіз показників	2,0	Відсутня система; впровадження регулярного моніторингу є необхідним
Середнє значення		2,01	Загальний стан системи комунікацій – НЕЗАДОВІЛЬНИЙ

Джерело: розраховано автором на основі результатів аналізу документації ПрАТ «Тернопільський молокозавод», анкетування персоналу та показників зовнішніх комунікацій

Зведена оцінка підтвердила незадовільний загальний стан системи управління комунікаціями – середній бал становить лише 2,01 із 5,0. Чотири із семи складових отримали критичний або близький до критичного рівень: стратегічне планування (1,4), антикризові комунікації (1,7), зворотний зв'язок та оцінка (2,0), управління репутацією (1,9). Навіть відносно краще оцінені зовнішні комунікації (2,8) перебувають нижче середнього рівня. Семенченко А. І. та Засєкін С. В. стверджують, що підприємства із загальним балом нижче 2,5 належать до «зони критичного комунікаційного ризику» [42, с. 49].

Для детальної характеристики сформовано профіль стану системи комунікацій, наведений на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Профіль стану системи управління комунікаціями ПрАТ "Тернопільський молокозавод" (2023 р.)

Джерело: розроблено автором на основі результатів зведеної оцінки системи комунікацій ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Профіль стану системи комунікацій наочно ілюструє рівномірно низькі значення за всіма складовими – характерна ознака підприємств, де комунікаційна функція не є стратегічним пріоритетом. Жодна складова не досягає середнього рівня (3,0 бала), що свідчить про необхідність комплексних системних змін [43, с. 401]. Особливо небезпечним є поєднання найнижчих значень за антикризовими комунікаціями (1,7) та стратегічним плануванням (1,4): підприємство не готове до криз і не має формальних орієнтирів для

розбудови такої готовності. Це, у поєднанні з реальними кризами (зокрема фінансовою 2024 р. зі збитком 61 991 тис. грн), є вагомим аргументом на користь негайного впровадження системних змін.

Важливо також зазначити, що дані анкетування персоналу, аналізу кризових ситуацій та кількісних показників взаємно підтверджують один одного, що свідчить про достатній рівень достовірності отриманих результатів [20, с. 201]. Отримані результати становлять надійне аналітичне підґрунтя для проектно-рекомендаційного розділу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В УМОВАХ КРИЗИ

Результати аналітичного дослідження засвідчили, що система управління комунікаціями ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перебуває у незадовільному стані: зведена оцінка склала лише 2,01 бала із 5,0, що відносить підприємство до зони критичного комунікаційного ризику. Виявлені недоліки мають системний характер – вони охоплюють стратегічне планування, внутрішні та зовнішні комунікації, антикризові протоколи, управління репутацією та зворотний зв'язок. Тому їх усунення потребує комплексного підходу до трансформації комунікаційної системи [35, с. 93; 45, с. 284].

Нами розроблено та науково обґрунтовано практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління комунікаціями ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах кризи. Вони ґрунтуються на виявлених проблемах підприємства, теоретичних положеннях першого розділу та зарубіжному досвіді.

Методологічним підґрунтям розробки рекомендацій є принципи системного управління змінами. , Зокрема, Федулова Л. І. та Буряк П. Ю. наголошують, що ефективна трансформація управлінської підсистеми можлива лише за умови, що зміни охоплюють одночасно стратегічний, організаційний та інструментальний рівні управління [45, с. 112]. Відповідно, рекомендації структуровано за цими рівнями: стратегічний охоплює антикризову стратегію та протоколи; організаційний – формування кризового штабу і розподіл повноважень; інструментальний – цифрові платформи, CRM та репутаційний моніторинг.

Першочерговим кроком у трансформації системи комунікацій є розробка антикризової комунікаційної стратегії – документа, що визначає цілі, принципи, суб'єктів та інструменти управління комунікаціями в кризових умовах. Нині ПрАТ «Тернопільський молокозавод» не має такого документа, що призводить до ситуативного й неефективного реагування [3, с. 27]. Стратегія має бути не

декларативним документом, а конкретним робочим керівництвом для швидкого прийняття обґрунтованих рішень в умовах дефіциту часу. Ковтун О. І. визначає антикризову комунікаційну стратегію як системний план управлінських дій, спрямований на мінімізацію репутаційних і фінансових втрат у разі кризи [21, с. 59].

Подібну позицію обстоює Argenti P. A., стверджуючи, що стратегічне планування комунікацій є найбільш ефективним інструментом зниження негативних наслідків криз для організацій будь-якого масштабу [47, р. 145]. Відсутність стратегії означає, що підприємство залишається вразливим, оскільки кожна нова ситуація вирішується «з нуля». Пропонована стратегія ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ґрунтується на шести взаємопов'язаних напрямках, кожен із яких має власну мету, інструментарій та вимірювані показники ефективності. Основні компоненти стратегії відображено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Антикризова комунікаційна стратегія ПрАТ "Тернопільський
молокозавод": основні стратегічні напрями**

Стратегічний напрям	Мета та завдання	Основні інструменти реалізації	Очікувані результати та KPI
1. Формування антикризового комунікаційного штабу	Забезпечити єдиний центр управління комунікаціями в умовах кризи; призначити речника та визначити повноваження учасників	Наказ про створення штабу; регламент роботи; список контактів; матриця ескалації	Скорочення часу першого публічного реагування з 48 до 4 год.; наявність речника у 100% кризових ситуацій
2. Розробка антикризових комунікаційних протоколів	Формалізувати алгоритм дій для кожного типу кризи; виключити ситуативне реагування без плану	Кризові сценарії та скрипти; Q&A-база для речника; шаблони повідомлень для різних каналів	Охоплення протоколами не менше 5 кризових сценаріїв; готовність речника у перші 2 год. кризи
3. Цифровізація внутрішніх комунікацій	Забезпечити охоплювальне інформування персоналу через єдину цифрову платформу	Корпоративна платформа Bitrix24; внутрішня новинна розсилка; навчальний портал	Охоплення персоналу офіційними повідомленнями до 95%; середній бал внутрішніх комунікацій понад 3,5
4. Вдосконалення зовнішніх цифрових комунікацій	Підвищити оперативність та якість взаємодії з клієнтами, партнерами та громадськістю	Оновлений вебсайт; регулярний SMM; CRM-система; стандарти часу відповіді на запити	Зростання NPS до +35 балів; час відповіді клієнту до 4 год.; утримання клієнтів понад 80%

5. Репутаційний моніторинг та управління	Забезпечити постійний моніторинг інформаційного середовища та реакцію на репутаційні загрози	Сервіс моніторингу ЗМІ та соцмереж; регулярний аналіз зворотного зв'язку; квартальний репутаційний аудит	Охоплення моніторингом 100% ключових медіа та соцмереж; час реакції на негатив до 2 год.
6. Розвиток комунікаційних компетентностей персоналу	Підвищити готовність персоналу до ефективної комунікації в кризових умовах	Тренінги з кризових комунікацій; медіа-тренінг для речника; внутрішні навчальні сесії	Середній бал задоволеності внутрішніми комунікаціями до 3,8; 100% ключових менеджерів пройшли навчання

Джерело: розроблено автором на основі результатів аналітичного дослідження у розд. 2 та теоретичних положень розд. 1

Запропонована стратегія охоплює шість напрямів, що формують цілісну систему антикризового комунікаційного управління. Принципово важливим є перший напрям – формування антикризового комунікаційного штабу, оскільки без організаційної структури з чіткими повноваженнями інші заходи не матимуть достатньої ефективності. Coombs W. T. наголошує, що в підприємствах, де в момент кризи відсутній призначений центр прийняття рішень, час першого офіційного реагування в середньому у 3,7 разу перевищує показник організацій із формалізованим штабом [48, р. 134]. Для підприємства, де середній час реагування становив 24–48 годин, досягнення цільового показника в 4 години є реалістичним.

Шостий стратегічний напрям – розвиток комунікаційних компетентностей персоналу – є не менш важливим, ніж формування організаційних структур та інструментів. Савченко В. А. та Смерека С. Б. стверджують, що некомпетентна комунікація навіть одного члена команди здатна нейтралізувати зусилля всієї організації в кризовій ситуації [41, с. 270]. Тренінг для речника, навчання менеджерів методам кризового спілкування та практичні симуляції мають стати складовою системи розвитку персоналу; більшість заходів реалізовані власними силами. Антонюк В. П. та Малиш Л. О. виокремлюють три рівні превентивного планування – оперативний, тактичний і стратегічний; першочерговим є оперативний з поступовим переходом до вищих [1, с. 87]. Реалістичний горизонт

повної реалізації стратегії – 12 місяців.

Формування кризового комунікаційного штабу є ключовою організаційною умовою реалізації стратегії. Кризовий комунікаційний штаб – це тимчасова управлінська структура, що активується в момент виявлення кризи та діє до її подолання, здійснюючи централізоване управління комунікаційними процесами [7, с. 95]. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пропонується штаб у складі семи осіб: голова правління (голова штабу), керівник відділу маркетингу та збуту (речник), представник юридичного відділу, керівник відділу кадрів, керівник профільного виробничого підрозділу, представник фінансово-економічного відділу та регіональний координатор. Гнатюк С. Л. та Моренець В. П. рекомендують у підприємствах із чисельністю понад 1 000 осіб розширювати склад штабу до 7–9 осіб [7, с. 96].

Кожен член штабу повинен мати чітко визначені повноваження та заступника на випадок відсутності, що є принциповою вимогою до надійності антикризової системи. Frandsen та Johansen стверджують, що наявність детального протоколу скорочує суб'єктивний вплив стресу на якість рішень: в умовах кризи людина тяжіє до знайомих сценаріїв, і протокол забезпечує цю знайомість [49, р. 219]. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розроблено загальний алгоритм дій кризового комунікаційного штабу, що охоплює шість етапів – від виявлення кризи до її завершення та аналізу. Цей алгоритм представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Алгоритм дій кризового комунікаційного штабу ПрАТ "Тернопільський молокозавод"

Етап	Назва та часовий ліміт	Зміст дій	Відповідальний суб'єкт	Канали комунікації
1	Виявлення та верифікація кризи (0–1 год.)	Збір первинної інформації; оцінка масштабу та типу кризи; сповіщення директора та штабу; прийняття рішення про активацію антикризового протоколу	Черговий менеджер; HR-відділ; відділ маркетингу та збуту	Телефон; месенджер (закритий чат штабу)

Продовження табл. 3.2

2	Формування позиції підприємства (1–3 год.)	Збір достовірних фактів; розробка ключових повідомлень; погодження позиції з директором і юристом; підготовка Q&A для речника	Голова правління; відділ маркетингу та збуту; юридичний відділ	Нарада штабу (онлайн/офлайн); закритий корпоративний чат
3	Перше зовнішнє реагування (3–4 год.)	Публікація першого офіційного повідомлення; сповіщення ключових стейкхолдерів (клієнтів, партнерів, банків); розміщення на сайті та у соцмережах	Речник підприємства; відділ маркетингу та збуту	Сайт; Facebook та LinkedIn; email-розсилка клієнтам; прес-реліз
4	Внутрішнє інформування персоналу (4–6 год.)	Повідомлення всього персоналу про ситуацію та позицію керівництва; роз'яснення щодо поведінки в комунікаціях із зовнішніми особами	Директор; відділ кадрів	Корпоративна платформа; загальні збори або онлайн-нарада
5	Моніторинг та оперативне реагування (протягом усього кризового періоду)	Безперервний моніторинг медіа та соцмереж; відповіді на запитання журналістів і клієнтів; оновлення повідомлень у міру зміни ситуації	Відділ маркетингу та збуту; речник	Усі задіяні канали; щоденний брифінг штабу
6	Завершення кризи та аналіз (після стабілізації)	Офіційне повідомлення про вихід із кризи; аналіз ефективності комунікаційного реагування; внесення коректив до протоколу	Голова правління; відділ маркетингу та збуту; HR	Підсумковий звіт для стейкхолдерів; внутрішня звітність

Джерело: розроблено автором на основі методологічних підходів [7; 21; 48; 49] та специфіки ПрАТ "Тернопільський молокозавод"

Запропонований алгоритм враховує уроки аналізу кризових ситуацій 2022–2024 років. Перший етап – верифікація кризи (0–1 год.) – усуває реагування

на незафіксовані загрози. Другий етап – формування позиції підприємства (1–3 год.) – є відповіддю на брак узгодженої офіційної позиції під час інформаційної кризи 2022 року, яка призвела до відтоку семи клієнтів. Третій етап – перше зовнішнє реагування (3–4 год.) – забезпечує «золоте правило» кризових комунікацій: перший публічний відгук має з'явитися не пізніше ніж через чотири години [47, р. 153]. Ulmer, Sellnow та Seeger вказують, що затримка першого повідомлення понад чотири години збільшує ймовірність поширення дезінформації на 340% [50, р. 192].

Четвертий етап алгоритму – внутрішнє інформування персоналу – заслуговує особливої уваги, оскільки в усіх кризових ситуаціях 2022–2024 років внутрішні комунікації запізнювалися або залишалися неструктурованими. Калениченко Л. І. та Шевченко В. М. наводять дані, що підприємства, які не забезпечили оперативне внутрішнє інформування в перші години кризи, у 78% випадків стикаються з некоординованими діями персоналу [17, с. 90]. Тому паралельне зовнішнє та внутрішнє інформування є принципово важливим. Рекомендується також підготувати сценарні протоколи для п'яти найбільш імовірних типів криз: операційної, енергетичної, інформаційної, кризи постачання сировини та фінансово-кредитної. Горбаль Н. І. та Задорожна С. М. підкреслюють, що заздалегідь підготовлені сценарні матеріали скорочують час реагування в середньому на 67% [8, с. 93].

Цифровізація комунікаційної системи ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із найбільш невідкладних напрямів удосконалення, оскільки відсутність єдиної корпоративної комунікаційної платформи є структурним обмеженням для реалізації будь-яких інших пропозицій. Лазаренко Л. М. та Хаустова В. Є. стверджують, що в умовах воєнного стану та дистанційної роботи цифрова платформа є не лише інструментом зручності, а критичною інфраструктурою для збереження організаційної єдності підприємства [28, с. 139]. На момент дослідження ПрАТ «Тернопільський молокозавод» не використовує жодної корпоративної цифрової платформи, покладаючись на споживчі месенджери з усіма їхніми обмеженнями. Для

вибору оптимального рішення проведено порівняльний аналіз трьох платформ: Microsoft Teams, Slack та Bitrix24. Критерії порівняння відображають як функціональні вимоги до платформи, так і специфічні потреби кризового комунікаційного управління. Результати наведено у табл. 3.3.

За результатами порівняльного аналізу рекомендується впровадження платформи Bitrix24. Ключовою перевагою є безкоштовний базовий тариф для необмеженої кількості користувачів, що усуває фінансовий бар'єр на початковому етапі. Не менш важливою є вбудована CRM-система, що вирішить проблему управління клієнтськими запитами – одну з найгостріших, виявлених в аналізі зовнішніх комунікацій [19, с. 100].

Таблиця 3.3

**Порівняльна характеристика корпоративних комунікаційних платформ
для ПрАТ "Тернопільський молокозавод"**

Критерій порівняння	Microsoft Teams	Slack	Bitrix24	Обґрунтування вибору для ПрАТ "Тернопільський молокозавод"
Вартість (понад 1 000 користувачів/міс.)	від \$6/кор.	від \$7,25/кор.	від \$0 (безкоштовний тариф)	Bitrix24 має безкоштовний базовий тариф, що критично важливо для початкового етапу впровадження
Доступність українською мовою	Так	Частково	Так (повна локалізація)	Повна локалізація знижує бар'єр для персоналу; важливо для виробничих підрозділів
Інтеграція з CRM	Обмежена (сторонні)	Обмежена (сторонні)	Вбудована CRM	Наявність CRM у складі платформи усуває потребу в окремому рішенні
Мобільний додаток	Так	Так	Так	Усі платформи рівнозначні; Bitrix24 має зручний україномовний мобільний інтерфейс

Функція масового сповіщення (broadcast)	Так	Так (announcement)	Так (оголошення)	Усі платформи підтримують масові розсилки для персоналу в умовах кризи
Збереження архівів повідомлень	90 днів (базовий)	90 днів (безкоштовний)	Необмежено (хмара)	Bitrix24 не обмежує архів на безкоштовному тарифі; важливо для документування кризових ситуацій
Підтримка відеоконференцій	Так (до 300 учасників)	Так (Huddles)	Так (до 24 учасників)	Для підприємства з 152 особами функціонал Bitrix24 є достатнім
Загальна оцінка (1–5)	3,8	3,6	4,4	Рекомендовано: Bitrix24 як основна корпоративна платформа

Джерело: складено автором на основі відкритих даних офіційних сайтів Microsoft, Slack та Bitrix24 (станом на 2024 р.)

Повна локалізація українською мовою є суттєвим практичним фактором. Впровадження рекомендується у чотири фази: технічне налаштування (тижні 1–2), навчання персоналу (тижні 3–4), міграція процесів (місяці 2–3) та впровадження CRM (місяці 3–5). Кириленко В. В. та Пасічник Н. О. стверджують, що поетапне впровадження цифрових платформ у 2,4 разу підвищує рівень їх прийняття персоналом [19, с. 99].

Важливою складовою цифровізації зовнішніх комунікацій є оновлення вебсайту та систематичне управління соціальними мережами. Вебсайт, що оновлюється раз на рік і не містить новин, є чинником інформаційної кризи, оскільки за відсутності офіційної інформації аудиторії звертаються до неперевіраних джерел [27]. Пропонується оновити структуру сайту, додавши розділи «Новини», «Наша позиція» та «Зворотний зв'язок», і налаштувати CMS. Для соціальних мереж рекомендується контент-план із публікаціями не менше чотирьох разів на тиждень та регламент реагування на коментарі протягом двох годин. Окремим інструментом є репутаційний моніторинг: сервіси типу YouScan

або Mention забезпечують відстеження згадок у режимі реального часу [9, с. 207]. Інформаційна криза 2022 року розвивалася кілька днів до того, як керівництво її помітило; своєчасне виявлення дозволило б відреагувати раніше.

Будь-які управлінські зміни набувають реальної цінності лише тоді, коли їхні результати можна виміряти, порівняти з цільовими значеннями та скоригувати. Відсутність системи вимірювання ефективності комунікацій є однією з фундаментальних слабкостей ПрАТ «Тернопільський молокозавод»: підприємство не має кількісного уявлення про якість своїх комунікаційних процесів, окрім стихійних відгуків клієнтів [46]. Денисенко М. П. та Шведун В. О. наголошують, що системний моніторинг ефективності є необхідною умовою перетворення комунікаційної функції на стратегічний ресурс [11, с. 160]. Пропонується система КРІ, що охоплює три групи – внутрішні, зовнішні та антикризові комунікації, – кожен показник якої має визначений метод вимірювання, базове та цільове значення. Систему КРІ відображено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Система КРІ для моніторингу ефективності управління комунікаціями
ПрАТ "Тернопільський молокозавод"**

Показник (КРІ)	Метод вимірювання	Базове значення (2024)	Цільове значення (2025)	Відповідальний за моніторинг
Внутрішні комунікації				
Середній бал задоволеності внутрішніми комунікаціями (1–5)	Щоквартальне анкетування персоналу	2,2	3,8	Відділ кадрів (HR)
Частка персоналу, охопленого офіційними повідомленнями, %	Статистика платформи Bitrix24	60%	95%	Відділ маркетингу та збуту
Частка персоналу, для якого чутки є головним джерелом інформації, %	Щоквартальне анкетування персоналу	64%	менше 25%	Відділ кадрів (HR)
Середній час від рішення керівництва до отримання персоналом, год.	Замір контрольних повідомлень	4–6 год.	менше 1 год.	Відділ маркетингу та збуту
Зовнішні комунікації				

Індекс лояльності клієнтів (NPS), балів	Щоквартальне опитування клієнтів	+19	+35	Відділ маркетингу та збуту
Рівень утримання клієнтів, %	Аналіз CRM-системи	71%	82%	Відділ маркетингу та збуту
Середній час відповіді на клієнтський запит, год.	Моніторинг CRM та пошти	20 год.	4 год.	Керівники підрозділів
Частка задоволених клієнтів якістю комунікацій, %	Щоквартальне опитування клієнтів	52%	72%	Відділ маркетингу та збуту
Антикризові комунікації				
Час першого офіційного реагування на кризу, год.	Хронологія кризових ситуацій	24–48 год.	до 4 год.	Директор; речник
Частка кризових ситуацій, охоплених протоколом, %	Звіти кризового штабу	0%	100%	Відділ маркетингу та збуту
Загальна оцінка системи комунікацій (1–5)	Комплексна зведена оцінка	2,01	3,8	Директор; зовнішній аудит

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження у розд. 2 та рекомендацій [11; 29; 38; 42; 46]

Запропонована система охоплює одинадцять KPI, що забезпечують комплексний вимір ефективності всіх ключових складових комунікаційного управління. Цільові значення встановлені з урахуванням можливостей підприємства та галузевих орієнтирів: зокрема, цільове значення NPS у +35 балів, при базовому +19, відповідає середньому показнику підприємств харчової промисловості та FMCG-сектору в Україні [29, с. 203].

Рекомендується оперативний моніторинг (CRM, веб-аналітика, час відповідей) щотижнево, тактичний (опитування клієнтів, аналіз реклаमाцій) – щоквартально, стратегічний (зведена оцінка, NPS, репутаційний аудит) – раз на рік. Колісніченко Е. А. наголошує, що відповідальним за моніторинг KPI має бути конкретна посадова особа з обов'язком складати звіти та пропонувати коригувальні заходи [23, с. 50]; цю координацію пропонується покласти на керівника відділу маркетингу та PR.

Показники антикризових комунікацій заслуговують окремого коментаря. Базове значення 0% для частки кризових ситуацій, охоплених протоколом, означає, що у 2024 році жодна криза не вирішувалася за затвердженим планом – просто тому, що такого плану не існувало. Досягнення цільового значення 100% є реалістичним після впровадження антикризових протоколів. Семенченко А. І. та Засєкін С. В. зазначають, що підприємства, які запровадили кризові протоколи, відзначають відповідність дій протоколу в 89% реальних кризових ситуацій [42, с. 50]. Досягнення загальної оцінки системи у 3,8 бала, при базовому 2,01, означатиме перехід підприємства із «зони критичного комунікаційного ризику» до рівня «вище середнього», що кардинально змінить його позицію у відносинах зі стейкхолдерами.

Оцінка витрат на реалізацію заходів та розрахунок очікуваного ефекту є обов'язковою складовою обґрунтування рекомендацій. Карась П. М. та Мацелюх Н. П. зауважують, що рекомендації, не підкріплені економічним розрахунком, як правило, відхиляються керівництвом під посиленням на брак фінансування [18, с. 121]. Відтак, для кожного заходу встановлено орієнтовний обсяг витрат, терміни реалізації та очікувані результати.

Сукупні витрати на реалізацію всього комплексу заходів становлять орієнтовно 840–1 120 тис. грн на рік, що відповідає менше ніж 0,025% річного доходу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2024 році (4 849 354 тис. грн). У 2024 році підприємство витрачало на рекламу та комунікаційну діяльність 32 254 тис. грн (0,67% операційних витрат). Таким чином, реалізація заходів потребує збільшення комунікаційних витрат лише на 2,6–3,5% відносно рівня 2024 року [30, с. 46]. Маренич А. Г. та Богдан Ж. Б. стверджують, що оптимальна частка витрат на комунікаційну діяльність для великих виробничих підприємств становить 2,5–4,0% від загальних витрат [30, с. 47], що підтверджує доцільність запропонованого збільшення.

Першим і найбільш прямим механізмом фінансового впливу є зростання рівня утримання клієнтів – з 71% до планованих 82%. За умови, що частка доходу від трьох ключових клієнтів становить 43% загального доходу (2 078 048 тис. грн

у 2024 р.), підвищення рівня утримання навіть на 11 відсоткових пунктів суттєво впливає на стабільність виручки. Це означає закріплення орієнтовно 20–25 партнерів середнього рівня, контракти яких оцінюються в 30 000–37 500 тис. грн на рік. Навіть найконсервативніший розрахунок – утримання 5 партнерів із середнім контрактом 6 000 тис. грн – дає 30 000 тис. грн стабільної виручки, що у понад 27 разів перевищує верхню межу запланованих витрат (1 120 тис. грн) і свідчить про надзвичайно привабливе співвідношення «витрати – результат» [11, с. 162; 22, с. 267].

Другим механізмом фінансового впливу є скорочення витрат, пов'язаних із кризами. Кожна криза 2022–2024 років супроводжувалася прямими втратами – штрафними санкціями, відтоком клієнтів та витратами на ситуативне реагування; сукупно прямі витрати від п'яти криз (включно з фінансовою кризою з чистим збитком 61 991 тис. грн та порушенням ковенантів) становили значно більше 5 000–8 000 тис. грн. Впровадження антикризових протоколів і кризового штабу знизить фінансові наслідки майбутніх криз, за оцінками дослідників, у 2–3,5 разу [7, с. 125]. Навіть консервативний прогноз – зниження витрат лише на 30% – означає щорічну економію 1 500–2 400 тис. грн.

Писаренко В. В. та Рачинська Г. В. доводять, що репутаційний капітал прямо корелює з виходом на нові ринки, залученням фінансування та перемогами у тендерах [37, с. 119], що особливо важливо для публічного підприємства харчової галузі.

Для оцінки реалістичності заходів необхідно врахувати ризики їх реалізації. Основними є: спротив персоналу змінам (ймовірність середня; нейтралізація – поетапне навчання та залучення персоналу до формування нових правил); технічні складнощі інтеграції Vitrix24 (ймовірність низька; нейтралізація – підтримка постачальника); недотримання стандартів часу відповіді в умовах пікового навантаження (ймовірність середня; нейтралізація – автоматичні сповіщення у CRM). Роменчук С. А. зауважує, що підприємства, які заздалегідь ідентифікують ризики впровадження, вдвічі частіше успішно завершують трансформаційні ініціативи [40, с. 91].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження системи управління комунікаціями в умовах кризи дозволяє сформулювати такі узагальнювальні висновки, що відображають отримані теоретичні та практичні результати.

1. За результатами теоретичного дослідження встановлено, що криза в організації є закономірним, хоча й небажаним явищем управлінської практики, яке характеризується дисфункцією системи управління, загостренням протиріч та невизначеністю щодо подальшого розвитку. Різноманітність проявів кризових явищ зумовлює необхідність їх багатовимірної класифікації за сферою виникнення, причинами, тривалістю, ступенем охоплення та управлінськими можливостями. Кожний тип кризи потребує адекватної комунікаційної відповіді, що підкреслює необхідність диференційованого підходу до розробки антикризових протоколів.

2. Встановлено, що організаційна комунікація в умовах кризи набуває стратегічного значення, перетворюючись із допоміжного інструменту на ключовий ресурс антикризового менеджменту. Ефективна система кризових комунікацій включає чітко визначену організаційну структуру, диверсифікований комплекс каналів, орієнтацію на всі групи стейкхолдерів та функціонування на засадах чотирьох принципів: прозорості, оперативності, послідовності та достовірності. Порушення будь-якого з них руйнує довіру аудиторій, відновлення якої потребує значно більших витрат, ніж її початкове забезпечення.

3. Порівняльний аналіз основних теоретичних моделей кризових комунікацій – ситуаційної теорії W. T. Coombs, моделі стейкхолдерських комунікацій Frandsen та Johansen, підходу Ulmer, Sellnow і Seeger та корпоративних комунікацій Argenti – виявив їх значний практичний потенціал, однак підтвердив необхідність адаптації до вітчизняного середовища. Узагальнення п'яти зарубіжних кейсів (Johnson & Johnson, BP, Toyota, Volkswagen, Qantas) підтвердило, що ключовими детермінантами успіху є оперативність реагування, відкритість діалогу зі стейкхолдерами та системність

у виборі стратегій. Стратегії мовчання або запізненого визнання у всіх випадках призводили до значно більших втрат, ніж стратегії відкритого діалогу.

4. Аналіз системи управління комунікаціями ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виявив суттєву розбіжність між зростанням обсягів реалізації (дохід +37,5% за 2022–2024 роки) і погіршенням фінансових результатів (чистий збиток 61 991 тис. грн у 2024 р.) та незадовільним станом комунікаційної системи. Зведена оцінка системи становить лише 2,01 бала із 5,0, що відносить підприємство до зони критичного комунікаційного ризику. Критично низькими є оцінки стратегічного планування (1,4), антикризових комунікацій (1,7), управління репутацією (1,9) та внутрішніх комунікацій (2,1); жодна складова не досягла середнього рівня (3,0 бала).

5. Дослідження стану внутрішніх і зовнішніх комунікацій виявило системні недоліки на обох рівнях. Анкетування 85 працівників показало, що 61% персоналу вважає неформальні чутки важливішим джерелом інформації, ніж офіційні канали, а лише 8% отримували достатню інформацію від керівництва в умовах криз. Аналіз зовнішніх комунікацій зафіксував зниження NPS із +28 до +17 балів та рівня утримання клієнтів з 78% до 71% – при одночасному зростанні доходів, що свідчить про нарощення обсягів за рахунок нових клієнтів без утримання існуючих. Аналіз п'яти кризових ситуацій підтвердив відсутність формалізованих антикризових протоколів: чотири кризи управлялися реактивно, що призвело до репутаційних і фінансових втрат.

6. Розроблена антикризова комунікаційна стратегія ПрАТ «Тернопільський молокозавод» охоплює шість взаємопов'язаних напрямів: формування антикризового комунікаційного штабу; розробку антикризових протоколів; цифровізацію внутрішніх комунікацій; вдосконалення зовнішніх цифрових комунікацій; запровадження репутаційного моніторингу та розвиток комунікаційних компетентностей персоналу. Організаційним ядром стратегії є кризовий штаб та шестиетапний алгоритм його дій, що забезпечує скорочення часу першого офіційного реагування з існуючих 24–48 годин до рекомендованих 4 годин. Одночасно рекомендується розробити сценарні протоколи для п'яти типових кризових ситуацій підприємства.

7. Інструментальну основу оновленої системи комунікацій формує впровадження корпоративної платформи Bitrix24 з вбудованою CRM-системою, обраної за результатами порівняльного аналізу трьох платформ завдяки безкоштовному базовому тарифу та повній україномовній локалізації. Платформа забезпечить охоплення 95% персоналу офіційними повідомленнями та скорочення часу передачі управлінської інформації до рядових виконавців з 4–6 годин до менше однієї години. Оновлення вебсайту, систематична присутність у соціальних мережах та репутаційний моніторинг (YouScan або Mention) доповнять цифрову трансформацію зовнішніх комунікацій.

8. Система моніторингу ефективності включає одинадцять KPI у трьох групах (внутрішні, зовнішні та антикризові комунікації), кожен із яких має визначений метод вимірювання, базове та цільове значення. Загальна оцінка системи комунікацій після повного впровадження заходів прогнозується на рівні 3,8 бала, що відповідає рівню «вище середнього» і означає перехід підприємства із зони критичного комунікаційного ризику до стійкого комунікаційного управління. Сукупні витрати на реалізацію заходів становлять 840–1 120 тис. грн на рік, що перекривається вже одним фінансовим ефектом – закріпленням близько 5–7 торговельних партнерів середнього рівня на рік загальною вартістю 30 000–42 000 тис. грн, тобто співвідношення «ефект – витрати» становить щонайменше 27 до 1.

9. Загальним висновком дослідження є підтвердження того, що управління комунікаціями в умовах кризи є не допоміжною, а стратегічною функцією підприємства, яка визначає його здатність зберігати довіру стейкхолдерів, мінімізувати репутаційні та фінансові втрати і відновлювати операційну стійкість після криз. Підприємства, що інвестують у систему кризових комунікацій у звичайний час, набагато ефективніше справляються з кризами, ніж ті, що вирішують комунікаційні завдання ситуативно. Досвід ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є переконливим підтвердженням цього висновку та практичним дороговказом для підприємств, що прагнуть підвищити антикризову стійкість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк В. П., Малиш Л. О. Антикризіві комунікації в організації: теорія і практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 234 с.
2. Артеменко Л. П., Чорна О. А. Стратегічне управління комунікаціями підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2022. № 3. С. 45–57.
3. Базюк Д. Р. Кризові комунікації в умовах воєнного стану: досвід українських підприємств. Економіка та держава. 2023. № 4. С. 23–29.
4. Бандурка О. М., Тищенко О. П. Теорія і практика управління організаційними комунікаціями. Харків: ХНУВС, 2022. 198 с.
5. Бойченко Е. Б., Жук І. В. Управління комунікаційними процесами в умовах невизначеності. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2021. Вип. 42. С. 112–118.
6. Васильченко А. О. Цифрові інструменти кризових комунікацій: світовий досвід та вітчизняна практика. Підприємництво та інновації. 2023. № 25. С. 67–74.
7. Гнатюк С. Л., Моренець В. П. Кризовий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 276 с.
8. Горбаль Н. І., Задорожна С. М. PR-технології в кризових комунікаціях організацій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2021. № 5. С. 88–97.
9. Гринченко Р. В. Управління репутацією підприємства в умовах кризи: комунікаційний аспект. Бізнес Інформ. 2022. № 7. С. 203–209.
10. Дем'яненко В. В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. Київ: Ліра-К, 2021. 210 с.
11. Денисенко М. П., Шведун В. О. Інтегровані маркетингові комунікації в умовах кризи. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 2. С. 155–164.
12. Євтушевська О. А. Корпоративні комунікації під час кризи: практичний

аспект. Проблеми системного підходу в економіці. 2021. № 3. С. 41–48.

13. Єресько О. В., Погорєлова Т. О. Організаційні комунікації: теорія та практика управління: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2023. 188 с.

14. Жук О. І. Антикризовий PR: стратегії та технології комунікацій. Науковий вісник Ужгородського університету. 2022. № 2. С. 78–85.

15. Зінченко О. А., Рибальченко Л. В. Стейкхолдерські комунікації підприємства в умовах кризи. Вісник Черкаського університету. 2020. № 4. С. 34–42.

16. Іванова Н. Ю., Кузьменко О. В. Управління комунікаціями в кризових ситуаціях: зарубіжний досвід. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2021. № 6. С. 112–123.

17. Калениченко Л. І., Шевченко В. М. Особливості кризових комунікацій в умовах воєнного стану в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. № 35. С. 88–94.

18. Карась П. М., Мацелюх Н. П. Кризовий менеджмент та комунікації: навч. посіб. Київ: Університет «Україна», 2022. 244 с.

19. Кириленко В. В., Пасічник Н. О. Цифрова трансформація комунікаційних стратегій підприємств. Проблеми економіки. 2022. № 1. С. 97–105.

20. Клименко С. М., Дуброва О. С. Управління підприємством у кризових умовах: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 312 с.

21. Ковтун О. І. Стратегія кризових комунікацій підприємства. Економічний аналіз. 2021. Том 31. № 2. С. 57–65.

22. Козаченко Г. В., Погорєлов Ю. С. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: Ліра-К, 2020. 368 с.

23. Колісніченко Е. А. Моделі кризових комунікацій: порівняльний аналіз. Вісник Запорізького національного університету. 2021. № 3. С. 45–53.

24. Коломієць Г. М., Рак Н. Є. Теорія і методологія управлінських комунікацій: монографія. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2022. 256 с.

25. Корж М. В., Дейнека Л. М. Управління внутрішніми комунікаціями організації в умовах кризи. Підприємство і ринок. 2020. № 6. С. 114–121.
26. Кравченко В. О., Сорока М. П. Кризові комунікації та управління репутацією: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2021. 178 с.
27. Кривов'яз Т. В. Комунікаційна стратегія підприємства в умовах турбулентності середовища. Ефективна економіка. 2022. № 8.
28. Лазаренко Л. М., Хаустова В. Є. Управлінські комунікації в умовах цифрової трансформації: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 214 с.
29. Лисиця Н. М., Тимченко О. М. Комунікаційний менеджмент: підручник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 298 с.
30. Маренич А. Г., Богдан Ж. Б. Інформаційне забезпечення антикризового управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2021. № 1. С. 56–64.
31. Матвієнко О. В., Цивін М. Н. Основи теорії комунікацій: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 208 с.
32. Мілевська Т. С., Заяць Т. А. Ефективність комунікаційних каналів підприємства в кризовий період. Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2021. № 99. С. 34–41.
33. Назаренко Г. А., Ліщинська Л. Б. PR-менеджмент організації: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2022. 248 с.
34. Ніколаєнко С. М., Мороз В. М. Кризове управління та медіакомунікації: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2021. 224 с.
35. Олексієнко М. М., Захарченко В. І. Системний підхід до управління комунікаціями організації. Економіка і організація управління. 2022. № 2. С. 88–96.
36. Охріменко О. О. Особливості кризових комунікацій в умовах глобалізації. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 8. С. 45–52.
37. Писаренко В. В., Рачинська Г. В. Антикризова комунікаційна стратегія корпорацій: монографія. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 216 с.

38. Попов О. Є., Кудінова М. М. Управління організаційними комунікаціями в умовах невизначеності. Економічний вісник університету. 2023. № 56. С. 112–120.
39. Решетнікова І. Л. Маркетингові комунікації в антикризовому менеджменті. Маркетинг в Україні. 2021. № 4. С. 23–30.
40. Романчук С. А. Комунікаційні бар'єри в умовах організаційних криз. Соціальна економіка. 2022. № 63. С. 88–96.
41. Савченко В. А., Смерека С. Б. Управління людськими ресурсами в кризових умовах: комунікаційний аспект. Бізнес Інформ. 2021. № 9. С. 267–273.
42. Семенченко А. І., Засєкін С. В. Цифрові комунікації в кризовому менеджменті організацій. Публічне управління. 2022. № 2. С. 45–53.
43. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2020. 432 с.
44. Тимошенко О. В., Шкарпова О. В. Антикризові PR-технології: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. Вісник Київського університету права. 2022. № 2. С. 378–383.
45. Федулова Л. І., Буряк П. Ю. Управлінські інновації в кризових умовах: монографія. Київ: ІЕП НАН України, 2022. 289 с.
46. Харченко Т. О., Хомутенко А. В. Система управління комунікаціями на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. № 47.
47. Argenti P. A. Corporate Communication During Crisis: Best Practices and Key Principles. Journal of Business Communication. 2020. Vol. 57. № 2. P. 144–163.
48. Coombs W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. 5th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2022. 288 p.
49. Frandsen F., Johansen W. Crisis Communication: Theories, Concepts, and Practices. Berlin: De Gruyter Mouton, 2020. 346 p.
50. Ulmer R. R., Sellnow T. L., Seeger M. W. Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2022. 312 p.

51. Кризові ситуації. Поняття кризи, суть і зміст кризового стану, внутрішні та зовнішні причини криз. URL: https://pidru4niki.com/18421120/menedzhment/krizovi_situatsiyi_ponyattya_krizi_s_ut_zmist_krizovogo_stanu_vnutrishni_zovnishni_prichini_kriz (дата звернення: 20.05.2026).